



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional
Programa de Profundización en Psicología Organizacional

Toma de Decisiones Racionales e Irracionales
y su Impacto en la Rotación de Personal

Reporte de Investigación Empírica

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

JERÓNIMO ISRAEL JACOB REYES

Directora: Lic. María Cristina Canales Cuevas
Dictaminadora: Mtra. Lizbeth Escobedo Pedraza
Dictaminadora: Dra. Rosa Margarita Zuvirre Hernández

Los Reyes Iztacala, Tlalnepanitla, Estado de México, 20 de noviembre de 2019





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice	
Resumen	3
Introducción	4
Hipótesis	6
Justificación	7
Marco Teórico	7
Capítulo I. La Capacitación en su Contexto	11
Capítulo II. Motivación y Toma de Decisiones	15
Capítulo III. Capacitación y Rotación de Personal	20
Análisis Exploratorio	26
Metodología	26
Sujetos.....	26
Materiales	26
Procedimiento	27
Resultados	27
Referencias	33
Anexo 1.	35

Resumen

La rotación de personal en las organizaciones es un fenómeno multifactorial, las razones para que los empleados decidan abandonar una empresa pueden ser tan variados como el ambiente organizacional, la distancia entre su lugar de residencia y el centro de trabajo hasta la falta de capacitación que permita a los trabajadores realizar sus tareas eficientemente. Es precisamente el fenómeno de la rotación de personal un factor que afecta negativa, económica y emocionalmente el desempeño de las organizaciones y los trabajadores que las constituyen.

El objetivo de este estudio descriptivo es explorar la opinión de trabajadores de una empresa sobre el diseño y aplicación de programas de capacitación y la decisión de los trabajadores de abandonar su centro de trabajo y, analizar los factores, cuáles serían los factores remediales que podrían adoptar las organizaciones afectadas para reducir su índice de rotación de personal y hacer más eficiente su funcionamiento mediante la profesionalización de su personal.

A manera de sondeo, se realizó una encuesta vía remota a una pequeña muestra de extrabajadores de varias empresas para analizar la opinión sobre el diseño y aplicación de programas de capacitación y el posible éxito en la retención de personal. Una vez analizados documentos relacionados con los procesos psicológicos así como el diseño y aplicación de DNCs, objetivos de la capacitación, y una vez levantada la encuesta, los resultados muestran que no fue posible establecer una relación entre la aplicación de dichos programas de capacitación y el índice de rotación de personal.

En opinión de los trabajadores encuestados los programas de capacitación son útiles en empleos posteriores, por lo que no se puede determinar la significancia de dichos programas al momento de decidir abandonar un empleo.

En el futuro se podría realizar una investigación para conocer si aumentar un esquema de capacitación debidamente planificado disminuye el índice de rotación de personal o si existen factores ajenos a los programas de capacitación que los trabajadores ponderen más que el uso de herramientas como el aprendizaje a la hora de decidir abandonar una empresa.

Introducción

Este trabajo busca analizar los factores que intervienen en la toma de decisiones individuales durante el fenómeno de abandono del trabajo de trabajadores de organizaciones que invierten continuamente en programas de capacitación. El propósito principal de toda organización es cumplir una función que satisfaga una necesidad social, por lo que no es gratuito que, durante la fundación de una organización, el factor más importante de su registro sea, precisamente, el objeto social. La definición de éste debe ser claro y específico para los fundadores, trabajadores de la organización y el mercado en el que se desarrollará dicha empresa. En este contexto, las tareas y responsabilidades de los administradores y gerentes de las organizaciones tiene una importancia mayúscula toda vez que son los encargados de gestionar los recursos tangibles e intangibles de la empresa.

Al tratarse de organizaciones generalmente organizadas en departamentos integrados por grupos formales con responsabilidades y tareas específicas dentro de un mismo sistema organizacional jerárquico, todas las acciones que planifiquen los directivos y ejerzan los trabajadores, tendrán un impacto directo en el funcionamiento general de la organización.

Una función principal de las gerencias y directivos de la empresa es evitar que crezca el índice de rotación del personal contratado y retenerlo por el mayor tiempo posible, asegurar la movilidad vertical de los trabajadores más aptos según las necesidades y reglamentos de la organización y la aplicación de programas de capacitación y adiestramiento en el sitio de trabajo, de lo contrario, un alto índice de abandono de los puestos de trabajo puede interferir negativamente en el logro del objeto social de la organización, toda vez que el constante

cambio de personal por abandono de los puestos de trabajo supone el uso ineficiente de recursos de la organización relacionados con gastos por desarrollo y aplicación de programas de inmersión, capacitación, pago de finiquitos, gestión de despidos, gastos de reclutamiento y selección de personal, etc., sin mencionar el ambiente de incertidumbre que se crea al interior de la organización que afecta negativamente el desempeño de todos los trabajadores y, por lo tanto, de la organización en general.

Si bien las acciones que toman los gerentes y directivos de la organización son decisivas para que los trabajadores cumplan sus responsabilidades eficientemente, en ocasiones un alto índice de abandono del empleo dentro de una organización puede ser consecuencia de una decisión personal del empleado.

La toma de decisiones es un proceso en el que intervienen una serie de factores como la certidumbre del empleado sobre su posibilidad de desarrollo de carrera profesional dentro de la organización, la percepción del empleado de que sus funciones y responsabilidades son valorados por los gerentes y directivos de la organización, inversión de la organización en cursos de capacitación, promoción de trabajo en equipo y paquetes de prestaciones que ofrezca la organización, etc.

La capacitación y los objetivos que persiguen las empresas benefician tanto a la empresa que ofrece dichos programas como a los trabajadores que la integran. Entre estos objetivos se encuentran aumentar el nivel de profesionalización de los trabajadores y mejorar la productividad de la organización al tiempo que ambos objetivos facilitan el objeto social de la empresa. Si bien el objetivo de profesionalización de los trabajadores también incluye la reducción de la rotación de personal, la implementación de programas de capacitación debe satisfacer necesidades específicas de la organización, que a su vez funge como intermediaria externa que crea cadenas de suministros, lo que supone un resultado intangible que no se contempla de manera formal ni en los programas de capacitación ni en el objeto social de la empresa.

La creación de un ambiente laboral que permita el desarrollo constante de los trabajadores debiera promover conductas positivas que promuevan el bienestar, seguridad, productividad y lealtad entre los trabajadores.

Sin embargo, en ocasiones el bienestar, seguridad, productividad y lealtad entre los trabajadores no da como resultado la adhesión constante y lealtad de los trabajadores a la empresa que proporciona programas de capacitación.

En los casos donde la empresa no cuenta con un protocolo de entrevistas de salida ha provocado que no exista un registro histórico de las razones más frecuentes para el abandono de un puesto que permita hacer más eficiente sus procesos de reclutamiento y selección de personal, otro efecto negativo es la carencia de programas de capacitación debidamente diseñados y aplicados con base en las competencias necesarias para hacer más eficientes a los trabajadores durante las jornadas de trabajo, es decir, la carencia de programas preventivos y no correctivos.

Si bien la toma de decisiones relacionadas con los programas de capacitación desde un punto de vista empresarial patronal se basa en el supuesto de lograr mejoras en la productividad y profesionalización de los trabajadores, la decisión de los trabajadores sobre permanecer en una empresa o no, aparentemente está relacionado con una percepción subjetiva de bienestar, crecimiento personal o profesional que se refleja en un aumento del índice de la rotación de personal.

Hipótesis

En este estudio se mantiene el supuesto de que el abandono de trabajo está relacionado con los programas de capacitación.

Justificación

Conocer los motivos de un trabajador para abandonar su empleo podría ayudar a reducir el índice de rotación de personal de una organización adoptando medidas preventivas para retener el mayor tiempo posible a su personal. Los programas de capacitación pueden ser de gran ayuda para profesionalizar a los trabajadores y, de esta forma, agilizar los procesos productivos del personal a través de la actualización de conocimientos y mejorando la destreza de uso de herramientas propias de las funciones de los trabajadores.

