

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“LA SATISFACCIÓN LABORAL RELACIONADA CON LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DENTRO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL”

Autor: Clara Sofía García García

Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciada en Psicología

Nombre del asesor:
Mtra. Rosa María Galván Carrillo

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“LA SATISFACCIÓN LABORAL
RELACIONADA CON LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS
EMPLEADOS DENTRO DE UNA
EMPRESA INDUSTRIAL”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

CLARA SOFÍA GARCÍA GARCÍA

ASESORA: MTRA. ROSA MARÍA GALVÁN CARRILLO

CLAVE 16PSU0004J

ACUERDO #LIC100404

MORELIA, MICHOACAN, JUNIO 2013

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por prestarme la vida y permitirme llegar hasta este momento.

Gracias a la UVAQ por darme los conocimientos y a Rosy Galván por tener la paciencia para guiarme.

A la empresa por abrirme las puertas y a quienes participaron en la realización de esta investigación.

Un agradecimiento especial a mi familia que ha estado en todo momento a mi lado, sobretodo, a mis padres que siempre han sido mi ejemplo y mi soporte.

Y por último, pero no menos importante, gracias a mi prometido por ser mi apoyo y empuje en todo momento.

Contenido

RESUMEN	5
ANTECEDENTES	6
JUSTIFICACIÓN	9
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	11
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO	12
1.1 Diferencia entre organización y empresa	12
1.1.1 Organización.....	12
1.1.2 Definición de empresa	13
1.2 Tipos de empresas.....	15
1.2.1 Contribución a la economía de Morelia	19
1.3 La Psicología dentro de las organizaciones	19
1.3.1 Definiciones de Psicología Organizacional	21
1.3.2. Psicología en el área administrativa.....	23
1.3.3. Psicología en el sector humano.....	23
1.4 Motivación	25
1.4.1 Teorías relacionadas con la motivación	30
1.4.1.1 Teoría de Necesidades de Alderfer	31
1.4.1.2. Teoría de las Necesidades de McClelland	32
1.4.1.3. Teoría de las Expectativas de Vroom	33
1.4.1.4. Teoría de los Dos Factores de Herzberg.....	34
1.4.1.5. Teoría de la Equidad de Adams.....	35
1.4.1.6. Teoría del Establecimiento de Metas de Locke.....	37
1.5 Comportamiento Organizacional	39
1.6 Satisfacción Laboral.....	43
1.6.1. Factores que contribuyen a la satisfacción laboral	46
1.6.1.1 La actividad.....	47
1.6.1.2 Las condiciones o ambiente físico	48
1.6.1.3 Clima laboral.....	50
1.6.1.4 Incentivos	51
1.6.2. Insatisfacción Laboral	53
1.7 Productividad	54

CAPITULO 2: METODOLOGÍA	57
2.1. Enfoque	57
2.2. Tipo de alcance.....	57
2.3. Objetivos	57
2.4 Hipótesis.....	58
2.5 Variables.....	59
2.6 Técnicas de recolección de datos.....	59
2.7 Muestra	60
2.8 Escenario	60
2.9 Procedimiento	61
CAPITULO 3: RESULTADOS	64
CONCLUSIONES	85
SUGERENCIAS	88
LIMITACIONES	89
REFERENCIAS	90
ANEXOS	93

RESUMEN

El lugar de trabajo es el sitio donde las personas pasan una tercera parte de su día, se encuentra sólo por debajo del tiempo que se le dedica al descanso. Asimismo, el trabajar es de vital importancia ya que a través del trabajo se obtiene un salario que es con el que se satisfacen algunas de las necesidades: psicológicas y sociales.

Ahora bien, si además de ello, es una actividad agradable, generará aún más satisfacción al asistir. Esto hará que el empleado se sienta comprometido con la empresa por lo que se esforzará en su trabajo al punto de aumentar su productividad y/o calidad del servicio, acrecentando así la competitividad de la empresa.

Palabras clave: Trabajo, empresa, motivación, satisfacción laboral, productividad.

ANTECEDENTES

Un estudio sobre la relación entre satisfacción laboral y la productividad (Atalaya, 1999) menciona que la teoría humanista sostiene que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza.

Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos y con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Dentro del artículo mencionado, se revisan varias de las teorías de la motivación como: la teoría de la fijación de metas, la jerarquía de las necesidades y el conductismo aplicado a las recompensas dentro del área de trabajo; concluyendo a través de éstas con ciertas recomendaciones para la organización, entre las cuales destacan:

- Reconocer las diferencias individuales del personal.
- Correlacionar al personal con los puestos, es decir, realizar un cuidadoso trabajo de selección de personal para que exista equilibrio entre las personas y las posiciones que desempeñan.
- Se deben establecer metas tomando en cuenta las recomendaciones detalladas en la teoría del mismo nombre.
- Personalizar las recompensas, para lo cual se debe tomar en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores.
- Vincular las recompensas y el desempeño, ello implica emplear la teoría del reforzamiento. En la medida que los trabajadores se acerquen al comportamiento deseado, o lleguen a la meta, se les debe recompensar con diferentes incentivos como elogios, ascensos, aumentos, etc.
- Es fundamental cerciorarse de la equidad del sistema empleado para motivar en el personal. El trabajador se siente inclinado a la justicia, en tal sentido, si considera que se le trata equitativamente, que se le brindan las mismas oportunidades y trato que a sus compañeros que

desempeñan cargos similares, estará más dispuesto a cooperar con la organización y será más productivo.

Lo anterior se sustenta con un estudio realizado por Vargas (2008), en donde relaciona la satisfacción con la productividad en empresas del Bajío, sostiene que:

- La autoactualización gerencial impacta positivamente en la satisfacción laboral y ésta a su vez tiene un resultado positivo en la productividad.
- La relación de la autoactualización gerencial y la satisfacción de los colaboradores, se refleja en procesos humanos muy concretos de las relaciones interpersonales, como pueden ser la comunicación efectiva, una adecuada toma de decisiones, un ambiente participativo, respeto esencial a las personas y aprendizaje mutuo, entre otros.
- Estos procesos humanos tienen un efecto positivo en la productividad, y se pueden observar en indicadores claramente cuantificables.
- Existe la probabilidad de que otros aspectos no referibles al factor humano puedan tener un impacto mayor en la productividad, como la tecnología en uso, los recursos financieros disponibles, la existencia o no de procesos administrativos efectivos, la competencia de mercado, entre otros.

Para poder llegar a los resultados, Vargas (2008), realiza una investigación en empresas de un solo giro y de dimensiones similares para reducir la variación de resultados. Para ello se basó en el Inventario de Orientación Personal de Shostrom (1964) aplicado al supervisor del área de producción para medir la autorrealización o madurez de dichas personas. Tomando una muestra de 484 trabajadores.

Llegó a varias conclusiones:

- Un nivel alto de autoactualización de quien está a cargo de una organización, conlleva una influencia positiva en la satisfacción laboral de los demás miembros o colaboradores. Esta relación tiene a la vez un impacto positivo en la productividad.

- Los indicadores de productividad mostraron correlaciones interesantes con la satisfacción laboral y los perfiles del Inventario de Orientación de Personal (POI).
- Encontró una baja correlación en el aspecto de las relaciones interpersonales, incluso se hallaron algunas tendencias negativas.
- Entre los hallazgos, señala que existen otros aspectos diferentes al factor humano que pueden tener peso sobre los indicadores de productividad.

Ambos estudios enfocan su objetivo basándose en el hecho de que una sola característica dentro del trabajo no puede generar satisfacción que lleve a la productividad. Así mismo presentan varias recomendaciones que ayudan a fomentar acciones por parte de la empresa encaminadas a facilitar la motivación de sus empleados y que sean personas más productivas.

JUSTIFICACIÓN

El horario para realizar diversas actividades durante el día como el horario de comida, el descanso, salir a cenar, o incluso las acciones que se harán durante el año o cuándo tomar las vacaciones dependen del tiempo que pasa la persona en su trabajo, que generalmente equivale al 75% de su jornada diaria. Es por esto que la satisfacción en el área de trabajo se convierte en un aspecto de gran importancia para el ser humano.

El simple hecho de asistir al lugar de trabajo puede generar satisfacción en algunas personas, algunas otras tal vez sólo asistan por que necesitan el dinero, pero a estas últimas, también las lleva a la satisfacción de ciertas necesidades, como pueden ser: comprar comida, ropa o irse de vacaciones. La diferencia entre el primer y segundo caso se puede deber a diferentes razones, una de ellas puede ser porque en el primero la adaptación de la persona a su trabajo es funcional y esto facilita su desarrollo personal y profesional, dado que incrementa sus niveles de autoestima. En cambio, en el segundo caso la persona asiste al trabajo por que éste le ofrece una ganancia secundaria, no porque se sienta satisfecho con la actividad que realiza. Esta insatisfacción puede crear varios estragos en la vida de la persona, es posible que su autoestima baje y no se forje un desarrollo personal ni profesional tan fácilmente (Guillen, 2000).

Davis y Newstrom (2000) señalan que la naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en las sensaciones del mismo. Aamodt (2010) se muestra de acuerdo enfatizando que la satisfacción laboral tiene una correlación con la satisfacción de la vida. Así, las personas felices con su vida tienden a estar felices en su trabajo y viceversa. Igualmente, se puede observar que si el empleado tuvo problemas familiares antes de asistir al trabajo podrá tener un bajo rendimiento ese día, se verá distraído, tal vez se encuentre de mal humor, por mencionar algunos ejemplos. Es aquí donde la comunicación incide entre las distintas jerarquías que hay en la empresa. Si el supervisor observa un comportamiento que le llame la atención, es posible que cuestione al empleado sobre lo que le ocurre; el empleado al

explicarle lo sucedido habrá descargado un poco la tensión acumulada y podrá volver a sus actividades un poco más relajado y más atento.

De aquí surge la importancia de un buen clima laboral dentro de la empresa, esto generará la confianza entre los empleados y será una característica más, agregada a la satisfacción laboral.

De los autores investigados, varios concuerdan en que los aspectos que aumentan la satisfacción laboral son: la comodidad en el área de trabajo del empleado, el contar con los materiales adecuados y en buenas condiciones para desempeñar sus labores, que se le brinden capacitaciones, los bonos por productividad, los aumentos de sueldo, las oportunidades de crecimiento, así como las felicitaciones del jefe. Si esto se tomara en cuenta se vería un aumento en la productividad del empleado al mejorar la calidad del producto o al dar un mejor servicio y esto a su vez aumentaría la competitividad de la empresa.

Un estudio realizado por Regus, proveedor líder de soluciones innovadoras para el espacio de trabajo, (citado por América economía, 2010), menciona que un importante número de profesionales chilenos podría abandonar sus empleos, debido a la falta de ascenso y a jefes que no conocen o que no les informan acerca de cuáles son los objetivos de la empresa, porque no hay una visión estratégica, ni buena comunicación con la dirección. Esto muestra que existen empresas donde no se toman en cuenta los aspectos que fomentan satisfacción laboral.

De las conclusiones de los estudios presentados e interés personal, surge la necesidad de investigar si el grado de satisfacción se relaciona positivamente con el grado de productividad y asimismo conocer cuáles son los aspectos que generan mayor satisfacción en los empleados.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La satisfacción laboral en los empleados de una empresa es de gran importancia ya que mejora el clima organizacional, el desempeño del personal, su compromiso con la empresa, aumentando la productividad: a mayor satisfacción, mayor calidad del servicio o producto.

El trabajo del empleado genera ganancias a la empresa, puesto que si hay un buen desempeño laboral por parte del empleado, éste producirá y ofrecerá más, por lo que la empresa tendrá buenas críticas de sus clientes y le formará una mejor imagen.

Si el empleado está satisfecho y brinda un mejor servicio o producto se verá recompensado por parte de la empresa con incentivos, ascensos, capacitaciones, o el simple hecho de que su trabajo sea reconocido por parte de su jefe, esto es, en ocasiones, un estímulo para el empleado, que fomenta la satisfacción.

De aquí la importancia de investigar la satisfacción laboral en los empleados. Si existe dentro de la empresa, ésta saldrá beneficiada, así como el empleado y la sociedad en general.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Diferencia entre organización y empresa

Las palabras organización y empresa se utilizan de forma indistinta, esto puede deberse a que poseen algunas características semejantes. Sin embargo, también presentan elementos que las diferencian una de la otra; por ello es necesario conocer cuál es la definición de cada una y así hacer un uso correcto de ambos términos.

1.1.1 Organización

Existen varias definiciones de lo que es una organización las cuales son presentadas por diferentes autores. En esta investigación se toman las que se consideran más adecuadas y que se complementan entre sí para dar una definición más amplia y completa. Igualmente se señalan las características y rasgos que distinguen a la organización.

“Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines,” es como El Diccionario de la Real Academia Española (vigésima segunda edición) define a la organización.

Ferrel y cols. (2004) señalan que "la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”.

La organización se define como “la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, los niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados” Reyes (2005).

Con respecto a las características de las organizaciones, Palací (2005) señala que “son formaciones sociales complejas y plurales con múltiples aspectos y por tanto pueden ser estudiadas desde muchas perspectivas”. Porter y cols

(citados por Palací, 2005) enfatizan las siguientes características de las organizaciones:

- Están compuestas por individuos y grupos
- Persiguen ciertos fines y objetivos específicos
- A través de funciones diferenciadas
- Dirigidas y coordinadas racionalmente
- Con cierta permanencia temporal.

Haslam (citado por Palací, 2005) enumera otros tres rasgos de las organizaciones que varían de una organización a otra:

- Son grupos con identidad social, lo cual da un sentido de pertenencia.
- Hay coordinación, por lo que la conducta es ordenada y estructurada.
- Y la estructura se orienta hacia un resultado en particular.

El mismo autor dice que dentro de las organizaciones los departamentos están diferenciados tanto por sus roles, normas, valores, como por su poder y estatus.

Se puede concluir con que la organización es una asociación de personas que se rige bajo ciertas normas, tomando en cuenta tanto los recursos materiales como humanos para el logro de sus objetivos específicos, es ordenada y estructurada.

1.1.2 Definición de empresa

Al revisar las definiciones y características que engloba la palabra organización se pueden observar más a detalle las diferencias y semejanzas que presenta con el concepto de empresa, del cual se dan a conocer varias definiciones, a continuación:

El diccionario de La Real Academia de la Lengua Española define la empresa como una “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

Para Greco (2006) la empresa es “la organización en la cual se coordina el capital y el trabajo, y valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo, en el cual el beneficio es necesario para lograr su supervivencia y crecimiento”. También la define como “toda actividad mercantil con fines de lucro”.

Las empresas son los agentes económicos que transforman los factores de producción en bienes y servicios y responden a las demandas de su entorno y de su propia dinámica interna de funcionamiento (Guillen, 2000).