Marco teórico

Estudios realizados por Hernández y García (2002), López, Salazar y Gil (2013), y por Robbins y Judge (2013) sobre la toma de decisiones, procesos para la elección y responsabilidad gerencial y ambientes laborales sanos, han tratado de explicar las interacciones que surgen entre individuos y los distintos departamentos que conforman una organización, responsabilidades y funciones de cada uno de estos, así como formas viables para mejorarlos. Sin embargo, estos estudios no proporcionan información sobre el fenómeno de abandono del empleo desde una perspectiva de la toma de decisiones individual.

Herbert A. Simon (1958), teorizó sobre los procesos de racionalización y toma de decisiones de las personas y su relación con el autoconcepto, la elección racional y la satisfacción. Sin embargo, a pesar de que sus estudios no se relacionaron directamente con el ambiente organizacional, sus hallazgos permiten establecer una relación entre estos procesos y el comportamiento organizacional de los trabajadores, considerando que el sitio de trabajo es un ambiente conformado por grupos de personas con procesos psicológicos independientes. No obstante, la relevancia de los estudios realizados por Simon para el objetivo de estudio de este trabajo recae en la necesidad de conocer cuales son las necesidades afectivas y profesionales que intervienen en los procesos de la toma de decisiones asociada con la permanencia o no de un trabajador en una organización

Por otra parte, el estudio realizado por López, Salazar y Gil (2013) ahonda sobre la influencia que tienen la economía y epistemología en la toma personal de decisiones desde un punto de vista racional como método para reducir la incertidumbre. Si bien esta investigación no aborda el tema de la toma de decisiones individuales y sus procesos, es relevante considerando que una de las muchas funciones de las organizaciones es crear fuentes de empleo que permitan el desarrollo profesional de los trabajadores a cambio de una remuneración económica, mejoramiento de la vida personal y profesional de los trabajadores, actualización de conocimientos y una oportunidad para lograr la satisfacción profesional a través de la sensación de logro y planes de carrera que implementan las organizaciones como parte de sus programas de capacitación y adiestramiento los cuales permiten a los trabajadores no únicamente mantenerse actualizados sobre nuevas estrategias de trabajo, sino adaptarse a nuevas tecnologías y desarrollar competencias que les permiten adaptarse a nuevos ambientes de trabajo cada vez más globalizados, por ejemplo, por lo que los factores económicos y de satisfacción personal tienen una función relevante durante la toma de decisiones sobre permanecer o abandonar un empleo.

Con respecto al efecto que tienen las acciones gerenciales y directivas en el índice de rotación de personal, Arredondo y Vázquez (2013) establecen un modelo a nivel gerencial con base en la perspectiva *elsteriana* y su relación con la racionalidad de la toma de decisiones personales, que a su vez se asocia con el uso y aplicación de métodos alternativos para evaluar el desempeño y satisfacción de los trabajadores. Dicho estudio, se centra dichos factores asociados a las acciones que se toman en niveles gerenciales de las organizaciones, y ofrece algunos datos que ayudan a entender y prevenir, más que a corregir, los motivos que pueden provocar altos índices de abandono de empleo.

A este respecto, Bonome (2009) ofrece datos complementarios sobre teorías de decisión cognitiva y elección de comportamiento relacionados con los procesos internos que provocan una conducta. Esta información, aplicada en el ambiente organizacional, podría ayudar a predecir y corregir conductas dentro de la organización asociadas con el nivel de satisfacción de los trabajadores, reducir el índice de abandono de puestos y aumentar la adhesión de los

trabajadores a puestos de trabajos, e incluso, mejorar los métodos y herramientas utilizadas durante el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por su parte, Robbins y Judge (2013) abordan una visión complementaria sobre el comportamiento e interacción de grupos dentro de una organización y ofrecen un análisis sobre la importancia y función de las cadenas de mando, importancia de la identidad y cohesión de los grupos dentro de las organizaciones y su efecto en el desempeño de esta.

Algunos autores han teorizado e investigado sobre los procesos psicológicos y ambientales que participan en la toma de decisiones, Hernández y García (2002) consideran que la toma de decisiones es una elección que se realiza de manera racional. Considerando que el objetivo de este estudio son los procesos psicológicos superiores que adquieren gran relevancia para entender la relación existente entre el ambiente organizacional y la toma de decisiones y la influencia que tienen uno sobre el otro.

López, Salazar y Gil (2013) aportan una visión administrativa sobre la relación que existe entre la toma de decisiones de los empleados y el funcionamiento de las organizaciones como un ejercicio para comprender estas relaciones en un entorno complejo.

A este respecto, Hernández y García (2002) identificaron que la toma de decisiones se realiza en dos fases distintas: la normativa y la descriptiva, y aunque ambos aspectos de la toma de decisiones pueden estudiarse por separado, es importante reconocer cómo interactúan, así como las diferencias entre esta interacción en un ambiente organizacional y en un ambiente social.

En una investigación sobre la toma de decisiones como un proceso racional con base en la teoría desarrollada por Simon, Bonome (2009) profundiza en la interacción de la psicología y el uso de información como factores determinantes en la toma de decisiones en los ambientes organizacionales.

En ese mismo análisis, Bonome (2009) menciona tres planos epistemológicos sucesivos de la relación humana y la manera en que actúan la economía y las decisiones individuales en el desarrollo de la organización. Una última mirada sobre los procesos internos que intervienen en la toma de decisiones, más específicamente, sobre los factores que determinan por qué dos personas toman decisiones distintas ante una misma situación, la ofrece Vlek (1991), en su análisis sobre las teorías de juicio, decisión y elección desarrolladas por Rachlin, en estas, el autor profundiza sobre los conceptos de juicio, decisión y probabilidad establecidos por Rachlin como factores esenciales para la toma de decisiones.

Por otra parte, Robbins y Judge (2013) consideran que la interacción de grupos está directamente relacionada con las acciones y decisiones de los puestos gerenciales, y representan un contexto organizacional en el que los individuos basan sus decisiones sobre su permanencia o no en sus puestos de trabajos. La importancia de dicho contexto es importante considerando que, si bien la toma de decisiones es un proceso personal, la influencia del ambiente cobra gran importancia a la hora de decidir cambiarse a otra empresa y por qué.

Capítulo I. La Capacitación y su Contexto

La capacitación es una herramienta al servicio de la organización para que los trabajadores desarrollen las competencias necesarias o corrijan problemas relacionados con las habilidades o conocimientos necesarios para que los trabajadores mejoren la calidad de los servicios o productos que ofrece la organización.

A pesar de que se sugiere que los programas de capacitación se impartan constantemente a los trabajadores, estos únicamente adquieren relevancia cuando forman parte de programas de integración u *onboarding*, los cuales no califican precisamente como programas de capacitación.

Los programas de integración u *onboarding* se caracterizan porque aceleran el proceso de adaptación y familiarización de los trabajadores con la cultura organizacional y reglamentaria del patrón, además de servir como herramientas para evaluar el desempeño continuo de los trabajadores de nuevo ingreso. Los objetivos principales de este tipo de programa están dirigidos a reducir los costos por rotación de personal y hacer más eficiente el desempeño laboral de los trabajadores desde el momento de su integración a la organización, pero no son programas de capacitación en estricto sentido.

En lo que respecta a los programas de capacitación continuos en la organización, Chiavenato (2009) los describe como un medio para desarrollar las competencias de las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras.

A pesar de que los programas de capacitación actualmente cuentan con una estructura sólida que se basa en las necesidades que la organización registra en la descripción del puesto, muchas veces su aplicación se centra en las necesidades actuales del puesto y no en el desarrollo futuro del trabajador dentro de la organización. Otro desacierto frecuente de los programas de capacitación según Chiavenato (2009), es que muchos programas de esta naturaleza se concentran en transmitir información, políticas, directrices, reglas, misión y visión de la organización. Pérez (2018) considera que corregir este error es sencillo si dichos objetivos forman parte de un programa de inmersión y no de un programa de capacitación.

Asimismo, explica que el propósito de un programa de inducción, a diferencia de uno de *onboarding*, es que el primero es un programa de carácter informativo compuesto de actividades a corto plazo, en el que la organización participa activamente en la impartición de dichas políticas, directrices, reglas, misión y visión de la organización.

Esta diferencia de objetivos tiene un impacto directo en la duración de los programas, el de inducción siempre debe ser más breve que uno de integración u *onboarding*.

Una vez identificadas las diferencias entre los objetivos de los programas, es imperativo resaltar que, a diferencia de los cursos de inducción y *onboarding*, los programas de capacitación están orientados a desarrollar cambios permanentes en los trabajadores, lo que coincide con la definición de aprendizaje según la psicología cognoscitiva.

Chiavenato (2009) ha identificado que, para alcanzar los cambios establecidos en los objetivos de los programas de capacitación y lograr un cambio permanente en la conducta de los trabajadores, los programas deben dividirse en cuatro etapas: detectar las necesidades de capacitación que deben satisfacerse, diseñar el programa de capacitación, aplicar el programa de capacitación y evaluar los resultados de la capacitación.

El desarrollo de los programas de capacitación se basa en las necesidades detectadas por la organización a través de la aplicación de un proceso de Detección o Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), el cual sirve para conocer y medir el desempeño de los trabajadores en el pasado, en el presente, y establecer metas de capacitación a futuro.

Los DNC pueden tener tres propósitos analíticos generales: preventivos, correctivos y predictivos.

Los DNC preventivos forman parte de un plan de integración u *onboarding*, los correctivos, se utilizan para corregir déficits de competencias identificados como problemáticos para el desempeño de los trabajadores durante el curso normal de sus actividades Irigoien (1997), y los predictivos, son DNCs que surgen de la necesidad de preparar a los trabajadores para

cambios que se prevé ocurrirán como eventos propios del surgimiento y adopción de nuevas tecnologías técnicas o condiciones y eventos que ocurrirán en el mediano o corto plazo y tendrán un impacto directo en la organización.

Durante el diseño de la capacitación se establecen los objetivos y a qué trabajadores deberá estar dirigida, así como el método, técnica y materiales que deberán utilizarse, sitio y duración del programa.

La aplicación del programa de capacitación es la parte práctica en la que se ponen en marcha todas las estrategias consideradas para alcanzar los objetivos del programa, estos incluyen la realización de actividades cotidianas de los trabajadores dentro de la organización, análisis de problemas e incidencias durante las funciones de los trabajadores, participación en talleres o conferencias y exposiciones, mesas redondas y cualquier otro método de enseñanza que se haya considerado en el programa.

La fase de evaluación es especialmente importante, ya que permite a la organización si el trabajador ha logrado las metas establecidas en el DNC, y permite dar seguimiento, medir, comprobar y comparar la situación anterior y actual de los capacitandos.

Esta etapa del programa de capacitación se divide en evaluación diagnóstica, evaluación del proceso y evaluación final (Quezada, 2018). La evaluación diagnóstica es importante, toda vez que permite conocer la situación cognitiva de los trabajadores antes de iniciar el proceso de capacitación, mientras que la evaluación del proceso permite medir los avances del curso de capacitación y, por último, la evaluación final permite medir los resultados, aprendizaje y conducta *a posteriori* del programa de capacitación.

El acceso a la capacitación en México se establece como un derecho de los trabajadores en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, acceso que deben garantizar las empresas como un medio de readaptación social aplicable en todo el Territorio mexicano.

Este derecho se consolida en Capítulo III Bis, Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo donde se establece que todas las organizaciones deben proporcionar a sus trabajadores cursos y programas de capacitación y/o adiestramiento, así como toda la información necesaria para prevenir riesgos en los lugares de trabajo, incrementar la productividad y mejorar las aptitudes de los trabajadores (Ley Federal de Trabajo, 2006).

Los programas de capacitación pueden ser impartidos por una institución especializada, así como por capacitadores individuales externos o internos, en cualquier caso, todas las acciones, métodos y técnicas que utilice el capacitador deberán estar coordinadas con las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de las organizaciones conforme a las disposiciones de los Artículos 153-E y 153-F de la Ley Federal del Trabajo. Estas Comisiones Mixtas son las encargadas, según la ley, de vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento (STPS, 2006).

Independientemente de la naturaleza externa, interna o corporativa del capacitador, este debe cumplir con las funciones de análisis actual de los trabajadores, detección de necesidades, planeaciones y desarrollo de programas de capacitación, aplicación de dichos planes y programas y evaluación y seguimiento de la capacitación.

Dentro del espectro de los programas de capacitación, Chiavenato (2009) identifica que los principales tipos de capacitación pueden clasificarse en el desarrollo de distintas habilidades, entre las que destacan las administrativas, de supervisión, técnicas y actualización de conocimientos, comunicativas, servicios y relaciones con el cliente, desarrollo de ejecutivos, actualización de métodos y procedimientos, habilidades para ventas, habilidades burocráticas y secretariales, desarrollo personal, habilidades básicas para uso de computadoras, relaciones entre empleados, prevención de accidentes y promoción de la salud, educación al consumidor y preventiva. Asimismo, todos estos rubros están considerados y regulados en las leyes mexicanas.

En resumen, los programas de capacitación surgen como una necesidad adaptativa que permiten a los empleados integrarse a la organización y explotar al máximo sus habilidades, capacidades y conocimientos en beneficio de las personas que consumen los productos y/o servicios que ofrece la organización.

Capítulo II. Motivación y Toma de Decisiones

Todos los días, todas las personas tomamos decisiones. Pueden ser decisiones aparentemente intrascendentes o de gran importancia para nuestro futuro. Y, sin embargo, los procesos psicológicos relacionados con la toma de decisiones son los mismos, participan los mismos factores y se reflejan de la misma forma: la conducta.

La conducta es la reacción visible que nos permite conocer la manera en que piensa una persona, y la toma de decisiones es una reacción a un evento detonante que la provoca, estos pensamientos son el resultado de una serie de procesos psicológicos en la que intervienen una serie de factores que permiten a las personas percibir, organizar, discriminar, elegir y actuar de determinada manera con base en los recursos que posee cada individuo.

A este proceso activado ante una situación crítica, un problema, o una disyuntiva, se le llama toma de decisiones. Durante este proceso la percepción de la realidad juega una función muy importante, considerando que las opciones que considera cada persona dependen también de la capacidad que cada persona considere que tiene para percibir y moldear la realidad.

Asimismo, esta capacidad sobre sí mismo permite al individuo teorizar y representar los diferentes escenarios resultantes para cada una de las opciones disponibles y elegir la que más convenga a sus intereses.

Para entender mejor cómo funcionan estos procesos psicológicos, teóricos sobre la toma de decisiones han dividido dichos procesos en racional e irracional. Bonatti (2019) considera que la toma de decisiones racional es un medio para alcanzar la verdad para que la realidad sea realizable.

Sin embargo, la consonancia deseada pocas veces está relacionado con un estado o condición específica deseable, ya que este estado de consonancia puede estar relacionado con el deseo de regresar a un estado anterior a la aparición del estímulo, o al deseo de realizar una serie de acciones con base en la experiencia y conocimiento personal para lograr una meta a futuro. Independientemente de que se desee regresar a un estado anterior o lograr una meta a futuro marcado por la aparición de un estímulo, las expectativas de los individuos dependen de la autocapacidad personal para lograr una conducta específica, Barberá (1997) menciona que esta percepción de la capacidad individual sirve como mediador entre el sujeto y la acción.

Como parte del proceso de toma de decisiones racionales, los individuos realizan una evaluación consciente de los incentivos extrínsecos, los costos, beneficios y valor cultural con que cuenta para lograr sus metas, factores que constituyen los motores que alimentan la creación de planes y objetivos y que pueden activarse independientemente de la presencia de un estímulo extrínseco o no.

La estimulación intrínseca, por otra parte, está relacionada con el autoconcepto y la capacidad personal de cada individuo para lograr metas y sortear los problemas que supone cada empresa personal. A mayor capacidad de homeóstasis, el individuo encontrará más sencillo y menos retador lograr un objetivo específico, y cuando la capacidad homeostática es menor, el individuo estará más propenso a generar estados de ansiedad para lograr sus objetivos.