De las definiciones anteriores se puede rescatar y tomar como definición de empresa que ésta es una organización que se dedica a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios para lograr la supervivencia y el crecimiento respondiendo a las demandas de su entorno, todo lo anterior con un fin lucrativo.

Tabla 1. Diferencias y semejanzas entre organización y empresa.

	Diferencias	Semejanzas
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Fin de lucro • Comercializa bienes y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones • Persiguen fines específicos • Sentido de pertenencia • Funciones coordinadas
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia temporal • Identidad social 	

(Fuente: Elaboración propia)

Como se puede observar en la tabla 1, entre las semejanzas de los dos conceptos analizados, se puede señalar que ambos son organizaciones, persiguen fines específicos, hay un sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa u organización y las funciones realizadas son coordinadas.

Así mismo, se muestran las diferencias entre las cuales destacan: que la empresa comercializa bienes y servicios y su fin es lucrar con ello. A diferencia de la organización, en donde existe una identidad social y su permanencia es temporal. Se crea esta diferenciación entre los términos para tener más claro el

contexto en donde se lleva a cabo esta investigación, así como para utilizar los conceptos de forma adecuada.

Para fines de esta investigación se tomará el término empresa puesto que el lugar donde se lleva a cabo el levantamiento de datos cumple con las características del concepto como son, los fines lucrativos y la comercialización de bienes.

1.2 Tipos de empresas

Teniendo clara la definición de empresa, como una organización que se dedica a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, para lograr la supervivencia y el crecimiento respondiendo a las demandas de su entorno, todo lo anterior con un fin lucrativo, se hace imprescindible distinguir los diferentes tipos de empresas. A continuación se aludirá a características de acuerdo a su clasificación, en el afán de ampliar el contexto en donde se realiza la investigación y tener más clara la relación de la empresa con la sociedad.

Existen varias formas de clasificar a la empresa, pueden ser por su giro, tamaño, duración, entre otros. A continuación se exponen opiniones de varios autores respecto a las clasificaciones:

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo al origen del capital (Münch, 2006) como sigue:

- Públicas: el capital pertenece al Estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- Privadas: el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es lucrativa.
- Mixtas: trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada.
- Nacionales: cuando los inversionistas son mexicanos.
- Transnacionales: es cuando los recursos financieros proviene del extranjero.

De acuerdo a la categorización de la empresa por su giro o actividad puede clasificarse en (Münch, 2006):

- Industriales: su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, recursos naturales renovables o no, actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final. Éstas a su vez se clasifican en:
 - a) Extractivas: se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Dentro de esta categoría se encuentran las empresas pesqueras, madereras, mineras y petroleras.
 - b) Manufactureras: estas empresas transforman la materia prima en productos terminados, y son de dos tipos:
 - Empresas que producen bienes de consumo final: fabrican bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor. Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, entre otros.
 - Empresas que producen bienes de producción: satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final, ejemplo: las productoras de materiales de construcción, papel, productos químicos, etc.

- Comerciales: son las intermediarias entre productor y consumidor, su función es la compra-venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:
 - a) Mayoristas: realizan ventas a gran escala a otras empresas para que distribuyan el producto al consumidor.
 - b) Minoristas o detallistas: venden los productos en cantidades pequeñas al consumidor.

- Comisionistas: venden mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo una comisión.

- Servicio: son las empresas que brindan asistencia de algún tipo a la comunidad y éstas pueden tener o no fines lucrativos y se pueden clasificar en:
 - a) Transporte
 - b) Turismo
 - c) Instituciones financieras
 - d) Servicios como comunicaciones, agua, energía
 - e) Servicios privados como asesoría, servicios contables, jurídicos, administrativos, promoción y ventas y las agencias de publicidad
 - f) Educación
 - g) Salubridad
 - h) Fianzas y seguros

Hernández (2006) propone otra clasificación haciendo énfasis en el tamaño:

- Micro
- Pequeña
- Mediana
- Grande

Por el número de empleados:

- De 1-15 empleados (micro)
- De 16 a 100 empleados (pequeña)
- De 101 – 250 empleados (mediana)
- Más de 250 empleados (grande)

Esta clasificación también hace alusión a las ventas netas anuales:

- Hasta \$900 000.00 (micro)
- Hasta \$9 000 000.00 (pequeña)
- Hasta \$20 000 000.00 (mediana)
- Y más de \$20 000 000.00 (grande)

La figura 1 resume de una manera gráfica la información antes presentada.

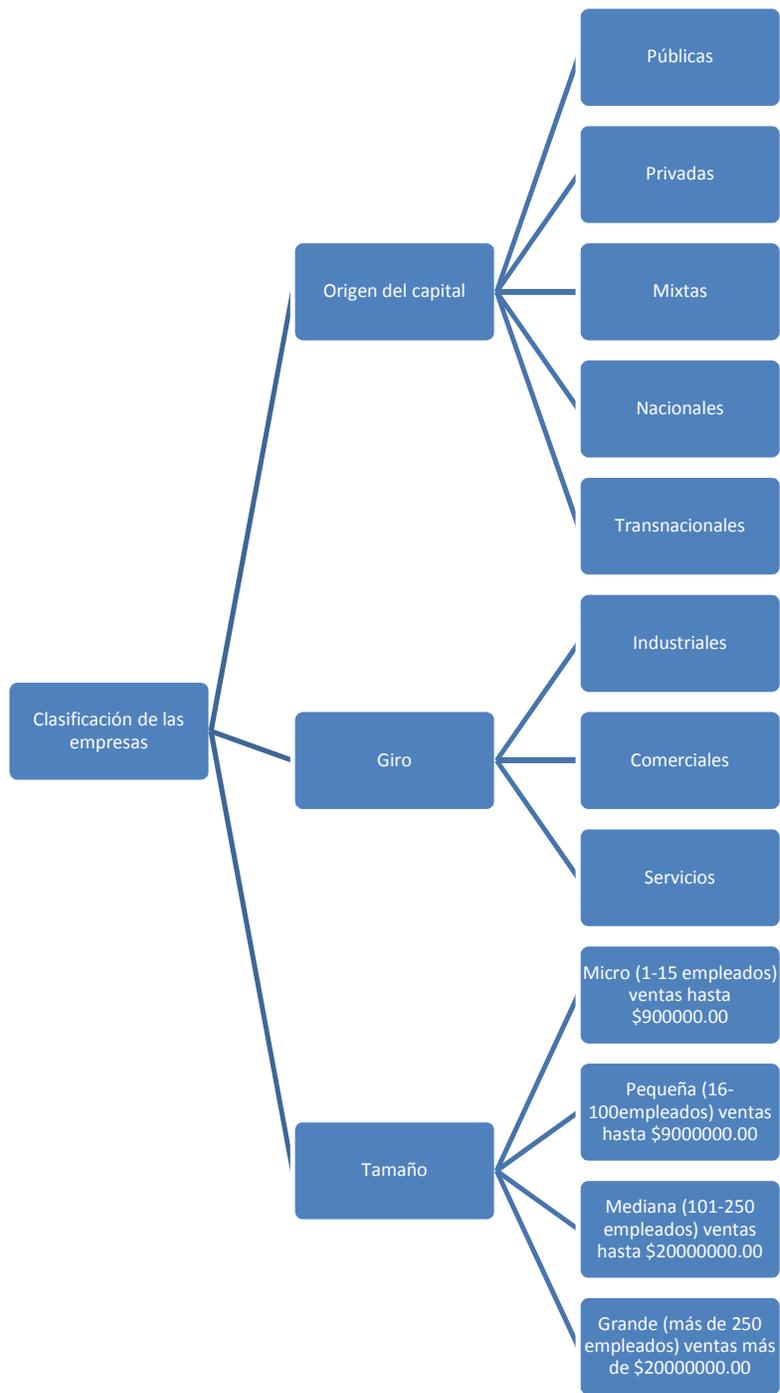


Figura 1. Clasificación de las empresas (Fuente: Elaboración propia)

1.2.1 Contribución a la economía de Morelia

La empresa donde se realizó la presente investigación contribuye de diversas formas a la economía de Morelia, algunas de ellas son las siguientes:

- **Generación de empleos:** Dentro de la empresa trabajan alrededor de 170 personas quienes tienen un empleo donde pueden desarrollarse y mantener a sus familias. Ésta es la forma en la que genera empleos directamente pero también lo hace de manera indirecta ya que alrededor de ella se abren cocinas económicas, sitios de taxi, entre otros.
- **Baja índice de migración:** Al tener un empleo dentro del estado disminuye la probabilidad de que las personas migren a otro estado o país, manteniendo la fuerza de trabajo aquí.
- **Crecimiento del Estado:** La construcción de la empresa ayuda en el desarrollo de infraestructura expandiendo el territorio físico de Morelia. El cual también requirió de mano de obra por lo que se suman más empleos.

Los puntos anteriores son los que favorecen un crecimiento económico dentro del estado e incluso del país y ayuda al crecimiento laboral y personal de los empleados.

1.3 La Psicología dentro de las organizaciones

Existen varias ciencias que se dedican al estudio del comportamiento desde diferentes perspectivas; las Ciencias Políticas que tienen como objetivo el estudio del comportamiento dentro de la política, la Antropología que trata de conocer las actividades de los seres humanos, la Sociología se enfoca en las relaciones entre los mismos y la última es la Psicología la cual se describe a detalle más adelante.

La Psicología es el estudio científico del comportamiento de los individuos y de sus procesos mentales (Gerrig y Zimbardo, 2005).

Muchinsky (2002) define a la psicología como el estudio científico del pensamiento y la conducta.

La Psicología se divide en varias áreas de estudio:

- El área clínica investiga, diagnóstica y trata a las personas con algún problema de salud mental.
- La social orienta su interés hacia el comportamiento del ser humano en relación con sus semejantes.
- La educativa se enfoca en las situaciones que se presentan dentro del ambiente escolar.
- El área industrial u organizacional se dirige hacia el comportamiento de las personas dentro de su ambiente laboral.

Esta última comenzó como Psicología Industrial pero ha ido evolucionando a través del tiempo adecuándose a las necesidades de las empresas y los trabajadores.

La Psicología Industrial se desarrolló debido a la necesidad de entender el ordenamiento del trabajo con el fin de optimizar la función del puesto de trabajo para adecuar las capacidades del individuo con la tarea a desarrollar. Se enfoca a la productividad en el trabajo.

Más adelante se tomó el término Psicología Laboral o del Trabajo que fue definida como la aplicación o extensión de hechos o principios psicológicos a los problemas que conciernen a los seres humanos dentro del ambiente laboral. Se enfoca a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la Satisfacción Laboral.

Actualmente se denomina Psicología Organizacional debido a que maneja los dos términos anteriores, el industrial que toma en cuenta los procesos, maquinarias y productividad y la laboral que enfoca su objetivo en los empleados, en sus condiciones de trabajo y su satisfacción.

1.3.1 Definiciones de Psicología Organizacional

La primera definición de Psicología Organizacional se toma de los autores Morris y Maisto (2005) quienes la describen como el área de la Psicología Industrial que se centra en la forma en la que los trabajadores se adaptan al ambiente social de las organizaciones humanas complejas.

Zepeda (1999) considera a la Psicología Organizacional como “la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.”

“La aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria” es como Blum y Naylor (citados por Muchinsky, 2002) definen a la Psicología Organizacional.

Muchinsky (2002) menciona las funciones o especialidades que se llevan a cabo dentro de esta rama de la psicología y son las siguientes:

- Selección y colocación: Le corresponde desarrollar métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados.
- Capacitación y desarrollo: Identifica las habilidades de los trabajadores que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento.
- Evaluación de desempeño: Se establecen las normas para determinar que tan bien se desempeñan los empleados en sus puestos.
- Desarrollo de la organización: Se lleva a cabo un proceso de análisis de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los empleados.
- Calidad de la vida laboral: Se encarga de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva.

Como se muestra en la figura 2, las funciones del área de recursos humanos comienzan desde el análisis de puestos que es la base para las demás actividades y éstas se ven relacionadas con el resto. Al llevar a cabo

correctamente cada una se dirige a la motivación que es la razón fundamental de la psicología dentro de la organización.

FUNCIONES DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

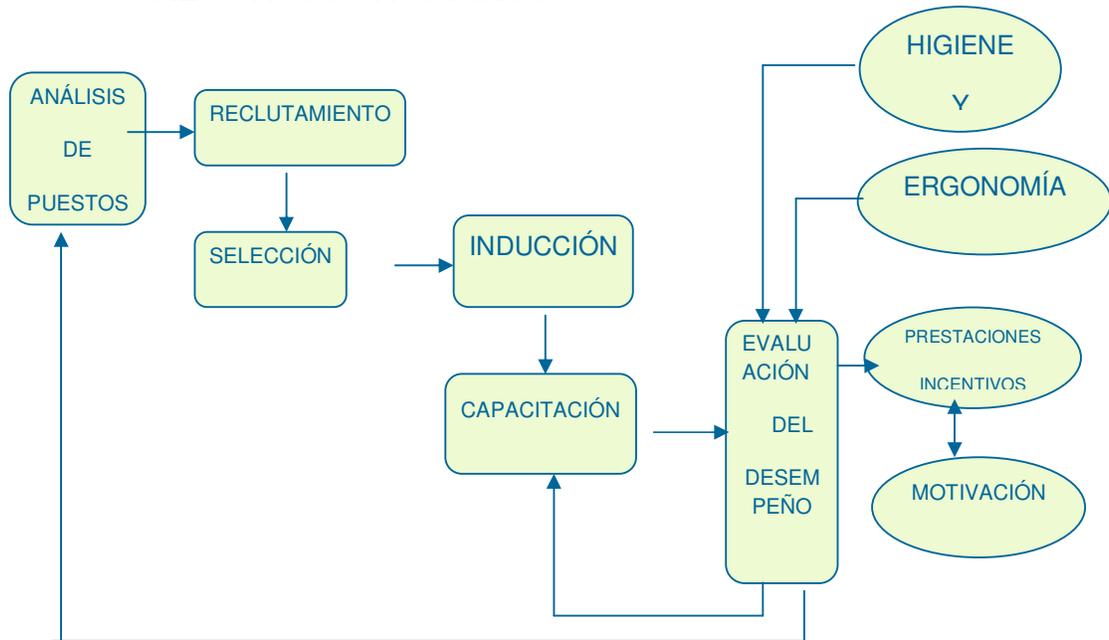


Figura 2. Funciones de la administración de recursos humanos. (Fuente: Elaborado por Rosa María Galván)

La Psicología Organizacional puede ser de gran utilidad en distintas instituciones: empresariales, gubernamentales, religiosas, de beneficencia, políticas y sociales. Su importancia dentro de la organización ha permitido comprender los fenómenos humanos y sus relaciones con el resto del sistema organizacional (Zepeda, 1999).