Los procesos psicológicos aparecen con la aparición de un motivo para lograr una meta, capacidad de compromiso para poner todos los recursos cognitivos y de experiencia, capacidad para establecer un vínculo coherente entre la intención para logra una meta y adoptar la conducta necesaria. El logro o no de un objetivo descansa en tres procesos

psicológicos: la motivación, el conocimiento y la valoración. *Grosso modo*, el logro de metas depende del valor atributivo que se le dé al objetivo el grado de involucramiento que tenga el individuo para lograrla.

Para lograr mantener el interés, el individuo inicia por comparar su propia conducta con respecto a la de las otras personas en su entorno social y, a partir de ahí deberá utilizar su inteligencia emocional para controlar su propia conducta y la de las personas a su alrededor para controlar las relaciones e interacciones entre el individuo y dichas personas para resolver los problemas que surjan durante su camino a lograr sus propósitos así como mantener bajo control las emociones propias y ajenas.

Si el proceso psicológico racional involucrado en la toma de decisiones está relacionado con procesos homeostáticos, planificación e inteligencia emocional, los procesos psicológicos irracionales están vinculados a la intuición. La psicología moderna define la intuición como un sentido que surge de la experiencia y los valores personales de cada individuo que se caracteriza por ser sumamente subjetivo y no siempre es producto de procesos psicológicos maduros (Psicoportal, 2017).

Actualmente, la psicología moderna acepta la teoría de que la toma de decisiones involucra una mezcla de procesos racionales e irracionales e, independientemente del proceso involucrado, el inicio es el análisis de las opciones disponibles. Es importante recordar que el logro de un objetivo a menudo está relacionado la satisfacción personal, pero nunca se conoce el resultado final, ya que las opciones disponibles siempre serán analizadas desde una posición de supuestos, siendo la más atractiva aquella que ofrezca oportunidades que representen el menor nivel de frustración posible y mayor motivación intrínseca y extrínseca que represente menos estrés para el individuo.

Llegados a este punto, e independientemente de la racionalidad o racionalidad del mecanismo de elección, el proceso de toma de decisiones a partir de la recopilación, análisis y evaluación de toda la información disponible sobre el tema que le ocupa de fuentes tanto formales como

informales, las cuales incluyen investigación bibliográfica, charlas con amigos, etc., para elegir aquella que ofrezca mayores posibilidades de éxito pero, sobre todo, que ofrezca al individuo tener un mayor control de las variables. La última fase de la toma de decisiones implica la evaluación de los resultados obtenidos.

Conocidos los procesos psicológicos que participan en la toma de decisiones y su relación con la motivación, surge la pregunta ¿cuál es la necesidad de analizar, planificar, controlar y adoptar una conducta para lograr un objetivo? La realidad puede dividirse en varias categorías según las necesidades del sujeto que la percibe. Así, hablamos de realidad subjetiva, realidad lógica, metodológica, gnoseológica, ontológica, evaluativa realista y práctica, por mencionar algunas. Sin embargo, la imposibilidad de analizarlas todas dada el complejo sistema de conocimientos necesarios y desde un punto de vista práctico, la mayoría de las personas toman sus decisiones con base en la realidad subjetiva resultado de la percepción personal, pasada por el filtro de las emociones y procesos neurológicos y biológicos (Bonatti, 2017). Aunado a la motivación y el establecimiento de metas, la toma de decisiones surge de la necesidad de moldear la realidad a través del conocimiento de la verdad a través del filtro de las acciones, en otras palabras, es importante para todos los individuos adaptar y establecer metas que les permitan modificar su realidad a través de sus acciones.

Si el medio para conocer la verdad es una postura positivista, las acciones basadas en las ideas racionales e irracionales tales como la planificación y el instinto, son un medio para adoptar conductas que permiten a las personas lograr objetivos y permanecer motivados para alcanzar satisfacción personal mediante la autorregulación.

En el ambiente de las organizaciones, la toma de decisiones hace necesaria una clasificación para entender cómo interactúan los procesos psicológicos del hombre en un ambiente organizacional específicamente con base en la evidencia psicológica disponible. Para el premio Nobel de economía de 1978 Herbert Simon, las personas pueden clasificarse en dos arquetipos: aquéllos que toman decisiones con el fin de maximizar su desempeño dentro de

la organización y utilizan un método exclusivamente racional para analizar sus opciones y calcular el máximo beneficio adquirido de sus objetivos, el otro arquetipo es lo contrario, es un hombre que entiende la realidad de manera subjetiva, influida por los sentimientos y valores de la persona: el hombre administrativo y el hombre económico respectivamente.

La satisfacción de lograr una meta está relacionada con dos fines superiores. Simon (1955) dividió en dos categorías estas metas conforme al modelo de comportamiento, en el que al modelo en el que prevalece un sistema de estímulo-respuesta, lo clasifica como un modelo de procesos de elección principalmente racional. A este modelo lo denominó el modelo de *el hombre económico* para describir aquellos procesos que siempre buscan elegir la mejor opción disponible para lograr un objetivo y con base en la información recopilada. Por otra parte, está el modelo de *el hombre administrativo*, que es aquél que se concentra principalmente en mantener el control de las variantes de la opción elegida, en otras palabras, prioriza elegir aquellas opciones que minimizan los riesgos y eligen la ruta más segura para lograr sus objetivos.

El *hombre económico* es consciente en todo momento de la complejidad del mundo que lo rodea, el *hombre administrativo* se conforma con reconocer una forma simplificada del mundo y así evitar cómo funcionan las interrelaciones entre causas y consecuencias a su alrededor.

Ya se ha definido que la postura de la psicología moderna acepta que los procesos racionales e irracionales actúan simultáneamente dependiendo del grado de complejidad del problema que se presente, de manera que la clasificación *hombre administrativo* y *hombre económico* está relacionada con el sistema de creencias y, por lo tanto, priorización de cada individuo.

El análisis de los paradigmas del *hombre administrativo* y el *hombre económico* son temas esenciales para entender cómo afecta la visión de los trabajadores para decidir permanecer en un empleo o no, que factores toman en cuenta y el nivel de subjetividad presente a la hora de analizar la información recolectada ante la posibilidad de abandonar un puesto así como

el nivel de estrés generado por los retos y responsabilidades en las organizaciones y si los programas de capacitación y los procesos de reclutamiento y selección de personal representan estadios definitorios durante la integración del trabajador a la organización reduciendo su nivel de estrés laboral y, por lo tanto, aumentando el índice de permanencia y compromiso del trabajador con las empresas.

Capítulo III. Capacitación y Rotación de Personal

Independientemente de las ventajas y desventajas que supone el recurso de la entrevista durante el proceso de reclutamiento de personal, ésta supone un recurso valioso para el encargado del reclutamiento considerando que representa una oportunidad para evaluar los rasgos personales, conocimientos académicos, habilidades comunicativas verbales y corporales, así como su capacidad de respuesta en ambientes de estrés de manera inmediata.

La habilidad para evaluar y traducir todos los aspectos de la entrevista, dependen de la habilidad y experiencia del entrevistador, y dicha evaluación representa la negentropy necesaria en la que deben converger las necesidades de la organización y la idoneidad del candidato para incorporarse en el ecosistema de la empresa y poner sus conocimientos y capacidad al servicio del objeto social de la misma.

Es por eso que la construcción del recurso de la entrevista de empleo supone un aspecto de gran relevancia, por lo que el entrevistador debe asegurarse de que, independientemente del modelo de entrevista que elija, se reducirá al mínimo el nivel de subjetividad inherente al proceso y, sin embargo, deberá obtener toda la información necesaria del candidato previo análisis de la descripción del puesto. Solo de esta manera puede asegurarse el mayor éxito de la entrevista,

Considerando también que el recurso de entrevista es complementario a la aplicación de pruebas estandarizadas de psicometría, la organización debe observar ambos procesos como complementarios y no como substitutos uno del otro. En otras palabras, las pruebas psicométricas estandarizadas es el contexto en que se mueven las entrevistas laborales.

La importancia pues, de la entrevista en este contexto recae en la necesidad de asegurarse, entre otras cosas, de que el candidato elegido para el puesto ya cuenta con la información y conocimientos previos a los programas de capacitación, inducción y/o *onboarding* que servirán como cimientos sobre los que descansarán los objetivos de los programas de capacitación.

Si bien la capacitación se define como el proceso durante el cuál los trabajadores adquieren los conocimientos necesarios para realizar sus actividades laborales cotidianas de manera más eficiente, adaptarse al uso de nuevas tecnologías o como un proceso por medio del cuál los trabajadores se preparan para asumir nuevas responsabilidades derivadas de un nuevo puesto, es igualmente importante entender que dichos conocimientos están íntimamente asociados con cambios en los procesos psicológicos mediante los cuales los trabajadores modifican sus conductas y cambian la manera en que perciben la realidad.

Por lo tanto, el diseño y oportunidad de los programas de capacitación son de gran importancia a la hora de medir su impacto en el desempeño de los trabajadores y es interés específico de este trabajo investigar y conocer si dicho diseño y planificación están relacionados con la toma de decisiones de los trabajadores.

Sescovich (2003) considera que el conocimiento adquirido durante la impartición de programas de capacitación debe reflejarse en la habilidad de los trabajadores para mejorar continuamente en los procesos que realizan diariamente, explotar ese conocimiento y, en un nivel más elevado de procesos psicológicos, aprender a innovar.

En cuanto a nivel dirección y gerencial, la responsabilidad relacionada con la gestión del conocimiento significa que los responsables de la gestión del capital humano deben poner atención en la integración, actualización, aplicación y análisis constante de las competencias que deben desarrollar los trabajadores de manera constante e ilimitada y que el conocimiento

adquirido siempre sea usado de manera homogénea a favor del objeto social de la empresa (Sescovich, 2003) y reducir la aparición de crisis organizacionales.

Se puede deducir que, si en la muestra tomada para realizar la encuesta sobre procesos de reclutamiento, participación en programas de capacitación, inducción y *onboarding* de empleados que decidieron abandonar sus empleos los empleados no identifican problemas durante los procesos de reclutamiento, sí encontraban ineficaces los programas de inducción, *onboarding* y capacitación de las empresas que decidieron abandonar, resultado de un diseño deficiente probablemente derivado de un DNC igualmente deficiente.

No es materia de estudio de este documento conocer cuales son los problemas relacionados con la creación de programas de capacitación, *onboarding*, inducción, debido a que las causas pueden ser tan variadas como falta de pericia en la creación de los DNC, políticas internacionales inaplicables a trabajadores mexicanos, complejidad de la interacción entre áreas de una misma organización, etc. y, sin embargo, se debe mencionar que los trabajadores reportaron que de los programas de capacitación en que participaron, específicamente inmersión de idiomas, ventas y administración del tiempo, fueron de utilidad en sus trabajos posteriores.

En este contexto, se vuelve imperativo preguntarse qué función juegan los factores de riesgo psicosocial relacionados con un programa de capacitación deficiente a que se enfrentan los trabajadores en su decisión con abandonar un empleo, independientemente de motivaciones extrínsecas como la distancia entre su centro de trabajo, salario o calidad de las prestaciones.

Se definen como factores de riesgo psicosocial todos aquéllos problemas que puedan crear un problema psicológico en los trabajadores relacionado con las condiciones en sus centros de trabajo o actividades que realizan en ellos. Estos factores se pueden agrupar en altas cargas de trabajo, falta de control sobre las actividades que realizan, falta de metodología para realizar sus actividades y fechas límite irreales, todo ello puede derivar en problemas de estrés agudo, agudo episódico y crónico y, eventualmente, en problemas cardíacos o psicológicos.

Muchos de estos problemas están relacionados con la capacidad cognitiva del trabajador y desarrollo de competencias que se solventan a través de los programas de capacitación. De lo contrario, el estrés acumulado producirá un estado constante de insatisfacción y frustración de los trabajadores y, consecuentemente, falta de motivación. Aunque este panorama no necesariamente deriva en la renuncia a un puesto de trabajo. Antes de llegar a este punto, el trabajador debe ponderar entre permanecer en su puesto a pesar de su evidente falta de capacitación que dificulta su progreso eficiente, o abandonar su empleo y buscar uno distinto que se ajuste a su conocimiento actual y no haga necesario someterse a programas de capacitación.

Esta información hace necesario, entonces, analizar la función que tienen en este contexto la satisfacción y motivación como anclajes para que un trabajador permanezca o abandone un trabajo. Arcos (2015) cita a Bohórquez, quien describe el desempeño laboral como el nivel de ejecución de metas logradas por un trabajador en un periodo de tiempo determinado, mientras que Chiavenato (2009) considera que esta ejecución debe ser, además, eficaz.

Con base en estas definiciones se puede deducir la capacitación juega un papel muy importante en el uso eficiente del tiempo para el logro de metas. Sin embargo ¿qué relación hay entre satisfacción y capacitación? Cubillos, Reyes y Londoño (2017) consideran que las personas se integran a las organizaciones para cumplir sus expectativas laborales a través de las actividades que realiza en ella, por lo tanto se puede entender que entre más preparado esté un trabajador para realizar sus actividades, mayor será en grado de satisfacción profesional logrado derivado de su desempeño laboral.

En este contexto, se puede considerar a la empresa como responsable del adiestramiento y capacitación del empleado para que el empleado logre un nivel de desempeño laboral óptimo. No obstante, como se mencionó anteriormente, la experiencia del trabajador como miembro de la organización subyace en percepciones subjetivas que pueden ir más allá de las herramientas que procure la organización para lograr dicho nivel de eficiencia, así que resulta

igualmente importante conocer si la distancia entre la casa y el domicilio de la organización, el paquete de compensaciones y prestaciones tales como bono de puntualidad, seguro de gastos médicos mayores, oportunidad de hacer *home office*, acceso a guardería, salidas temprano del centro de trabajo, vales de despensa, fondo de ahorro, aguinaldo, etc. compensan de alguna manera la frustración derivada de la falta de conocimientos para lograr un nivel adecuado de conocimientos y destrezas que faciliten su trabajo.

Madero, Calderón y Vélez (2015) realizaron un estudio sobre las prestaciones más apreciadas por los trabajadores en México, y tras una encuesta realizada con 123 trabajadores de empresas maquiladoras, identificaron que los beneficios más apreciados por los trabajadores son fondo de ahorro, vales de despensa, pago de aguinaldo e instalaciones debidamente acondicionadas.

De considerar únicamente estos resultados, los aspectos más relevantes a considerar para mantener a los trabajadores satisfechos serían ergonómicos y económicos, sin embargo, el mismo estudio realizado por Madero, Calderón y Vélez (2015) reportó que a medida que las responsabilidades de los trabajadores estaban más relacionadas con trabajo intelectual que con trabajo mecánico, la importancia de la situación laboral cambiaba, priorizando los conocimientos relacionados con los programas de capacitación, el hallazgo de Madero *et al* fue que los trabajadores con responsabilidades preponderantemente intelectuales correspondientes a puestos administrativos, gerenciales, ventas y directivos se sienten más satisfechos cuando la organización les proporciona las herramientas necesarias para realizar su trabajo que aquéllas relacionadas con aspectos ergonómicos y económicos adicionales, incluyendo horarios de trabajo incluyendo, en algunos casos, aumentos de salario.

Madero, Calderón y Vélez (2015) llaman factores de atracción y retención de personal a todos aquéllos esfuerzos que realiza la empresa para mejorar el nivel de vida de los trabajadores como lo son los paquetes de prestaciones, sin embargo, tal como se ha expuesto anteriormente, la función de los programas de capacitación se observan como factores que promueven la autonomía y realización personal mientras que las prestaciones funcionan como alicientes para permanecer en un empleo y crear un sentido de identidad con la

organización, es decir, al ser las prestaciones un aliciente básicamente económico para retener a los empleados, éste se basa en los principios del modelo de economía de fichas que igual puede ser ofrecido por una u otra empresa, mientras que la capacitación se aprecia como una herramienta para lograr satisfacción a nivel profesional y personal con beneficios inmediatos y a futuro, *i.e.* mientras que el propósito de las prestaciones es cumplir con un requisito legal establecido en las garantías laborales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Ley Federal del Trabajo y generar adherencia a la organización a través de un modelo de condicionamiento, la capacitación funciona como una herramienta que produce beneficios en la administración del tiempo y capacidad cognitiva para realizar una tarea.