Las empresas u organizaciones dependen del sector humano para mantenerse y dirigirse a un crecimiento continuo. Cada uno de los empleados, con su trabajo, apoyará a la empresa en este proceso.

La empresa debe de ofrecer a cambio; que los trabajadores tengan el material y equipo necesario y en buenas condiciones para poder hacer sus actividades, ofrecer capacitaciones, bonos por productividad, vacaciones, un sueldo de acuerdo a su trabajo, etc. así se mantendrán motivados y satisfechos. La

Psicología Organizacional se encarga de conservar los aspectos anteriores, y ésta se divide en dos grandes áreas: la psicología enfocada al área administrativa y la dedicada al sector humano. A continuación se describirán ambas áreas para tener un contexto más amplio.

1.3.2. Psicología en el área administrativa

La Psicología puede ser aplicada dentro de las organizaciones y empresas tomando en cuenta diferentes puntos de vista o áreas de ésta. Una de las áreas está más enfocada hacia lo administrativo en donde se encarga de elaborar la nómina de cada empleado, llevar un registro de incidencias y asistencias, el control de vacaciones, días de descanso, dar de alta a los empleados en el seguro, entre otras.

1.3.3. Psicología en el sector humano

La importancia de los recursos humanos se encuentra en la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente mismo.

Esta área de la Psicología es de gran utilidad para líderes de un grupo de personas, como pueden ser los gerentes, jefes de departamento y supervisores.

Este campo de acción de la Psicología está dirigida hacia el sector humano en donde deberá vigilar por el bienestar de los empleados, que estén satisfechos y motivados. A continuación se presentan algunas de las actividades enfocadas al personal de la empresa (Zepeda, 1999):

1. Lograr que los integrantes adopten profundamente la filosofía de la organización y participen activamente para lograr sus fines.
2. Que los integrantes sean más activos, ayuden a captar nuevos y más segmentos del mercado o sean mejores servidores del público.

3. Conseguir que sigan con entusiasmo a sus líderes y se mantengan permanentemente motivados.
4. Que los empleados se orienten al trabajo en integración con sus compañeros, solucionando de la mejor manera los conflictos interpersonales surgidos entre ellos.
5. Que promuevan y adopten los cambios y transformaciones requeridos institucionalmente.
6. Y que usen lo mejor de su creatividad y de su habilidad para tomar decisiones.

En los puntos anteriores se puede observar que las acciones gestionadas por la persona encargada del área tienen como finalidad mantener un buen clima organizacional, la motivación y satisfacción de los empleados, que estos desarrollen sus habilidades y destrezas, se trabaje en equipo y así se logren los objetivos de la empresa manteniendo la filosofía de la misma.

Aplicar la Psicología dentro de las organizaciones enfocada al sector humano traerá consigo ciertos beneficios que se presentan a continuación (Zepeda, 1999):

1. Incrementar la motivación y la satisfacción de los empleados para cumplir las metas y objetivos de la organización.
2. Mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones.
3. Favorecer el crecimiento, tanto de las personas como de la organización.
4. Fortalecer el liderazgo de quienes tienen dicha responsabilidad.
5. Promover el trabajo en equipo.
6. Fomentar la creatividad de los empleados.
7. Comprender los factores que generan conflictos entre grupos y proporcionar las herramientas necesarias para resolverlos.
8. Enriquecer la toma de decisiones.

Los beneficios mencionados mantendrán el proceso de crecimiento de la organización y este proceso será más fácil con un personal motivado y satisfecho con su trabajo.

1.4 Motivación

Este es un aspecto que toma la Psicología en el área del sector humano, puesto que la motivación en los empleados es necesaria para la realización de las actividades con más empeño y satisfacción. Para poder tener más claro a que se refiere el concepto de motivación se presentan algunos términos relacionados.

Un motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento (Kast y cols. citados por Chiavenato, 2007).

Un motivador es aquel que genera una acción para satisfacer alguna necesidad y la motivación es el esfuerzo que se hace para cumplir esa meta.

Zepeda (1999) refiere que la motivación también está relacionada con la energía de cada persona, con las ideas que tienen sobre sí mismas y con la capacidad de decidir, de manera consciente o inconsciente, hacia donde dirigirse.

Una definición más enfocada al aspecto laboral es dada por Guillen (2000) quien concreta a la motivación laboral como un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y se orienta a la satisfacción de éstas a través de acciones de índole laboral.

De las definiciones anteriores se toman los aspectos más importantes para formar la siguiente definición: la motivación es un proceso psicológico que conlleva a una acción, la cual es dirigida hacia el cumplimiento de una meta para satisfacer una necesidad.

Como puede observarse en la figura 3, el ciclo motivacional comienza con el surgimiento de una necesidad. Dicha necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina una conducta. Cada vez que surge una necesidad se rompe el estado de equilibrio lo que produce tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva a la persona a un comportamiento que ayude a liberar dicha tensión e incomodidad. Si el

comportamiento es eficaz, la persona satisface esa necesidad y vuelve al estado de equilibrio.

La satisfacción de ciertas necesidades es temporal, por lo que si no llega a satisfacerse esa necesidad, la tensión se acumula hasta encontrar un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica que se va a observar en la agresividad, el descontento, la tensión emocional, apatía, indiferencia entre otras; o por vía fisiológica como tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc. También se puede presentar la compensación cuando una necesidad no ha sido satisfecha, esto es que la satisfacción de otra necesidad se presenta y reduce la intensidad de la necesidad que no puede ser satisfecha (Chiavenato, 2007).

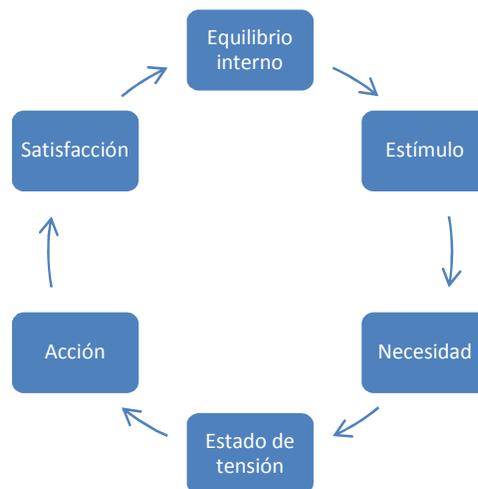


Figura 3. Ciclo motivacional (Fuente: Elaboración propia)

En la figura 3 se observa el ciclo motivacional el cual comienza con un estado de equilibrio, después se presenta un estímulo que lleva a una necesidad en la persona, dicha necesidad produce tensión la cual va a dar la pauta para que se dé una acción para satisfacer la necesidad, la acción dará fin a la necesidad y pasará a la satisfacción y de nuevo al estado de equilibrio. Este ciclo se presenta de manera general en todos los individuos en la mayoría de las situaciones con respecto a la motivación; sin embargo, los seres humanos respondemos también de manera individual de acuerdo con varias condiciones.

La motivación en cualquier situación tiene dos entradas, la individual y la del ambiente y una salida, la conducta. Dentro del ambiente laboral su salida o uno

de los comportamientos que la hace evidente es la productividad. Es de suma importancia por tanto conocer al personal que labora en la empresa para identificar sus motivadores y encauzar sus motivos para establecer metas conjuntas que se vean reflejadas en conductas dirigidas hacia la mejora continua, lo cual redundará en satisfacción y productividad, que de una u otra manera es la razón de ser de cualquier empresa.

Paralelamente, hay que enfatizar las capacidades y habilidades indicadoras de lo que una persona puede realizar su trabajo, pero la motivación determina si lo hará apropiadamente. Las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean (Soto, 2001).

Al respecto, Aamodt (2010) enfatiza la existencia de tres rasgos individuales que se ven fuertemente relacionados con la motivación y son:

- La autoestima,
- La tendencia a la motivación intrínseca y
- La necesidad de logro y poder

El primer rasgo, la autoestima, puede ser considerada como el grado en el que una persona se percibe a sí misma como valiosa y respetable. Las personas con autoestima están motivadas a desempeñarse mejor en su trabajo.

Existen tres tipos de autoestima:

- A) La autoestima crónica que se refiere al sentir general de una persona sobre sí misma.
- B) La autoestima situacional es la que crea una persona sobre sí misma en una situación particular.
- C) Y la autoestima socialmente influida que se refiere a cómo se considera la persona sobre sí misma sobre la base de las expectativas de los demás.

Como segundo rasgo individual, señala Aamodt, a la motivación intrínseca, cuya definición establecida por Reeve (2006) menciona como la inclinación

innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para dominar los desafíos máximos. Emerge de manera espontánea de la curiosidad personal y empeños innatos. Involucra el ambiente, persigue intereses personales y se esfuerza para desarrollar habilidades y capacidades. Esta motivación es generada desde el interior.

Las personas motivadas intrínsecamente buscan desempeñarse de manera adecuada en su trabajo debido a que disfrutan su trabajo o por que disfrutan el reto de completar tareas. Estas personas no necesitan de recompensas, pagos o premios para llevar a cabo su trabajo adecuadamente, incluso se les paga por hacer algo que disfrutan.

La gente no siempre genera su motivación desde el interior, por lo que llega a volverse pasiva y busca en el ambiente algo que los motive, esto es denominado motivación extrínseca.

La motivación extrínseca surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales. Las personas que no generan motivación desde el interior se vuelven pasivas por lo que recurren al ambiente para suministrarse de motivación. En ocasiones las recompensas obstruyen la motivación intrínseca e interfieren en el aprendizaje. Un beneficio de los motivadores extrínsecos es que las recompensas provocan hacer una tarea, que de otro modo carecería de interés.

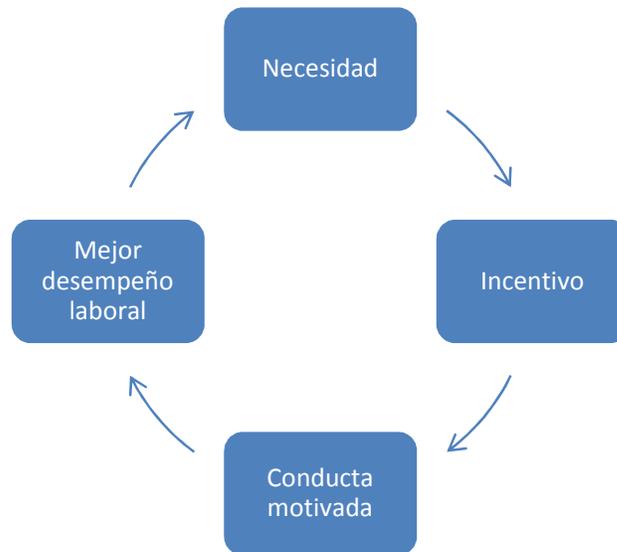


Figura 4. Ciclo de la motivación extrínseca (Fuente: Elaboración propia)

En la figura 4 se puede observar más detalladamente el proceso de la motivación extrínseca, el cual también comienza con una necesidad a satisfacer, el incentivo es el que lleva a la conducta motivada lo que genera un mejor desempeño laboral.

El tercer rasgo mencionado por Aamodt (2010) es la necesidad de logro y poder la cual se refiere a las personas que se motivan con puestos que implican un reto, sobre las que pueden ejercer cierto control y tienen un deseo de influir en otros. Este tercer rasgo se explica ampliamente más adelante.

En este mismo rubro, y acrecentando la información, diversos autores sostienen que hay 3 aspectos motivacionales para el compromiso organizacional que son:

- El compromiso afectivo: es el grado con el que el empleado aspira a permanecer en la empresa porque desea hacer un esfuerzo por la misma.
- El compromiso de continuidad: el empleado cree que debe permanecer en la empresa debido al dinero, tiempo, esfuerzo que ha invertido la propia empresa en él o por que éste cree que tendrá la dificultad para encontrar algún otro empleo.

- El compromiso normativo: es cuando el empleado se siente obligado a permanecer en la misma, por lo tanto ahí permanece aun cuando no está conforme.

De lo anterior se puede concluir que la motivación de cada empleado es diferente para asistir a su trabajo, algunos asistirán por la recompensa monetaria o porque se sienten obligados, algunos otros porque en realidad disfrutan de las actividades. Así pues, dependiendo de si los empleados están o no satisfechos con su trabajo y motivados intrínseca o extrínsecamente, pondrán mayor o menor empeño en sus actividades.

Los empleados tienen distintos valores, razón por la cual los supervisores deben tener acceso a diferentes tipos de reforzadores y estar capacitados para poder aplicarlos adecuadamente.

Así pues, para que se dé la motivación se requieren de varios factores, un sólo factor no genera la motivación en el trabajo y no todos los factores motivan a todas las personas. El aumento de sueldo o un bono pueden dar motivación a algunas personas pero no a otras, tal vez a estas últimas las motive más un reconocimiento por parte del superior.

Debido a que la motivación está conformada por varios aspectos, algunos autores establecieron diferentes teorías acerca de cuáles son los componentes necesarios para que se dé la motivación en las personas. Para tener un antecedente acerca de la motivación, a continuación se presentan diversas teorías relacionadas con la motivación.

1.4.1 Teorías relacionadas con la motivación

Robbins (2004) define la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

La motivación es un estado interno que experimenta el individuo que se ve influenciado por factores externos y da origen a un deseo, intención o presión para actuar, por lo que la persona elige cómo y con qué intensidad actuar (Westwood, citado por Furham, 2001).

Para Palací (2005) la motivación es un proceso psicológico relacionado con el impulso, dirección y persistencia de la conducta.

Partiendo de la base de que la motivación puede deberse a diversas circunstancias, se han desarrollado teorías que toman en cuenta los aspectos relacionados con el ambiente y los que dependen de las personas y que son las que, dado el objetivo de la investigación, compete su conocimiento:

1.4.1.1 Teoría de Necesidades de Alderfer

Alderfer postula una teoría sobre la jerarquía de necesidades que generan motivación. A esta teoría la llamó Teoría ERG Existencia, Relación y Crecimiento (por sus siglas en inglés, existence, relatedness, growth) (Davis y Newstrom, 2000).

Alderfer (citado por Soto, 2001), divide dicha jerarquía en 3 categorías de necesidades:

- Las necesidades de existencia en las cuales se procura un bienestar material y físico y pueden ser satisfechas mediante un buen salario, prestaciones, agua, aire, comida y abrigo.
- Las necesidades de relación las cuales son satisfechas con las relaciones interpersonales como son la familia, los compañeros de trabajo y los amigos.
- Las necesidades de crecimiento que es en donde se tiene un deseo de ser productivo, creativo, sentirse útiles y tener oportunidades de desarrollo.

Esta teoría supone que pueden operar dos necesidades al mismo tiempo y si una necesidad de alto nivel no se satisface, las necesidades de bajo nivel incrementan su necesidad de satisfacción.

En algunas organizaciones no es posible el avance al siguiente nivel por políticas o por la naturaleza del trabajo. Esto bloquea el camino al siguiente nivel y el empleado se frustra y le da más importancia al nivel previo (Aamodt, 2010).

1.4.1.2. Teoría de las Necesidades de McClelland

McClelland (citado por Soto, 2001), en una postura personal pero apoyando la descrita previamente, menciona que las necesidades están influenciadas por el medio donde se vive y donde se trabaja. Su clasificación propone también tres necesidades:

- Realización o logro, en donde la persona asume la responsabilidad del establecimiento de sus metas y busca la retroalimentación inmediata.
- Asociación o afiliación; donde se aspira a mantener relaciones interpersonales satisfactorias.
- Poder; donde se tiene la necesidad de influir y controlar a los demás. Este poder se divide en dos: el poder personal en el cual la persona influye y controla a los demás para confirmar su dominio sobre los éstos mismos. Y el poder socializado en donde usa su poder para resolver cuestiones dentro de la empresa teniendo en cuenta las metas de ésta.

La necesidad de logro se hace ver en el deseo de hacer algo mejor o más eficientemente de lo que se ha hecho antes. Estas personas buscan situaciones en las que tengan una responsabilidad de dar soluciones, en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño y en las que puedan establecer metas desafiantes. Desean sentir que el éxito o el fracaso se deben a sus propias acciones.

Las personas que buscan satisfacer su necesidad de poder disfrutan el estar a cargo, luchan por influenciar a los demás, les gustan las situaciones competitivas y orientadas a la obtención de estatus, están más inclinados a la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz.

Las personas que buscan satisfacer las necesidades de afiliación, son personas que buscan y luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas a las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

1.4.1.3. Teoría de las Expectativas de Vroom

A modo de preámbulo, una expectativa es una esperanza o una posibilidad de conseguir algo (www.wordreference.com).

Esta teoría fue propuesta por Vroom y se refiere a que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso.

Esta teoría se enfoca en 3 relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: que se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de ejercer una cantidad dada de esfuerzo que conducirá a un desempeño.
- Relación recompensa-desempeño: el individuo tiene la creencia de que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

La clave de la teoría de las expectativas es el entendimiento de las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente, entre las recompensas y la meta de satisfacción individual.

Si la expectativa es alta y positiva generará una energía que lo dirigirá hacia la meta. Por el contrario si la expectativa es baja, la motivación para lograr su propósito será deficiente.

Otro factor que ejerce gran influencia con respecto al grado de motivación en la persona son las expectativas laborales (Aamodt, 2010), éste se refiere a la discrepancia que existe en lo que el empleado esperaba que fuera su trabajo y

lo que en realidad es. Los empleados hacen una comparación entre lo que se les prometió que haría la empresa por ellos y lo que en realidad hacen por ellos, si la empresa da menos de lo que prometió, el empleado se sentirá menos motivado y dará menos de lo que prometió.

1.4.1.4. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Esta teoría la planteó Herzberg quien tenía la creencia de que la relación del empleado con su trabajo es básica para el éxito o fracaso de dicho empleado. También es conocida como la Teoría de la Motivación-Higiene, Teoría Bifactorial o Teoría Dual.

En un estudio que realizó, Herzberg se dio cuenta de que había dos factores que motivaban a los empleados: los intrínsecos y los extrínsecos.

Los intrínsecos se refieren al logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. A estos factores Herzberg los denominó “factores motivadores”. Los factores extrínsecos o de higiene son las políticas de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo (Davis y Newstrom, 2000).

Aamodt (2010) menciona que los motivadores son la responsabilidad, la cantidad de control sobre el trabajo y el interés que se tiene por el empleado y realiza un cuadro, dando ejemplos de ambos factores, mismo que puede observarse en la tabla 2.

Tabla 2. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

FACTORES DE HIGIENE	MOTIVADORES
Pago	Responsabilidad
Seguridad	Crecimiento
Compañeros	Reto
Condiciones de trabajo	Independencia
Política de la compañía	Variedad
Horario laboral	Logro
Supervisores	Control

(Fuente: Aamodt, 2010)

Los factores higiénicos no motivan por sí mismos, por el contrario, la ausencia de éstos genera una falta de satisfacción y acciones para obtenerlos, una vez alcanzados dejan de dirigir la conducta hasta que se perciba su ausencia (Zepeda, 1999).

Los factores motivadores alientan a la persona a obtenerlos y una vez logrados sigue motivándola a seguir alcanzando dichos factores.

Por lo que, un empleado al que se le paga mucho dinero pero que no tiene control ni responsabilidad sobre su trabajo quizá no estará motivado ni desmotivado, su motivación está neutralizada. No obstante un empleado al que no se le paga bien estará desmotivado, aun cuando tenga mucho control y responsabilidad por su trabajo. Finalmente cuando a un empleado se le paga bien y tiene control y responsabilidad, podría decirse que tiene razones para estar motivado.

Por lo que se puede apreciar de esta teoría existen diferentes factores que influyen en la motivación del empleado, debe haber un equilibrio entre ambos aspectos para que ésta se dé, ya que, como en el ejemplo anterior, si uno sobrepasa al otro la motivación no será la ideal.

1.4.1.5. Teoría de la Equidad de Adams

La teoría de la equidad refiere que los empleados comparan sus aportaciones individuales al trabajo y los beneficios que obtienen con los beneficios y aportaciones de los demás. Si percibimos que la situación es igual, en la misma razón, entonces habrá un estado de equidad. Si percibimos que es desigual generará tensión por lo que se dará la motivación para que esta diferencia se corrija (Davis y Newstrom, 2000).

Existen 4 referentes de comparación que un empleado puede usar:

- Interno propio: las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de la organización actual.
- Externo propio: las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.

- Interno de otro: Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
- Externo de otro: otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

Los empleados pueden compararse con amigos, vecinos, compañeros, colegas en otras organizaciones o con empleos pasados. El referente que escoja el empleado estará influenciado tanto por la información que tenga de los referentes como también por lo atractivo de la referencia (Davis y Newstrom, 2000).

La teoría de la Equidad reconoce que a los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de premios que reciben por sus esfuerzos, sino también la relación de esta cantidad con la que reciben los demás.

Cuando los empleados perciben una desigualdad, pueden tomar algunas de las siguientes 6 opciones:

1. Cambiar sus aportaciones (no ejercer mucho esfuerzo).
2. Cambiar sus productos (si se les paga por producto, puede realizar más piezas pero de menos calidad).
3. Distorsionar las percepciones sobre uno mismo (puede considerar que trabaja más que los demás).
4. Distorsionar las percepciones sobre los demás (puede menospreciar el trabajo realizado por sus compañeros).
5. Escoger una referencia diferente (se comparan con otra persona que no esté en tan buenas condiciones como él).
6. Retirarse del campo (renunciar).

También establece 4 proposiciones que se relacionan con la paga:

1. Dado el pago por tiempo, los empleados recompensados en exceso producirán más que los empleados pagados equitativamente.

2. Dado el pago por cantidad de producción, los empleados compensados en exceso producirán pocas unidades, aunque de mayor calidad, que los que reciben igual pago.
3. Dado el salario por tiempo, los empleados que no están lo suficientemente recompensados producirán menos u ofrecerán una calidad inferior.
4. Dado el pago por cantidad de producción, los empleados no recompensados producirán grandes cantidades de unidades de baja calidad en comparación con los empleados pagados equitativamente.

Esta teoría postula que debe haber una relación entre el tiempo de trabajo o producción del empleado con el pago que recibe. En caso de que no sea equivalente el trabajador encontrará la forma de que así sea, es posible que produzca más o menos, dependiendo de la relación.

También deberá haber equidad en el pago de todos los empleados en los diferentes puestos, ya que habrá comparaciones y una vez más los trabajadores encontrarán ese equilibrio en caso de no haberlo.

1.4.1.6. Teoría del Establecimiento de Metas de Locke

Locke y Latham (citados por Muchinsky, 2002) establecen que las metas tienen dos funciones principales, una es que son la base de la motivación y dirigen la conducta. Una meta da los lineamientos a la persona para decidir cuánto esfuerzo debe dedicar a un trabajo.

Se deben cumplir dos condiciones antes de que una meta pueda influir positivamente en el desempeño. Una es que la persona debe ser consciente de la meta y debe saber qué hay que lograr. La otra condición es que la persona debe aceptar la meta como algo por lo que está dispuesto a trabajar.

Locke (citado por Davis y Newstrom, 2000) señala la Teoría del Establecimiento de Metas y plantea que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo. Así el empleado sabrá el esfuerzo que tiene que hacer para lograr esa meta.

Otra cuestión importante en el establecimiento de metas que aumenta la eficacia del cumplimiento de las mismas es la retroalimentación. Esto es, decirle al empleado el progreso que ha logrado y qué tan bien lo ha hecho. Colocar un cuadro en la pared o utilizar comunicación no verbal como sonrisas, miradas y palmadas en la espalda. Si la retroalimentación es positiva e informativa mejora el desempeño a diferencia de si es negativa y de control. Por lo que se debe retroalimentar cuando los empleados hagan las cosas de manera correcta y no sólo cuando se equivoquen (Aamodt, 2010). Esto les ayudará a identificar qué es lo que han hecho, cuánto y qué necesitan para llegar a la meta planteada.

Rubin (citado por Aamodt, 2010) señala que para que el establecimiento de metas sea más exitoso, éstas deben cumplir ciertas características, deben ser SMART (por sus siglas en inglés: Specific, Measurable, Asequible, Relevant, Time):

- Específicas
- Medibles
- Alcanzables
- Relevantes
- Con límite de tiempo

Mientras más específica sea la meta mayor será la productividad, deben poder medirse, deben ser difíciles pero alcanzables.

Si la meta es demasiado alta el desempeño aumentará pero no por mucho tiempo, ya que el empleado se dará cuenta de que no puede alcanzarla y dejará de intentarlo. Otra desventaja de establecer metas muy difíciles de lograr es que se puede llegar a comportamiento poco ético, ya que los empleados sienten la presión de llegar esa meta y al darse cuenta de que no pueden es posible que recurran a actos poco éticos para hacer que parezca que las metas se cumplieron.

Las metas deben ser relevantes para el empleado, ser útiles en su área de trabajo y deben tener un tiempo límite para poder llevarse a cabo. Si el empleado participa en la elaboración de sus propias metas tendrá un mejor

desempeño o por lo menos el empleado se comprometerá más a cumplir dicha meta, ya que si él mismo la estableció se siente capaz de llevarla a cabo (autosuficiencia).

Locke (citado por Davis y Newstrom, 2000), en lo que concuerda Aamodt (2010), menciona que aunque el desempeño mejoraría si el supervisor establece la meta de los empleados, se verían más resultados si éstos participaran, ya que aumenta el compromiso por alcanzarle.

El establecimiento de metas sitúa a la persona en control de su propia conducta, por lo que puede servir como incentivo (Muchinsky, 2002).

La mayoría de las teorías se basan en la necesidad de que el sujeto se relacione y conviva ya sea con compañeros o amigos como lo mencionan Alderfer, McClelland y Herzberg. Otra característica en la que coinciden los autores antes mencionados es el crecimiento en el área laboral que se refiere a oportunidades de desarrollo dentro de la misma empresa, ascensos, entre otros.

Adams y Vroom tienen un punto de vista diferente a los demás pero parecido entre sí, abordan la motivación desde el punto de la comparación, ya sea entre el esfuerzo y la recompensa que se obtiene o entre los beneficios que tiene el trabajador y sus compañeros o la empresa donde labora con las restantes.

Considerando que una teoría no abarca todos los puntos que componen la satisfacción en el empleado, se sugiere tomar en cuenta a los demás autores para complementar y así tener mayor conocimiento de donde puede surgir la motivación que influya en el rendimiento para mejorar el resultado y por consecuencia en la satisfacción.

1.5 Comportamiento Organizacional

El comportamiento es el objeto de estudio de diversas ciencias entre ellas la Psicología y más específicamente la psicología conductual la cual se enfoca en la modificación de la conducta.

Esta rama de la psicología investiga cuales son los estímulos que llevan a una determinada acción y el cómo reproducirla, disminuirla e incluso eliminarla. Para esto se basa en sistemas de reforzamiento las cuales incrementa o disminuyen la frecuencia de la acción.

Los sistemas aplicados pueden ser utilizados dentro del área laboral para desarrollar las acciones que pueden mejorar la productividad y la actitud hacia el trabajo por parte de los empleados o para reducir las que entorpecen el proceso de desarrollo de la empresa como son el ausentismo, robo, entre otros.

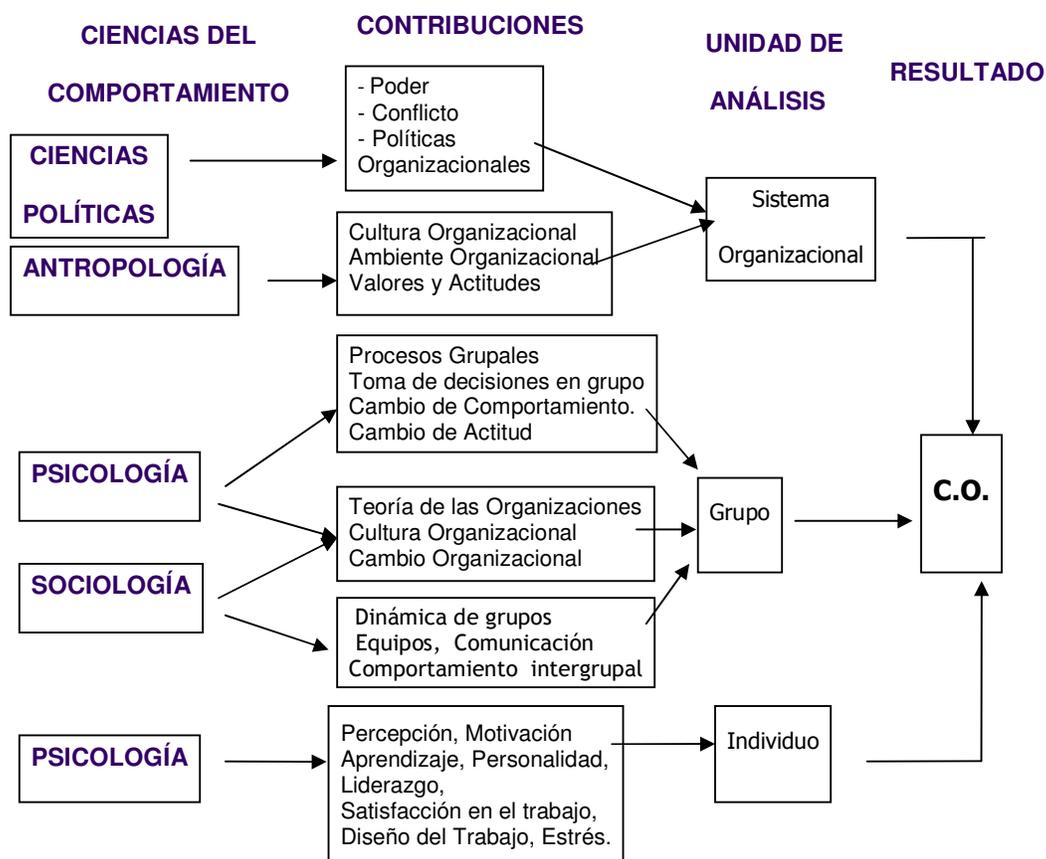


Figura 5. Contribuciones de las Ciencias Sociales al Comportamiento Organizacional (Fuente: Chiavenato, 2004)

En la figura 5 se pueden apreciar las ciencias que estudian el comportamiento organizacional y que se dividen dependiendo a la unidad de análisis. La Psicología puede enfocarse tanto al individuo en la parte individual como dentro de un grupo, en esta última también tiene que ver la Sociología. Para hacer un

análisis de un sistema organizacional intervienen la Antropología y las Ciencias Políticas.