Con base en esto, y aunando a la encuesta realizada en octubre de 2019, es comprensible que un diseño deficiente de los programas de capacitación aumenten el nivel de estrés y frustración derivado de la falta de capacidad y habilidades del trabajador para mejorar sus competencias y realizar una tarea más eficientemente, dado que los paquetes de prestaciones son una obligación legal, los programas de capacitación son considerados un *plus* que adquiere mayor valor, intangible intelectual por su posibilidad de aplicarlos en un puesto con mayor rango en la misma organización que proporciona la capacitación o en otra organización.

Finalmente, la entrevista de salida es, por definición, la última oportunidad de una organización para detectar los posibles problemas que pueden ser la razón por la que los empleados deciden irse, sin embargo, el portal de la Universitat d'Alacant (2019) considera que uno de los errores más comunes de las organizaciones respecto a las entrevistas de salida es, precisamente, que a menudo no se realizan y aunado a esto, el mismo portal detectó que otro error común durante la entrevista de salida es que los entrevistadores están más preocupados por retener al talento que por obtener la información necesaria para mejorar los procesos de la organización.

La información que idealmente debiera recolectarse incluye el tiempo que el trabajador ha considerado abandonar la empresa, y los motivos para ello, grado de satisfacción del trabajador y sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo en la organización que ha decidido abandonar, por lo que sería deseable que quien realice la entrevista de salida sea un miembro del departamento de Recursos Humanos debidamente entrenado para ello.

Análisis Exploratorio

El objetivo de este primer acercamiento es describir la opinión de extrabajadores de varias empresas mexicanas, para lo cual se analizaron las respuestas a 10 de preguntas sobre participación y utilidad de programas de capacitación.

Metodología

Sujetos

En esta encuesta llamada “Salida Voluntaria de Empresa”, participaron 50 sujetos, todos renunciaron previamente a sus empleos en empresas establecidas en México; 10 de ellos tuvieron un puesto gerencial, 5 directivos, 30 administrativos y 5 analistas de gestión de procesos; 20 fueron mujeres y 30 fueron hombres. El rango de edad de los participantes estuvo entre los 27 y 40 años; 40 participantes pertenecen a clase media alta y 10 fueron de clase media; 30 están casados y 15 son solteros, ninguno tiene hijos. Todos los sujetos residen en el área centro de la Ciudad de México en las alcaldías de Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo y Benito Juárez.

Materiales

Los materiales utilizados fueron: un cuestionario de 10 preguntas con 3 preguntas abiertas, y 7 preguntas de opción múltiple (ver anexo); para levantar la encuesta se utilizó la Aplicación [SurveyMonkey.com](https://www.surveymonkey.com). [SurveyMonkey.com](https://www.surveymonkey.com) es una herramienta virtual para levantar encuestas

que permite crear encuestas virtuales y enviarlas por distintos medios a los destinatarios. Las respuestas de los participantes se registran en tiempo real en la herramienta y disponible para el encuestador. Los participantes de las encuestas no tienen acceso ni pueden manipular de ninguna manera los resultados de las encuestas, ya que para realizar esta acción, es necesario ingresar a la herramienta por medio de una dirección de correo electrónico y una contraseña personal.

Procedimiento

Todos los sujetos fueron contactados por medio de mensajería electrónica iMessage, el cual incluía el enlace para responder la encuesta, en el mismo mensaje se describió el motivo de la encuesta, número de preguntas y se enfatizó en el carácter anónimo del ejercicio.

En la misma fecha, el encuestador se comunicó con los jefes inmediatos de los posibles participantes para informar sobre el levantamiento de la encuesta y así evitar posibles conflictos de interés, en el entendido de que todos los participantes, los antiguos jefes de los encuestados y el encuestador pertenecen y laboran en el mismo tipo de negocios y algunos de ellos mantienen relaciones personales.

Una vez informados los encuestados y los antiguos jefes de éstos, se coordinó y se estableció una fecha determinada para responder el cuestionario de la encuesta, el cual se cumplió en la fecha límite.

Una vez respondida la encuesta, se revisaron los resultados en la misma App y se realizó el reporte correspondiente.

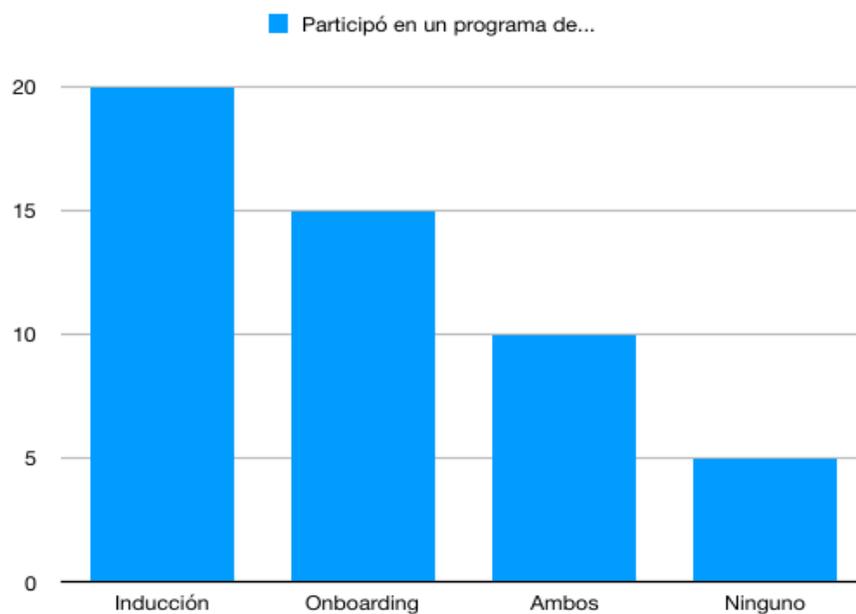
Resultados

El 100% de los sujetos contactados participaron en la encuesta. El tiempo de respuesta promedio fue de 5 minutos, (rango mínimo de respuesta fue de 2 minutos y el máximo de 5), por persona y todas las encuestas se respondieron el mismo día en que se enviaron respuestas de opción múltiple

Una vez analizados los resultados, 40 de los 50 encuestados dijeron haber respondido baterías de pruebas de psicometría y de conocimientos. 38 de los 50 encuestados reportaron haber participado en una entrevista de trabajo, solo 12 de los 50 entrevistados dijeron no haber sido entrevistados durante el proceso de reclutamiento

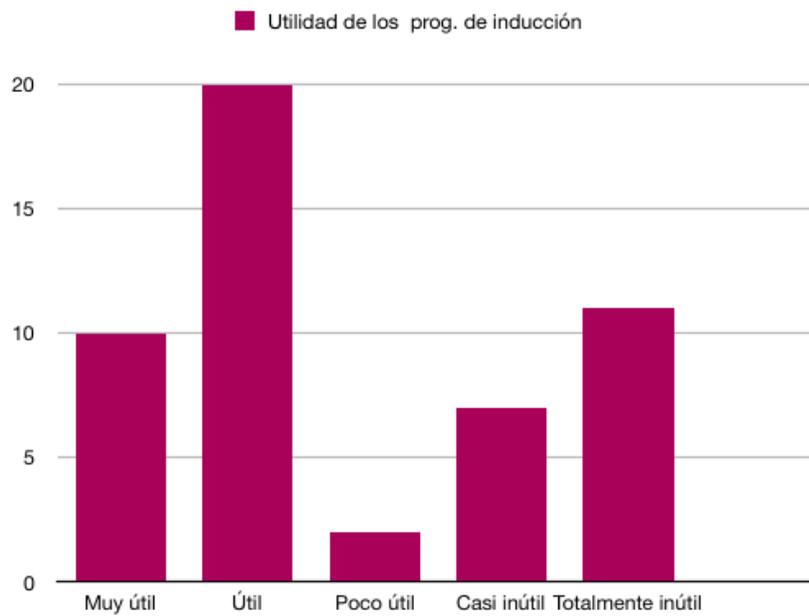
De los participantes encuestados 40 de los 50 encuestados dijeron haber respondido baterías de pruebas de psicometría y de conocimientos. 38 de los 50 encuestados reportaron haber participado en una entrevista de trabajo, solo 12 de los 50 entrevistados dijeron no haber sido entrevistados durante el proceso de reclutamiento

Respecto a la participación de los empleados en programas de inducción y *onboarding*, 5 de los 50 encuestados reportaron no haber participado en ningún programa de inducción, mientras que 10 sujetos lo hicieron en ambos programas, 15 sujetos reportaron haber participado en programas *onboarding* y 20 en un programa de inducción.

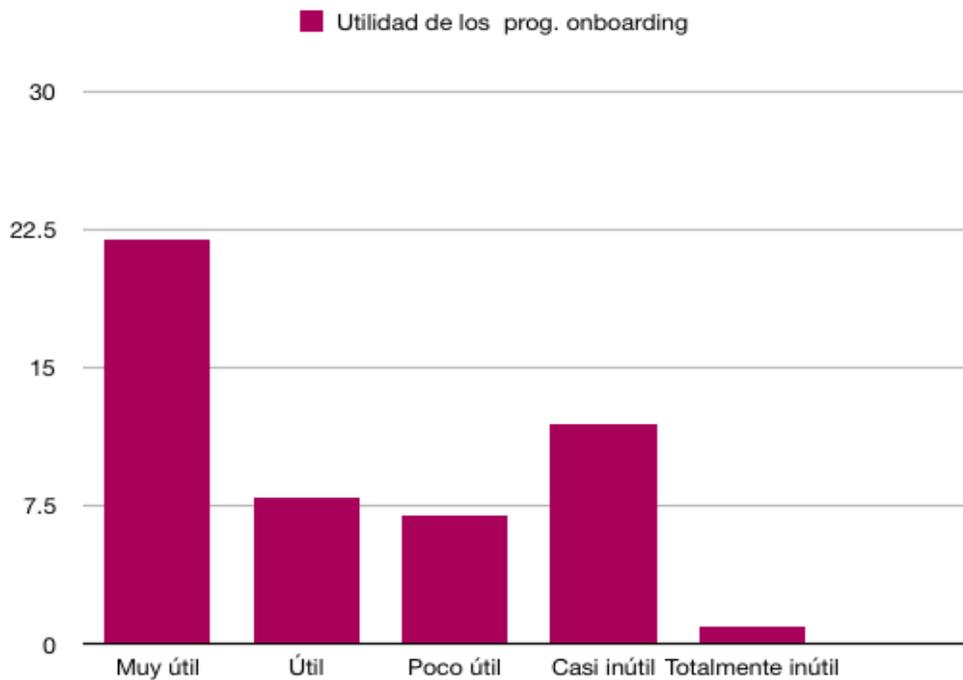


Gráfica 1. Sujetos que participaron en programas de inducción, *onboarding* o ambos durante el proceso de reclutamiento.

De los sujetos que participaron en programas de inducción, *onboarding* o ambos, 10 consideraron los programas muy útiles, 20 reportaron haber encontrado los programas de inducción útiles, 2 poco útiles, 7 casi inútiles y 11 totalmente inútiles. En contraste, 25 de los 50 sujetos encontraron los cursos *onboarding* muy útiles, 9 útiles, 3 poco útiles, 11 casi inútiles y solo 2 sujetos opinaron que el programa *onboarding* fue totalmente inútil.



Gráfica 2. Nivel de utilidad de los cursos de inducción que reportaron los encuestados.

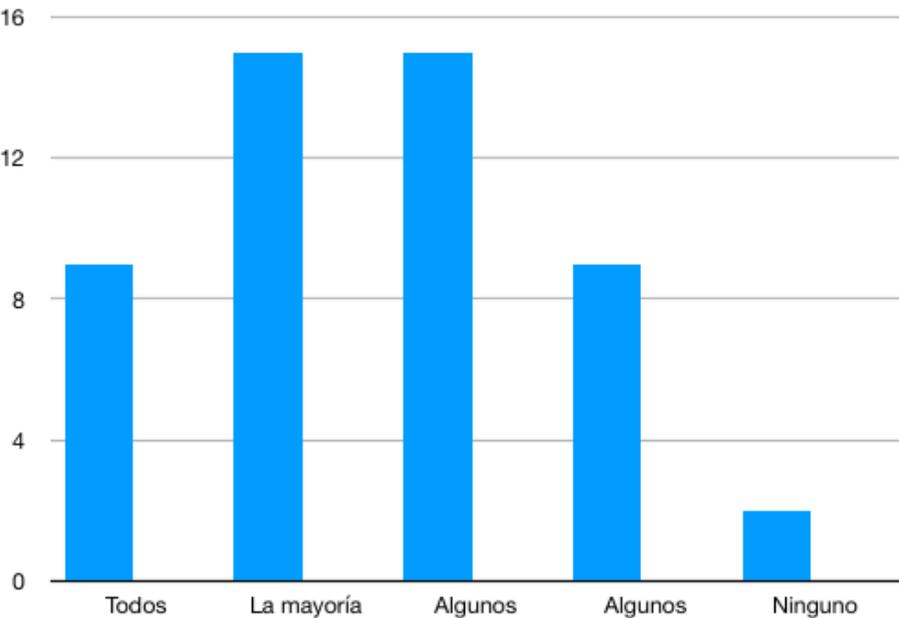


Gráfica 3. Nivel de utilidad de los cursos *onboarding* que reportaron los encuestados.

En lo que respecta a la participación de los encuestados en programas de capacitación durante el tiempo que labraron en la organización, 48 de los 50 encuestados reportaron haber participado en algún programa de capacitación y 2 encuestados no participaron en ningún programa.

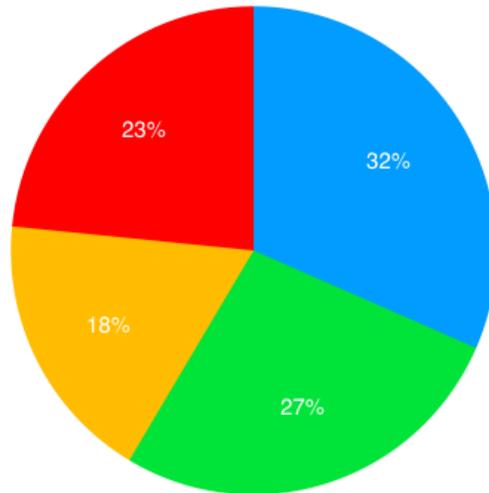
9 encuestados reportaron que todos los programas de capacitación en que participaron estuvieron directamente relacionados con sus actividades cotidianas, 15 que la mayoría de los cursos estuvieron relacionados con sus labores, 15 que algunos y 9 que ningún curso de capacitación tuvo relación con sus actividades laborales, 2 encuestados no respondieron la pregunta ya que no participaron en ningún programa de capacitación. 40 encuestados reportaron que los cursos de capacitación les ayudaron en sus actividades laborales en su trabajo posterior, después de haber renunciado a la empresa en que recibieron la capacitación.

Los cursos de capacitación en que mencionaron haber participado que fueron útiles en su nuevo empleo fueron inmersión de idiomas (inglés, portugués y francés) ventas, administración del tiempo y paquetería Microsoft.



Gráfica 4. Cantidad de programas de capacitación que fueron útiles para los trabajadores en sus nuevos empleos.

● Idiomas ● Ventas ● Admón. de Tiempo ● Paquetería Microsoft



Gráfica 5. Cursos de capacitación que fueron útiles para los trabajadores en sus nuevos empleos.

Conclusión

Con base en los resultados de la encuesta realizada para este estudio y los hallazgos de investigaciones anteriores sobre procesos racionales e irracionales en la toma de decisiones, se puede observar que en opinión de los trabajadores encuestados los programas de capacitación son útiles en empleos posteriores, por lo que no se puede determinar la significancia de dichos programas al momento de decidir abandonar un empleo.

Los empleados encuestados no consideran relevante la mala programación de cursos de capacitación, incluso opinan que los cursos de capacitación son, en cierto grado, benéficos inmediatamente después de impartidos y útiles en empleos posteriores.