Un estímulo es cualquier variable o condición que produce una respuesta conductual. La respuesta es una medición del desempeño en el puesto, como la productividad, el ausentismo o los accidentes. Una recompensa es algo de valor que se proporciona al empleado sobre la base de la respuesta conductual observada (Muchinsky, 2002).

Galimberti (2002) describe la conducta como una actitud interior en la que se originan las acciones y reacciones, la conducta es menos comprobable y describible que el comportamiento.

La conducta es la sucesión de estados de un organismo biológico individual que se produce en un contexto delimitado (Pizarro, 1998).

El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre su conducta dentro de la organización, con el propósito de aplicar conocimientos en la mejora de la eficacia de una organización.

Galimberti (2002) define comportamiento como el conjunto estable de acciones y reacciones de un organismo frente a un estímulo proveniente del ambiente externo (estímulo) o del interior del organismo mismo (motivación).

Chiavenato (2007) refiere que la conducta de las personas dentro de las organizaciones es compleja y depende de varios factores, como son:

- Internos que están conformados por sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones y valores.
- Externos que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, de la cohesión grupal entre otros.

Existen tres premisas que explican la conducta humana:

- La conducta es causada; ya que tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
- La conducta es motivada, siempre existe una finalidad para que se dé una conducta.
- La conducta está orientada hacia objetivos, siempre existe un impulso, deseo o necesidad que designa los motivos de la conducta.

Mitchell (citado por Guillen, 2000) menciona que el comportamiento organizacional es “la disciplina que se ocupa del estudio de la conducta de los individuos y de los grupos en el contexto organizacional”.

El comportamiento organizacional tiene relación con la naturaleza de las personas y con las de las organizaciones. Soto (2001) menciona que la naturaleza de las personas está formada por 4 características que son:

- Las diferencias individuales; toma en cuenta las características que diferencian a una persona de otra. Por lo que la empresa debe tratar a sus empleados de forma distinta para hacer más notable la motivación de dichos empleados.
- La persona como un todo; donde la empresa debe tomar como un todo a la persona y no características por separado. Debe contribuir en el crecimiento integral del empleado.
- Conducta motivada: la motivación es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones. No importa la maquinaria o la tecnología usada dentro de la organización “no se puede utilizar sino hasta que las pongan en marcha y manejen personas que se sientan motivadas.”
- Valor de la persona (dignidad humana) este concepto rechaza que los empleados sean tratadas como herramientas económicas.

Dependiendo del trato que se le da al empleado y el comportamiento hacia él mismo, puede generar satisfacción o insatisfacción en él.

Existen varias teorías que apoyan también la situación del comportamiento laboral aunado a la motivación, a continuación se nombran dos, que son las que apoyan la propuesta de investigación:

- La teoría de las características laborales se refiere a que habrá una motivación en los empleados si a estos se les permite utilizar sus habilidades y relacionar sus esfuerzos con los resultados que sean útiles y apreciados tanto por sus compañeros así como por la empresa.
- Por otro lado, la teoría del procesamiento de información social, también conocida como la teoría del aprendizaje social, plantea que los empleados observan los niveles de motivación y satisfacción de sus compañeros de trabajo y los toman como modelo de tales niveles. Si los empleados más antiguos de una empresa trabajan duro y hablan de forma positiva del trabajo y la empresa, los empleados nuevos tomarán como modelo su conducta y serán productivos por lo que se encontrarán satisfechos (Aamodt, 2010).

1.6 Satisfacción Laboral

Generalmente se piensa que la satisfacción comienza desde el primer día en que el empleado ingresa a trabajar y se da cuenta de lo que en realidad ofrece o no la empresa. Pero la satisfacción laboral inicia desde la primera entrevista del postulante, esta persona tomará en cuenta las instalaciones, el cómo es tratado por su entrevistador, entre otras y esto definirá desde un principio sus actitudes y su motivación por ingresar.

A dicho postulante se le deberá colocar en un puesto en el que su perfil sea el adecuado para poder llevar a cabo las actividades y desarrollar sus habilidades, ya que esto asegurará aun más su motivación y a su vez la satisfacción laboral del empleado.

Locke (citado por Guillen, 2000) refiere a la satisfacción laboral como un estado emocional que incluye reacciones o actitudes cognitivas, afectivas y evaluativas y establece que es un "estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona".

Muchinsky (2002) describe a la satisfacción laboral como “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”.

La satisfacción en el trabajo es la respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o espera de él (Fleishman y Bass, 1986).

Guillen (2000) alude a la satisfacción en el trabajo como “una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación”.

El mismo autor menciona que hay nueve dimensiones que abarca la satisfacción laboral, las cuales se presentan a continuación:

1. Satisfacción con el trabajo en sí mismo
2. Con el salario
3. Las promociones
4. El reconocimiento de los demás
5. Con los beneficios
6. Las condiciones de trabajo
7. La supervisión
8. Los compañeros
9. Con la empresa y la dirección

Por su parte, Robbins (1999) señala a la satisfacción como una de las tres actitudes principales en los empleados que son:

- El involucramiento en el trabajo.
- El compromiso organizacional.
- La satisfacción laboral.

El involucramiento en el trabajo se refiere al grado en que el empleado se identifica con su trabajo, a su participación activa y a la importancia que su desempeño laboral tiene para su amor propio (Robbins y De Cenzo, 2002).

El compromiso organizacional es el grado con que el empleado se identifica con la organización y sus objetivos, y desea permanecer en la empresa. Esta actitud se ve más frecuentemente en los empleados con más años de servicio dentro de la empresa. Dichos empleados cumplen las políticas de la compañía, tienen un record de asistencia y existen índices bajos de rotación (Robbins, 1999).

La tercera actitud es la satisfacción laboral la cual se explicará más ampliamente a continuación.

La satisfacción laboral está establecida como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo (Robbins, 1999). Esta definición coincide con la sugerida por Davis y Newstrom (2000) quienes señalan a la satisfacción laboral como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Estos sentimientos y emociones se ven reflejados en las actitudes de los empleados hacia la empresa y mediante las cuales se muestra la satisfacción o insatisfacción del empleado.

La satisfacción se encuentra en movimiento continuamente ya que puede disminuir más rápido de lo que se adquiere. Cuando el empleado va obteniendo información de su ambiente de trabajo, su sueldo y sus actividades es cuando se genera la satisfacción o la falta de ella.

A las personas que se les prive de la oportunidad de satisfacer mediante su trabajo las necesidades que en ese momento son importantes para ellos, tendrán una actitud pasiva, resistencia, poca disposición y falta de responsabilidad. Una persona estará satisfecha hasta donde se satisfagan sus necesidades, pero dicha motivación no indicará necesariamente motivación para trabajar (Fleishman y Bass, 1986).

La satisfacción va a depender del grado de consciencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que obtiene.

Si la personalidad y el puesto son compatibles, el empleado poseerá las habilidades para cumplir con su trabajo de manera satisfactoria y exitosa y dicho éxito generará o incrementará su satisfacción laboral.

Davis y Newstrom (2000) comentan que en algunas personas la satisfacción es determinada genéticamente. Esto es la disposición que tiene el individuo hacia la vida, positiva o negativa, lo que nos lleva al optimismo o al negativismo del empleado. Aamodt (2010) menciona que la satisfacción y el compromiso organizacional se ven influenciados por una predisposición personal a estar satisfechos, a esto se le llama la teoría de las diferencias individuales, en donde cierto tipo de personas se verán satisfechas y motivadas con cualquier tipo de trabajo que realicen.

Palací (2005) refiere que una persona optimista es aquella que espera que las cosas buenas sucedan, muestra confianza, persistencia, espera obtener buenos resultados, usa estrategias centradas en el problema, acepta las nuevas situaciones y adopta la mejor visión posible. En cambio los pesimistas son dudosos, vacilantes, esperan resultados negativos, se distancian o niegan problemas, por lo que evitan el estrés.

Pero también el ser excesivamente optimista no es bueno, ya que, puede sobrestimar las capacidades por lo que generará estrategias débiles, es posible que tenga menos resistencia a la frustración. Por lo que es necesario desarrollar un optimismo realista.

Los empleados satisfechos pueden realizar actos de servicio al cliente que no se encuentren dentro de sus obligaciones, persigue la excelencia dentro de sus labores y obtiene excelentes evaluaciones en cuanto a su desempeño.

1.6.1. Factores que contribuyen a la satisfacción laboral

Los factores que contribuyen a la satisfacción laboral de los empleados son el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones favorables y colegas que gusten apoyar (Davis y Newstrom, 2000) y algunos otros que se describen enseguida.

1.6.1.1 La actividad

La actividad se puede definir como un conjunto de tareas que se llevan a cabo para satisfacer las necesidades de los clientes, ya sean internos o externos (Amat y Soldevila, 2011).

Otra definición puede ser que es un conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o una entidad (www.wordreference.com).

Es cualquier expresión de la vida de un organismo bajo la forma de procesos biológicos, fisiológicos, motores, de comportamiento o mentales (Galimberti, 2002).

El reto del trabajo físico o mentalmente desafiante se refiere a que algunos empleados prefieren y se sienten más satisfechos con los trabajos que les dan la oportunidad de hacer uso de sus habilidades, y en los cuales ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación en cuanto a su desempeño.

Una habilidad se refiere a la capacidad de desempeño desarrollada actualmente por el individuo, un conjunto de características como son: la inteligencia, la destreza manual, los rasgos de personalidad, entre otros (Fleishman y Bass, 1986).

El esfuerzo se define como la cantidad de energía que dedica un individuo a una situación dada, es la intensidad con lo que una persona trata de ejecutar una tarea (Fleishman y Bass, 1986).

El modelo de las características del puesto propuesto por Hackman y Oldham (citado por Aamodt, 2010) menciona que los puestos donde se les permite a los empleados hacer uso de sus habilidades hacen posible que el empleado realice un trabajo completo y no sólo partes del mismo, tomen decisiones y haya retroalimentación. Otro método puede ser el hacerle ver al empleado que su trabajo es importante y que por medio de él están cumpliendo un objetivo.

Los empleados prefieren los trabajos en los cuales reciban recompensas justas, acorde a sus expectativas. Las promociones generan oportunidades de crecimiento personal, más responsabilidades y un ascenso en el estatus social.

Si los empleados observan que dichos ascensos se hacen de forma justa de acuerdo a su desempeño pueden generar satisfacción en ellos.

1.6.1.2 Las condiciones o ambiente físico

Las condiciones del trabajo tienen que ver con distintos aspectos que varían desde temperaturas altas, excesivo ruido, iluminación deficiente que llevan a consecuencias como absentismos, accidentes de trabajo, irritabilidad, poca iniciativa que desemboca en la insatisfacción laboral (ITACA,2006).

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) enuncia las condiciones laborales como “el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que ésta se realiza, en cuanto que estas variables determinarán la salud tanto física, psíquica como social”.

Las condiciones favorables de trabajo, hacen referencia a que los empleados tienen un interés en su ambiente de trabajo tanto por su seguridad como para facilitar su trabajo. Los empleados prefieren un ambiente físico que no sea peligroso o incómodo (Davis y Newstrom, 2000).

Las condiciones de trabajo dependen de varios factores: de la situación del edificio, del tipo de construcción, ventilación, iluminación, saneamiento, entre otros pero una simple mejora de las instalaciones de la empresa contribuye a que la productividad aumente ya que de nada sirve mejorar los métodos y/o mantener en buenas condiciones las máquinas si se llega a perder tiempo debido a las malas condiciones de trabajo (OIT, 1973).

Peiró (citado por Guillen, 2000) propone una taxonomía de las condiciones de trabajo:

- Condiciones de empleo: que se refiere a las condiciones en las que se desarrolla el trabajo dentro de la organización, condiciones de contratación, salariales, de seguridad y estabilidad en el empleo.
- Condiciones ambientales: éstas describen el entorno físico del trabajo y comprenden 3 aspectos:

1. Ambiente físico: incluye la temperatura, la humedad, nivel de ruido iluminación, ventilación, pureza del aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.
 2. Variables espacio-geográficas: hace referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución, configuración y la relación entre espacio y personas.
 3. Aspectos de diseño espacial y arquitectónico: materiales, equipamiento adecuado, es decir, ergonomía.
- Condiciones de seguridad: esto se refiere a la prevención de riesgos laborales y accidentes.
 - Características de la tarea: se incluyen aspectos como conflictos, la ambigüedad del rol, la sobrecarga, el grado de autonomía del trabajo, la responsabilidad, la toma de decisiones, las habilidades, la participación, las expectativas de promoción, la variedad, entre otros.
 - Procesos de trabajo: se refiere al flujo de la información, la supervisión, la sobrecarga cualitativa y cuantitativa, la postura del trabajo, la interdependencia con otros puestos, los productos y proceso del trabajo.
 - Condiciones sociales u organizacionales: se toman en cuenta las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, las dimensiones del clima laboral, la participación, control de las personas sobre su entorno, la participación en la toma de decisiones y las expectativas sobre el trabajo.

Al haber revisado a los autores anteriores se puede concluir que el ambiente físico en el trabajo es un factor indispensable, de gran importancia por el que debería de velar la empresa para que la productividad se mantenga en un nivel alto o se mejore, para esto se deben de tomar varios aspectos como son: las condiciones del empleo, las físicas, de seguridad, de la actividad a realizar y las sociales.

1.6.1.3 Clima laboral

El término clima organizacional se refiere a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de distintos tipos de motivación en los empleados.

Es un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables que las diferencian de otras organizaciones (Gan y Berbel, 2007).

Se desarrolla mediante las interacciones entre los miembros dentro de un entorno organizacional y puede facilitar diversos tipos de relaciones. Varios autores establecen la importancia de la influencia sobre la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, la motivación, los conflictos, la productividad, la satisfacción y la innovación.

Guillen (2000) refiere que el clima organizacional “es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”.

Está relacionado con el grado de motivación de los empleados. Cuando la motivación es alta el clima organizacional sube, lo cual genera ánimo, relaciones satisfactorias, interés y colaboración por parte de los empleados. Pero, si por el contrario la motivación es baja el clima organizacional también, lo que va a generar depresión, desinterés, apatía e insatisfacción. En casos extremos fomentan la agresividad, tumulto e inconformidad, entre otros.

Los colegas que brinden apoyo y sean amigables, lleva a una mayor satisfacción ya que las relaciones entre compañeros y jefes mejoran el ambiente de trabajo.

La elevación es un concepto que se refiere al estado de bienestar y satisfacción que se asocia a los actos prosociales de ayuda y apoyo a los demás. Esto se puede observar cuando un empleado se encuentra en apuros y algún compañero le ayuda sin buscar el reconocimiento o alguna recompensa, sino que lo hace por la satisfacción que le da ayudar. Estos actos forman

vínculos entre los trabajadores y generan un clima de apoyo organizacional (Palací, 2005).

Cuando el supervisor es comprensivo, amigable, le da retroalimentación al empleado respecto a su desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal en ellos incrementa la satisfacción en el empleado.

Este tema se relaciona con la motivación extrínseca ya que las personas recurren al ambiente que existe en la empresa ya sea al reconocimiento de sus compañeros o a la de su jefe para poder motivarse e incluso recurren y toman en cuenta la calidad de las instalaciones, seguridad y servicios que les brindan en su lugar de trabajo. Si todo lo anterior está en orden, entonces se podrá hablar de que existe un buen clima organizacional.

1.6.1.4 Incentivos

Myers (2005) define un reforzador como cualquier acontecimiento que aumenta la frecuencia de una respuesta anterior.

Un reforzador es cualquier suceso extrínseco que aumenta la emisión de una conducta (Reeve, 2006).

Existen dos tipos de reforzadores; los positivos y los negativos. Los primeros cuando se presentan aumenta la posibilidad de que la conducta deseada se vuelva a presentar en el futuro. Por el contrario los reforzadores negativos es cualquier estímulo que, cuando se elimina, aumenta la probabilidad de que la conducta que quitó dicho estímulo ocurra de nuevo (Reeve, 2006).

La palabra reforzador es utilizada en la psicología conductual para la modificación de la misma, a nivel organizacional este término es sustituido por el de recompensa o incentivo los cuales crean la posibilidad de que el buen desempeño de los empleados se vuelva a presentar.

Se puede definir incentivo como algún objeto que mueve o estimula a desear o hacer una cosa (www.wordreference.com).

Un incentivo es un suceso ambiental que atrae o aleja a una persona respecto a una acción en particular y siempre precede a la conducta ya que afecta la posibilidad de que se fortalezca o debilite una respuesta (Reeve, 2006).

Los incentivos y recompensas ejercen un efecto intenso y seguro sobre la conducta y esto puede ser utilizado para cambiar el comportamiento de las personas.

Las recompensas que se pueden ver, tocar, sentir y saborear por lo general disminuyen la motivación intrínseca e interfieren con el proceso y calidad del aprendizaje, en tanto que las recompensas verbales, simbólicas o abstractas no crean dicha reacción.

Cuanto mayor sea el valor de un conjunto de recompensas y más alta la probabilidad del hecho de que se reciba cada una de esas recompensas depende del esfuerzo, tanto mayor esfuerzo se dedicará a una situación dada (Fleishman y Bass, 1986).

Se deben de tomar en cuenta todas las recompensas por que es posible que en un momento dado los individuos puedan estar ejerciendo similares cantidades de esfuerzo para obtener recompensas totalmente distintas.

Los motivadores extrínsecos dan ciertos beneficios, provocan que una tarea, que de otro modo carezca de interés, se convierta en una que valga la pena realizar. Entre más atractiva sea la recompensa, los empleados se comprometerán casi con cualquier actividad.

En este rubro el "Principio de Premack" (1963) establece que el reforzamiento es relativo y que un supervisor puede reforzar a un empleado con algo que no parezca ser un reforzador. El objetivo de este principio es el de recompensar el desempeño de una tarea muy aburrida permitiendo realizar una menos aburrida.

Un ejemplo de ello sería, si un empleado debe estar sacando copias e irlas ordenando durante toda su jornada, se aburrirá muy fácilmente, por lo que no habrá satisfacción laboral. Pero si a este empleado después de sacar determinadas copias se le da permiso de salir de su rutina y se le asigna otra

actividad, por ejemplo, que lleve la correspondencia a los diferentes departamentos, esto lo verá como un modo de salir de la rutina y desestresarse. Esta es una forma de recompensar el desempeño de una tarea rutinaria y aburrida con otra actividad menos aburrida.

1.6.2. Insatisfacción Laboral

Un empleado insatisfecho puede llegar a presentar actitudes perjudiciales tanto para el empleado como para la empresa, algunas de esas actitudes pueden ser las siguientes (Robbins, 1999):

1. Rotación: es la cantidad de empleados que abandonan una empresa durante determinado tiempo. Esto se puede presentar por varios factores, puede deberse al escaso reconocimiento en su trabajo, a conflictos que tengan con algún compañero o jefe y porque no hay sensación de autorrealización, entre otros.

La rotación conlleva a costos para la empresa por el hecho de contratar nuevo personal y capacitarlo pero, por otro lado, brinda oportunidades de ascenso interno y la experiencia en los empleados contratados.

2. Ausentismo e impuntualidad: algunas ausencias son debidas a razones médicas justificables. Los empleados insatisfechos no necesariamente planean ausentarse, aunque todo indica que les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo.

La impuntualidad puede impedir que el trabajo que se tenga que realizar en determinado tiempo no se alcance a realizar. Un patrón de impuntualidad, por lo general, es un síntoma de actitudes negativas que necesitan atención.

3. Robo: algunos empleados pueden hacer uso de los servicios y de los objetos materiales de la compañía que pueden ser desde el uso de teléfono hasta fraudes. Algunas de las causas por las cuales un empleado puede llegar al robo dentro de la empresa son: por sentirse explotados, por el trato impersonal que reciben y por falta de equidad, entre otras.

4. Violencia: que puede ser tanto verbal como física. La tensión laboral puede ser causa y consecuencia de la violencia.
5. Salida: La insatisfacción del empleado lo lleva a abandonar la empresa, la búsqueda de un nuevo empleo y su renuncia.

La insatisfacción conlleva a gastos económicos, de tiempo, materiales e incluso de capital humano. Esto se puede prevenir si se le da la importancia a cada una de las funciones de recursos humanos. Así el empleado podrá responder a la empresa con buenos niveles de productividad generando mejores ingresos para la empresa.

1.7 Productividad

Las personas tienen un trabajo debido a la necesidad de ser productivos ya que esto tiene como consecuencia la satisfacción de sus necesidades de alimentación, vestimenta, así como las necesidades de logro y reconocimiento, entre otras.

Para comprender aún más el tema se definirá la palabra productividad, tomando en cuenta algunas posturas de diferentes autores.

Dolly (2007) refiere que la productividad es la relación entre la producción económica y los recursos invertidos para generarla, que dependen de la capacidad de innovar productos y servicios de un valor agregado creciente, mientras la eficiencia en el uso de insumos de producción se optimiza al máximo.

La productividad se puede definir como la relación que existe entre lo producido y lo insumido. Existen diversos factores que intervienen para que se de la productividad y ningún factor es independiente del otro (OIT, 1973).

Una definición de productividad establecida por Palací (2005) la señala como el grado en que un sistema utiliza bien los recursos para lograr sus objetivos.

La OIT (1973) da algunos ejemplos de distintas clases de productividad:

- Productividad de la tierra; esto se da utilizando mejor procesos, semillas, métodos de cultivo, etc.
- Productividad de los materiales: es el poder aprovechar los materiales dejando el menor residuo posible.
- Productividad de la maquinaria: usar la mejor maquinaria para que haya una mejor calidad del trabajo y menos desperdicio.
- Productividad de la mano de obra: adoptar más y mejores métodos de trabajo para mejorar los tiempos de elaboración de un producto sin que tenga que verse afectada la calidad del producto o servicio.

La producción total de una empresa es el resultado de la conjunción de todos los factores productivos. Si se aumenta la cantidad aportada de todos los factores, la producción aumentará indefinidamente. Pero si se mantiene igual la cantidad aplicada de todos los factores y se empieza a aumentar la cantidad de sólo un factor, la producción total aumentará cada vez más lentamente hasta dejar de crecer. Esta es la que se conoce como ley de los rendimientos decrecientes.

La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas (Chiavenato, 2007).

Elevar la productividad significa producir más con el mismo consumo de recursos o producir lo mismo con menos cantidad de insumos.

Por el contrario el tiempo improductivo es la interrupción que obligue al trabajador, a la maquinaria o a ambos a suspender las actividades que realizaban, este tiempo disminuye la productividad. Las causas por las que pueden llegarse a dar son las siguientes (OIT, 1973):

- Debido a deficiencias de la dirección, esto se refiere al tiempo en el cual las personas o las máquinas se encuentran inactivos porque la dirección no ha sabido planear, dirigir o coordinar adecuadamente.
- Causado por el trabajador; es cuando las operaciones están detenidas por motivos que el trabajador puede solucionar.

Otra de las causas por las cuales se llega a detener la producción dentro de una empresa sería, que la maquinaria dejen de funcionar por falta de mantenimiento o antigüedad de las mismas.

Los factores que tienden a reducir la productividad son los siguientes:

- Las características del producto el cual puede tener componentes que están diseñados de tal forma que se dificulte la elaboración de éste mediante los procedimientos más económicos o genere un gran desperdicio de material.
- El proceso o método utilizado no funciona adecuadamente porque la maquinaria se halla en mal estado, las herramientas son inadecuadas, si se utiliza una máquina de tamaño inadecuado para la producción a realizar o si el proceso conlleva a una pérdida de tiempo y energía.

Muchos estudios (Davis y Newstrom, 2000) coinciden en que la productividad lleva a la satisfacción y no al contrario, si usted hace un buen trabajo, se siente satisfecho. Además, asumiendo que la organización premia la productividad, su alta productividad debería incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de salario, las posibilidades de ascenso. Estos premios son los que incrementan la satisfacción laboral.

Lo anterior lleva a la conclusión de que la productividad óptima se logra cuando los procesos se realizan con el menor desperdicio de movimientos, tiempo y energía, que puede ser interrumpida o reducida ya sea por falta de deficiencias de la dirección, por métodos inadecuados, material difícil de trabajar o por causas que el empleado puede resolver y no lo hace.

CAPITULO 2: METODOLOGÍA

2.1. Enfoque

El enfoque de la investigación es cuantitativo ya que es una investigación donde se utilizarán instrumentos de medición. También se hace uso de variables que asumen valores numéricos. Los resultados se relacionan con gráficas, estadísticas y porcentajes. Los datos se analizan mediante el programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* por sus siglas en inglés.) programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. De esta forma los resultados son más sólidos y confiables en este tipo de investigación (Bonilla, 2005).

2.2. Tipo de alcance

Es de tipo descriptivo puesto que busca explicar propiedades importantes de personas, grupos o fenómenos que sean sometidos al análisis (Protocolo de investigación UVAQ, 2004).

2.3. Objetivos

Objetivo general

Conocer la relación que existe entre la satisfacción laboral y la productividad en los empleados de una empresa industrial para confirmar que los empleados satisfechos con su trabajo son más productivos.

Objetivos particulares

- Valorar el grado de satisfacción laboral en los empleados dentro de la empresa industrial.
- Conocer cuál de los dos géneros, femenino y masculino, está más satisfecho con su trabajo.
- Identificar cuáles son los aspectos en los que los empleados se muestran más satisfechos.
- Relacionar y descubrir si existe una influencia positiva de la satisfacción laboral hacia la productividad del empleado.

- Saber el nivel de escolaridad de los empleados así como su grado de satisfacción en cada nivel.

2.4 Hipótesis

H1: Existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad de los empleados de una empresa industrial.

H2: Las mujeres están más satisfechas con su trabajo que los hombres.

H3: Las personas con escolaridad de secundaria terminada están más satisfechas con su trabajo.

H4: El aspecto de valores morales es la que tiene mayor índice de satisfacción.

H5: La característica que valora las condiciones de trabajo es la menor con índice de satisfacción.

Hipótesis nula

Ho1: No existe relación positiva entre la satisfacción laboral y la productividad de los empleados de una empresa industrial.

Ho2: Las mujeres no están más satisfechas con su trabajo que los hombres.

Ho3: Las personas con escolaridad de secundaria terminada no están más satisfechas con su trabajo.

Ho4: El aspecto de valores morales no es la que tiene mayor índice de satisfacción.

Ho5: La característica que valora las condiciones de trabajo no es la menor con índice de satisfacción.

2.5 Variables

Independiente

La satisfacción de los empleados de una empresa industrial.

Dependiente

La productividad de los empleados de una empresa industrial.

2.6 Técnicas de recolección de datos

Como instrumento para medir la satisfacción laboral en los empleados, se eligió el cuestionario de satisfacción Minnesota (MSQ, por sus siglas en inglés) en su versión larga que consta de 100 ítems y su aplicación es de 15 a 20 minutos aproximadamente, se puede aplicar de forma individual o en grupos. Sus autores son David J. Weiss, Rene W. Dawis, George W. England y Lloyd H. Lofquist (Ver Anexo A).

Estos 100 ítems califican el grado de satisfacción que tienen los empleados acerca de 20 aspectos laborales que son: Servicio social, creatividad, valores morales, independencia, variedad, autoridad, uso de habilidades, status social, políticas y prácticas, supervisión y relaciones humanas, seguridad, compensación, condiciones de trabajo, crecimiento, supervisión técnica, compañeros de trabajo, responsabilidad, reconocimiento, logro y actividad.

Cada aspecto se califica en una escala del 1 a 5, se suman las puntuaciones de cada área, así como la puntuación general, el número se busca en la tabla de percentiles que dará el total real que se debe ubicar en el rango de satisfacción siguiente:

- 1-24: Muy baja satisfacción
- 25-49: Baja satisfacción
- 50: Promedio
- 51-74: Alta satisfacción
- 75-99: Muy alta satisfacción

El percentil general da como resultado el grado de satisfacción en la que se encuentra el empleado y con éste se hace la comparación con el índice de productividad que la empresa evalúa tomando en cuenta la producción y la calidad de la misma así como la asistencia del personal a su trabajo. Esto lleva a saber si la satisfacción laboral tiene una influencia positiva sobre la productividad.