Por ello, no se puede asegurar que el abandono de trabajo esté relacionado con la impartición de programas de capacitación, considerando que no existe evidencia que relacione los índices de rotación de personal con la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos para realizar actividades laborales cotidianas.

No obstante, una vez analizados los procesos psicológicos involucrados en la toma racional e irracional de decisiones, resultaría relevante realizar más investigaciones sobre la necesidad de adoptar herramientas más eficaces que permitan obtener el mayor provecho posible de herramientas como entrevistas de trabajo, DNCs confiables y evaluación de programas de capacitación que permitan a las organizaciones asegurar que se están aplicando los programas preventivos y correctivos pertinentes así como que estos promuevan una mayor adhesión de los trabajadores a las organizaciones que invierten en programas de capacitación y procesos eficientes de selección y reclutamiento.

Considerando que la toma de decisiones es un proceso individual, subjetivo y abstracto en el que intervienen procesos racionales como la planificación, análisis de variables, evaluación de riesgos, etc. e irracionales como la intuición, resulta difícil crear programas de capacitación que influyan en la toma de decisiones individuales, sin embargo, al asegurarse las organizaciones que están proporcionando a los trabajadores las herramientas cognitivas necesarias para agilizar sus actividades laborales, se asegura la reducción de estrés laboral y se crean ambientes de trabajo más atractivos.

La intención del perfil profesional de los sujetos elegidos para participar en la encuesta fue conocer la opinión de personas con necesidades de capacitación con objetivo intelectual más que adiestramiento, es más demandante dado que las decisiones de sus puestos tienen mayor impacto en el comportamiento de la organización en general y, aún así, sus respuestas no arrojaron indicios de que los programas de capacitación hayan tenido un papel significativo al momento de decidir cambiar de empleo.

Adicionalmente, se podrían realizar más investigaciones en sentido opuesto, es decir, diseñar un estudio en el que pueda conocerse si aumentar un esquema de capacitación debidamente planificado, disminuye el índice de rotación de personal o si existen factores ajenos a los programas de capacitación que los trabajadores ponderen más que el uso de herramientas, como el aprendizaje, a la hora de decidir abandonar una empresa.

Referencias

- Arcos, F. (2015). *La Satisfacción Laboral y su Relación con el Desempeño de los Trabajadores en una Empresa Financiera en la Ciudad de Ambato*. (Disertación No Publicada). Pontífica Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
- Arredondo, F., y Vázquez, J. (2013). Un Modelo de Análisis Racional para la Toma de Decisiones Gerenciales desde la Perspectiva Elsteriana. *Cuad. Admón. Ser. de Bogotá*, 26 (46), 135-158.
- Barberá, E. (1997). *Modelos Explicativos en Psicología de la Motivación*. Recuperado el 16 de septiembre de 2019, de <http://reme.uji.es/articulos/abarbe7630705102/texto.html>
- Bonatti, P. (2019). *Las Metadecisiones y la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima*. Recuperado el 1 de octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511656802005/html/index.html>
- Bonome, M. (2009). *La Racionalidad en la Toma de Decisiones: Análisis de la Teoría de la Decisión de Herbert A. Simon*. (1 ed., pp 14-25). España: Netbiblo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (2 ed., pp 369-375). México: McGraw-Hill.
- Cubillos, C., Reyes M., y Londoño M. (2017). Análisis de la Rotación de Personal en el Área Comercial de una Gran Superficie. *Revista FACCEA*, 7 (1), 58-66.
- Hernández, O. y García C. (2002). *Decisiones Racionales: Una Interpretación Teórica*. (Ponencia). Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México.
- Irigoin, M. (1998). *Gestión de la Capacitación en las Organizaciones. Conceptos Básicos*. (1 ed., pp 19-42). Chile: Ministerio de Salud.
- Justicia México. (2006). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-cuarto/capitulo-iii-bis/>
- López, S., Salazar, G., y Gil, A. (2013). La Racionalidad en la Toma de Decisiones. *Grafiás Disciplinarias de la UCP*, 21 (3), 41-55.
- Madero, S., Calderón, V. y Vélez F. (2015). Preferencias de las Personas a las Prestaciones y Beneficios en su Lugar de Trabajo: Caso de una Empresa Maquiladora en la Frontera Noroeste México-Estados Unidos. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 7 (15), 529-552.
- Pérez, O. (2018). *¿Cuál es la diferencia entre onboarding e inducción?*. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de <https://blog.peoplenext.com.mx/cual-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-induccion>

Psicoportal. (2017). *Toma de Decisiones: Definición, Proceso, Tipos y Qué la Puede Prevenir*. Recuperado el 16 de septiembre de 2019, de <https://psicoportal.com/psicologia/toma-de-decisiones/>

Quezada, M.. (2018). *¿Cómo redactar objetivos?* Recuperado de http://www.udc.es/grupos/apumefyr/docs_significativos/preparacionobjetivosaprendizaje.pdf.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15 ed., pp 69-80). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Sescovich, S. (2003). El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento. Bases para las organizaciones públicas que aprenden. *CLAD Reforma y Democracia*, 26 (6), 1-20.

Simon, H. (1955). A Behavioural Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69 (5), 99-118.

Universidad d'Alacant. (2019). *Qué es Una Entrevista de Salida y Cómo Realizarla en tu Empresa*. Recuperado el 16 de septiembre de 2019, de <https://www.unniun.com/que-es-una-entrevista-de-salida-y-como-realizarla-en-tu-empresa/>

Vlek, Ch. (1991). Judgement Decision and Choice, A Cognitive/Behavioural Synthesis Howard Rachlin, W.H. Freeman. *ResearchGate*, 20 (4), 274.

Anexos

1. Cuestionario de Salida Voluntaria de Empresa

Anexo 1

Transcripción de la encuesta que se envió en formato digital llamado
“Cuestionario de Salida Voluntaria de Empresa”

1. Durante el proceso de reclutamiento en la empresa anterior a la que laboras actualmente, ¿se te pidió que realizaras una serie de baterías...
 - a) ... de conocimientos generales?
 - b) ... psicométricas?
 - c) ... de inteligencia?
 - d) ... todas las anteriores?

2. Durante el proceso de reclutamiento en la empresa que laboraste antes que tu empleo actual, ¿te realizaron una entrevista de trabajo?
 - a) Sí
 - b) No

3. En caso de haber participado en una entrevista, describe brevemente cómo fue el proceso (preguntas que te formularon, ambiente de la oficina donde se realizó la entrevista, actitud del entrevistador, cómo te sentiste, etc.)

4. Una vez contratado, ¿participaste en algún programa de inducción y/o *onboarding*?
 - a) Programa de inducción
 - b) *Onboarding*
 - c) Ambos
 - d) Ninguno

5. En caso de haber participado en un programa de inducción, por favor marca qué tan útil fue éste para integrarte a tus actividades (5 = muy útil, 4 = útil, 3 = poco útil, 2 = casi inútil, 1 = totalmente inútil).
6. En caso de haber participado en un programa de *onboarding*, por favor marca qué tan útil fue éste para integrarte a tus actividades (5 = muy útil, 4 = útil, 3 = poco útil, 2 = casi inútil, 1 = totalmente inútil).
7. Durante el tiempo que laboraste en la empresa anterior ¿participaste en programas de capacitación?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Algunas veces
8. Si respondiste “sí” a la pregunta anterior, menciona brevemente los programas de capacitación en que hayas participado.
9. De los programas de capacitación en que participaste en la empresa anterior a la que trabajas actualmente, ¿cuántos estuvieron directamente relacionados con las actividades y responsabilidades cotidianas de tu puesto?
 - a) Todos estuvieron relacionados
 - b) Solo algunos estuvieron relacionados
 - c) Pocos estuvieron relacionados
 - d) Ninguno estuvo relacionado
10. En caso de haber participado en programas de capacitación en la empresa anterior a la que laboras actualmente, ¿éstos ayudaron en tu crecimiento profesional - independientemente de que hayan estado relacionados con las responsabilidades de tu empleo anterior- y esos conocimientos fueron útiles en tu empleo actual?
 - a) Sí
 - b) No