2.7 Muestra

De un total de 168 empleados de una empresa industrial, se tomó una muestra de 116 empleados, de entre 15 a 60 años, de diferentes estados civiles, escolaridades y puestos del área operativa. Aunque la muestra inicial era 116 sujetos se redujo a 77, 42 mujeres y 35 hombres, se puede decir que la muestra equivale a un 66.37% de la población total debido a que algunas personas estaban en puestos en donde no se manejan índices de productividad.

2.8 Escenario

La empresa donde se realizó esta investigación puede clasificarse de la siguiente manera:

- a) Por el origen de su capital; es privada.
- b) Por su giro; es industrial de tipo manufacturera, ya que transforma la materia prima en productos terminados.
- c) Por su tamaño; es mediana ya que cuenta con 168 empleados.

La empresa se encuentra al Sur de la Ciudad de Morelia Michoacán, en ella se elaboran sacos de polipropileno que son utilizados para almacenar productos alimenticios, productos de agricultura, azúcar, fertilizante, entre otras.

El proceso del producto comienza en extruder donde el polipropileno se extrude y se obtienen cintas las cuales se enrollan en bobinas. Estas bobinas se pasan a telares en donde la cinta es sujeta al telar el cual va girando rápidamente para ir tejiendo los rollos de tela que son pasados a impresión para que sean impresos los clichés, al salir de esta máquina se vuelve a enrollar la tela que

será llevada a confección en donde se corta la tela de acuerdo a la medida requerida para formar los sacos, después se pasa a otra máquina en la que se cose una orilla del saco, al mismo tiempo que va saliendo el producto terminado, se seleccionan y se cuentan para después hacer las pacas para emplearlas y llevarlas al almacén para que sean entregadas a los compradores.

2.9 Procedimiento

El proceso de investigación se comenzó pidiendo la autorización de la empresa para poder hacer la aplicación del instrumento de medición a su personal, se llegó al acuerdo que debería ser cuando éstos hubieran terminado su jornada laboral del turno matutino, entre los días lunes a sábado.

Cuando el empleado terminaba su jornada se reportaba en recursos humanos quienes los mandaban a la sala de juntas a hacer la aplicación.

Al llegar el personal se comenzaba haciendo la presentación del aplicador y se explicaba el objetivo del cuestionario, se daban las instrucciones para contestar de forma correcta y se cuestionaba acerca de las dudas antes de comenzar, en caso de no haberlas se procedía a dictar cada una de las preguntas dando unos segundos para que fueran contestadas.

Al finalizar los 100 ítems se les daba las gracias por su participación y se revisaba que hubieran sido contestados todos los cuestionamientos.

Terminada la aplicación al personal requerido, se solicitó a la empresa pudieran proporcionar los índices de productividad de los empleados para más adelante hacer el comparativo de los resultados.

Los datos proporcionados por los empleados se ingresaron el sistema SPSS, el cual arrojó la información acerca de la cantidad de personas que contestó el cuestionario, dividiéndolo por pregunta, género, edad, puesto, antigüedad, etc.

Con esta información se procedió a elaborar un cuadro por persona en el que se vació la información del personal así como sus respuestas dividiéndolas en 20 áreas que califica el MSQ, 5 ítems para cada aspecto a evaluar. A las

opciones de respuesta se les da un valor numérico y éste es el que se anota en el cuadro:

- Muy insatisfecho - 1
- Insatisfecho - 2
- No me puedo decidir - 3
- Satisfecho - 4
- Muy satisfecho - 5

Una vez ingresados los datos en el cuadro, se continuó haciendo la suma de los valores por aspecto laboral, pudiendo dar un mínimo de 5 puntos y un máximo de 25. Para obtener el índice general de satisfacción se hace la suma de un ítem por área, este ítem ya está determinado por el MSQ, dando un mínimo de 20 y un máximo de 100 puntos.

Al tener los totales de cada área, incluyendo la general, deberán ser buscados en la tabla de percentiles, la cual dará el número correcto de satisfacción que será ubicado en la tabla 3:

Tabla 3. Índices de satisfacción

Índice	Nivel de satisfacción	Abreviatura
1-24	Muy baja satisfacción	MB
25-49	Baja satisfacción	B
50	Promedio	P
51-74	Alta satisfacción	A
75-99	Muy alta satisfacción	MA

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se obtuvo el nivel de satisfacción por persona se procedió a realizar las gráficas con ayuda de una hoja de cálculo, pero en esta ocasión se hicieron de acuerdo al género de los empleados, a las áreas laborales que califica el instrumento de medición, a la escolaridad y una general.

Cuando se terminó de obtener los índices de satisfacción se procedió a hacer lo mismo pero con los de productividad. Estos ya se encontraban divididos por

persona, por área de trabajo y por semana, abarcando las 4 semanas en las que se realizó la aplicación del MSQ.

Los índices de productividad se califican en porcentaje de 1% a 100%, por lo que se aplicó el mismo sistema que para la satisfacción y se muestran en la tabla 4:

Tabla 4. Índices de productividad

Índice	Nivel de productividad	Abreviatura
1-24	Muy baja productividad	MB
25-49	Baja productividad	B
50	Promedio	P
51-74	Alta productividad	A
75-99	Muy alta productividad	MA

Fuente: Elaboración propia

Se realizaron las gráficas de la productividad correspondientes, por área de trabajo y una general.

Al término se unieron las dos gráficas generales para poder compararlas y saber si existía una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, así como para conocer cuál es la combinación de niveles de satisfacción de ambos que predomina entre los empleados.

CAPITULO 3: RESULTADOS

3.1 Descripción y análisis de resultados

Se presentan las gráficas tanto de satisfacción, dividida por aspectos, género, escolaridad y general, así como las de productividad por puestos.

En la figura 6 se puede observar cómo se encuentra dividida la satisfacción de los empleados y cómo se ve inclinada hacia el nivel muy bajo y bajo.

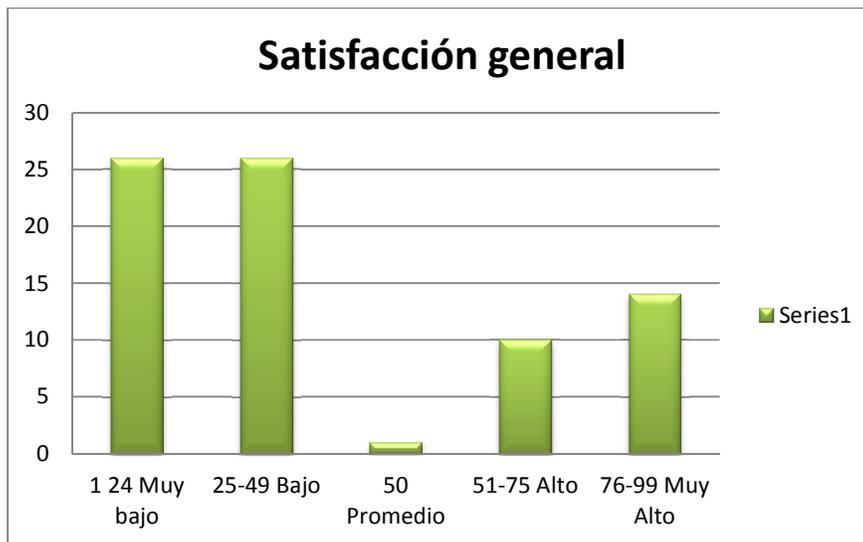


Figura 6. Satisfacción general

Resultados de la satisfacción laboral por género

Puede observarse en la figura 7 el nivel muy bajo de satisfacción que tienen las mujeres en su trabajo.



Figura 7. Satisfacción mujeres

La figura 8 muestra la satisfacción de los hombres con su trabajo, donde la mayoría de ellos puntúa en un índice bajo, seguido de los que tienen una muy alta satisfacción.

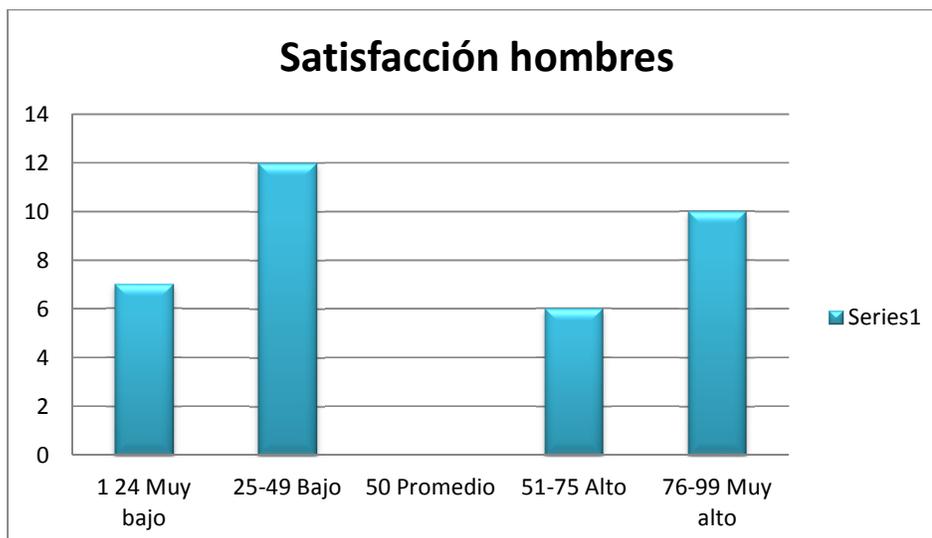


Figura 8. Satisfacción hombres

Resultados de la satisfacción laboral por aspectos

El instrumento elegido para medir la satisfacción laboral en esta investigación (MSQ) la califica con 20 aspectos laborales que son: Servicio social, creatividad, valores morales, independencia, variedad, autoridad, uso de habilidades, status social, políticas y prácticas, supervisión y relaciones humanas, seguridad, compensación, condiciones de trabajo, crecimiento, supervisión técnica, compañeros de trabajo, responsabilidad, reconocimiento, logro y actividad.

En estos aspectos se puede observar que las áreas de servicio social, la variedad y la autoridad se encuentran en un nivel alto a diferencia de la independencia en donde la mayor parte del personal se siente con muy bajo nivel de satisfacción. La opinión acerca de la creatividad y los valores morales se encuentra dividida.

El uso de las habilidades y el status social presentan uno de los índices con mayor satisfacción en contraste con las políticas y prácticas llevadas a cabo en la empresa así como la supervisión y relaciones humanas en las que se observan niveles bajos.

En los aspectos de seguridad, la compensación, las condiciones de trabajo y la supervisión técnica se ven afectadas por los niveles bajos de satisfacción que tienen los colaboradores.

La opinión de los empleados se encuentra dividida con respecto a las oportunidades de crecimiento así como la responsabilidad que tiene que ver con la libertad que tiene para emplear su propio juicio en la toma de decisiones.

El índice que presenta el nivel más bajo de satisfacción es el aspecto de compañeros de trabajo debido a la mala relación que existe entre ellos. El área de reconocimiento también se ve afectado por niveles bajos.

La actividad y el logro muestran una alta satisfacción.

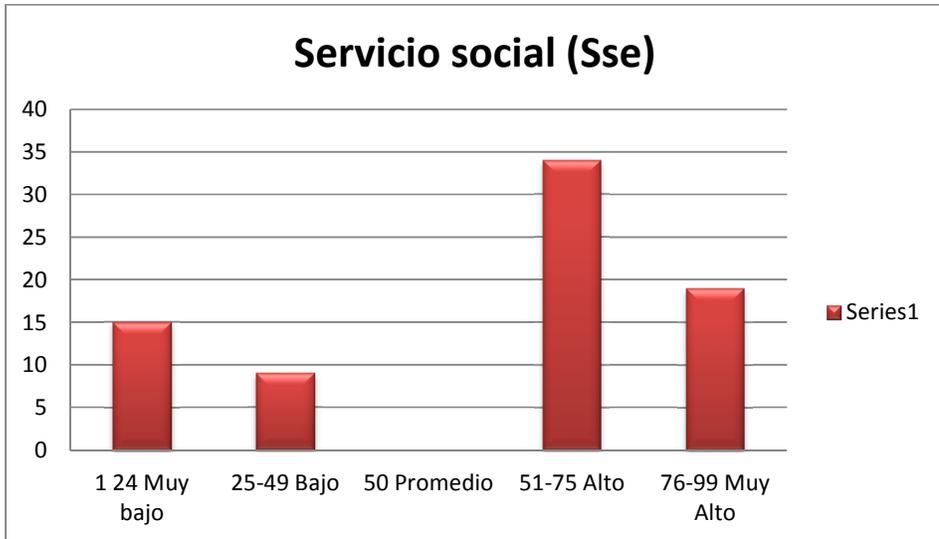


Figura 9. Servicio social

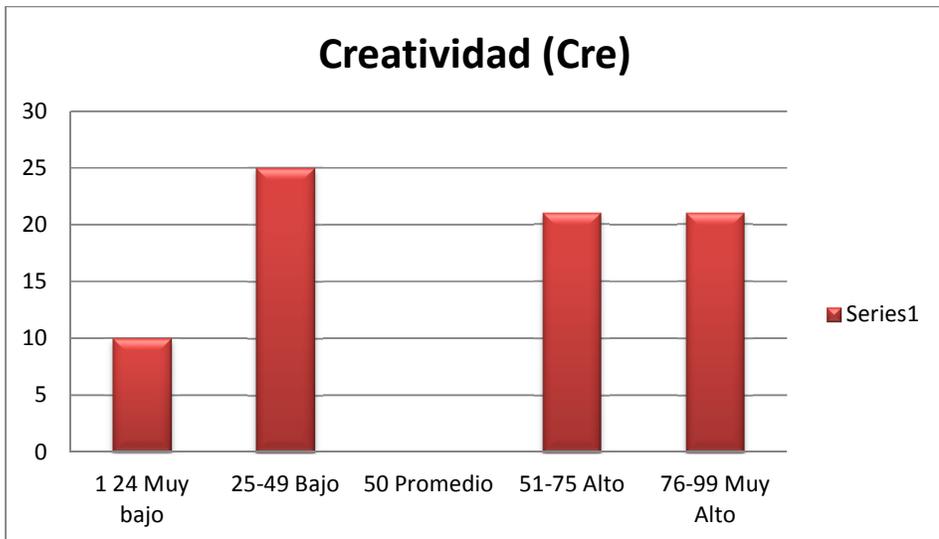


Figura 10. Creatividad

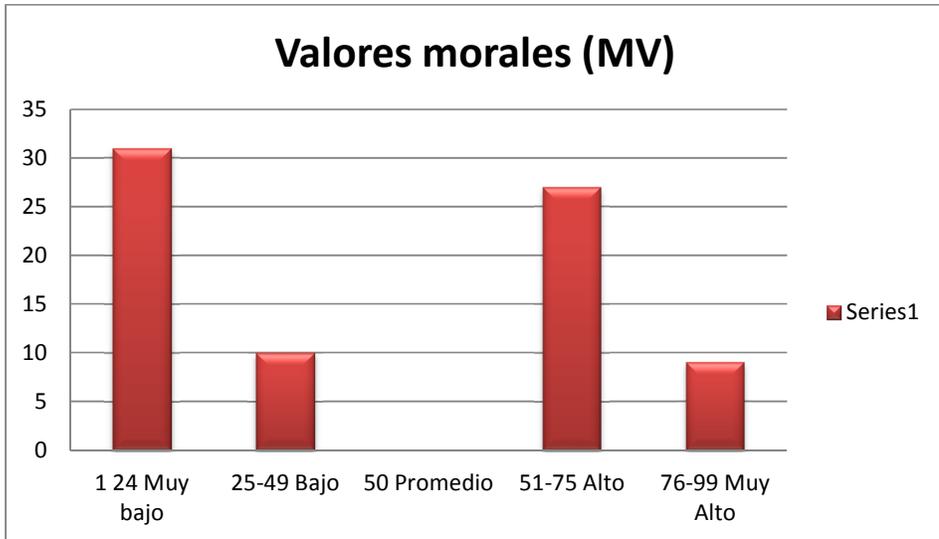


Figura 11. Valores morales

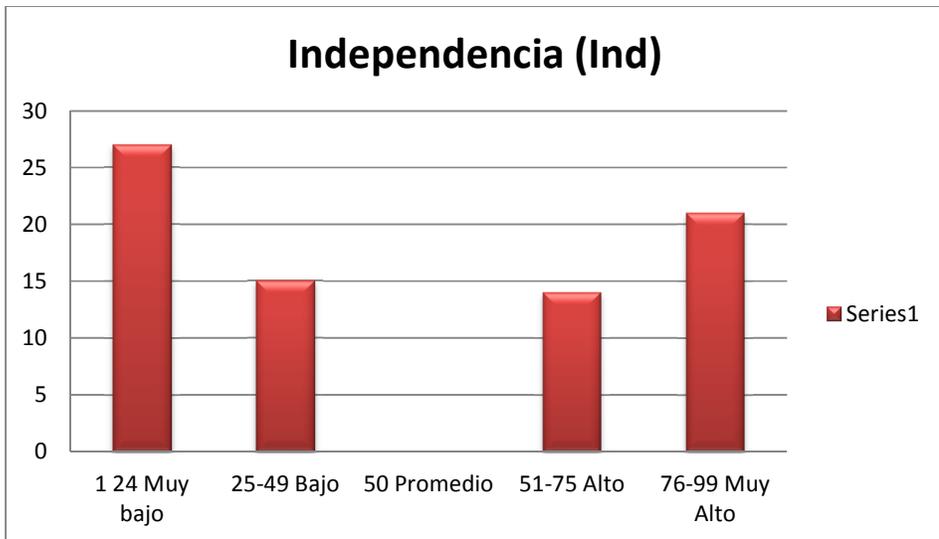


Figura 12. Independencia

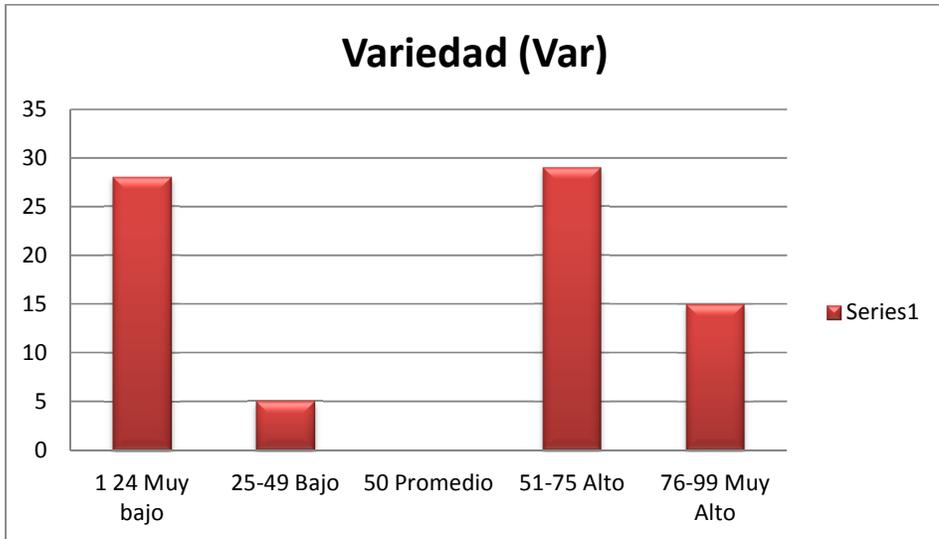


Figura 13. Variedad

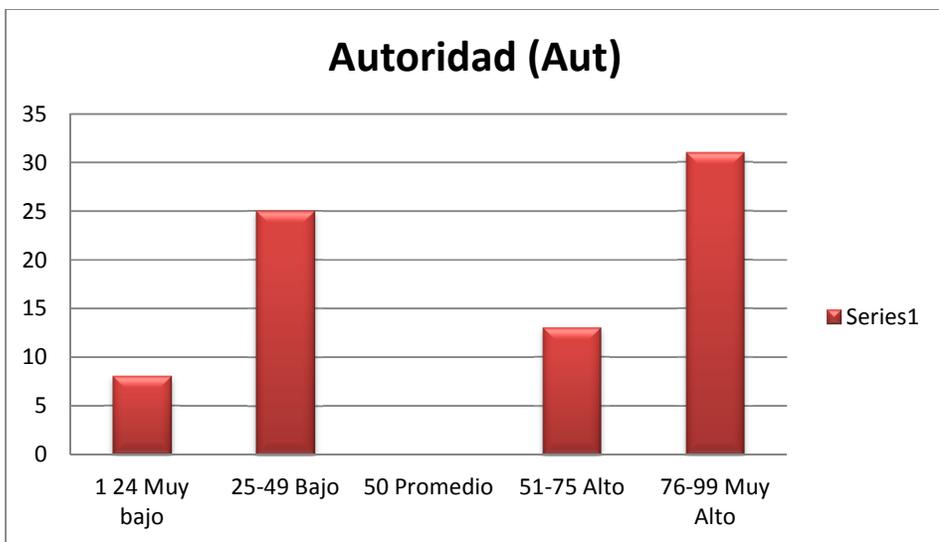


Figura 14. Autoridad

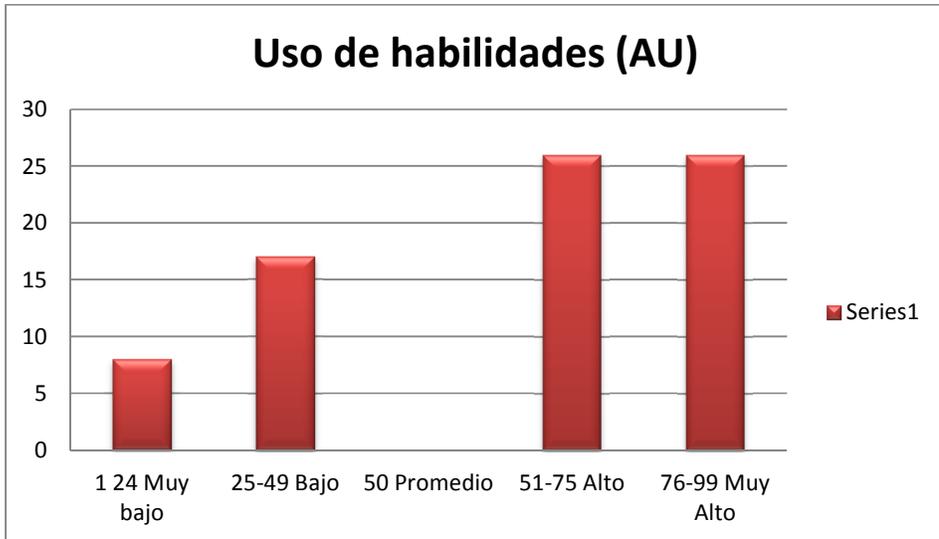


Figura 15. Uso de habilidades

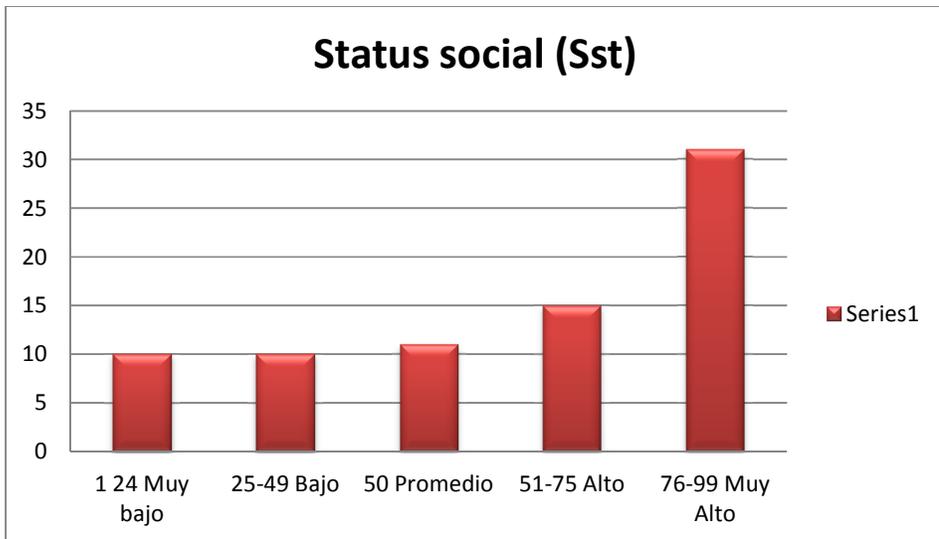


Figura 16. Status social

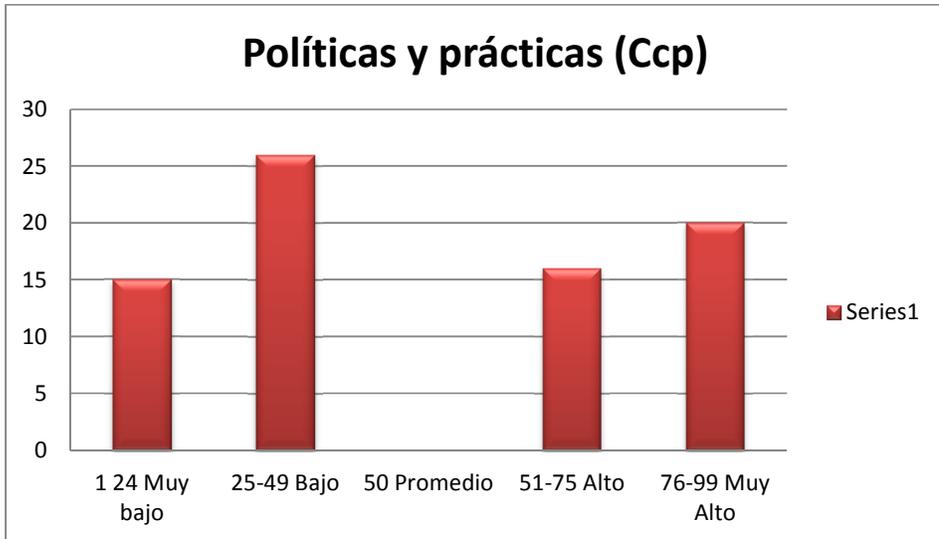


Figura 17. Políticas y prácticas

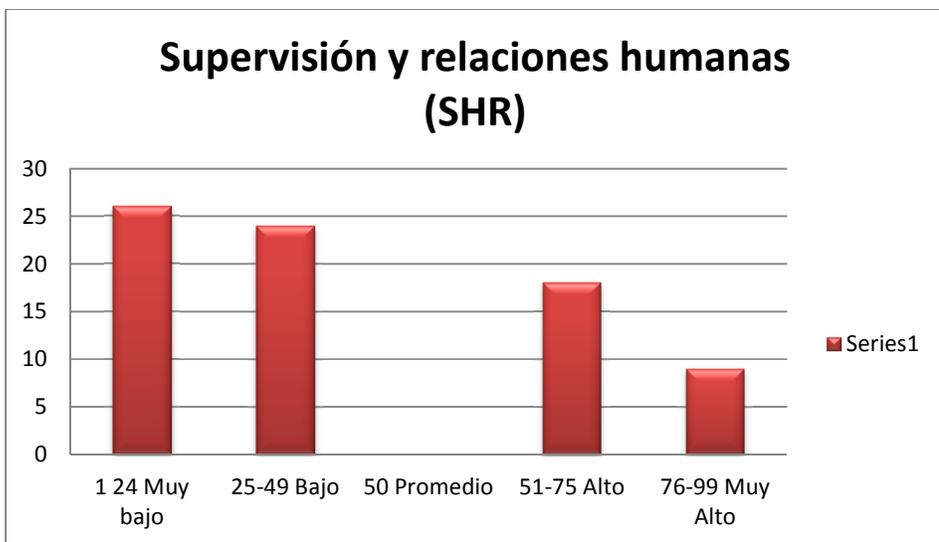


Figura 18. Supervisión y relaciones humanas

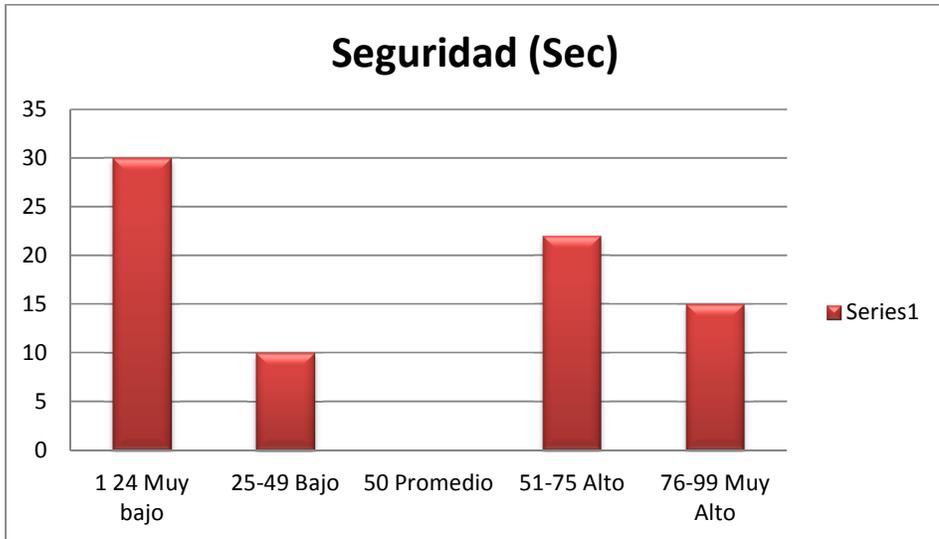


Figura 19. Seguridad

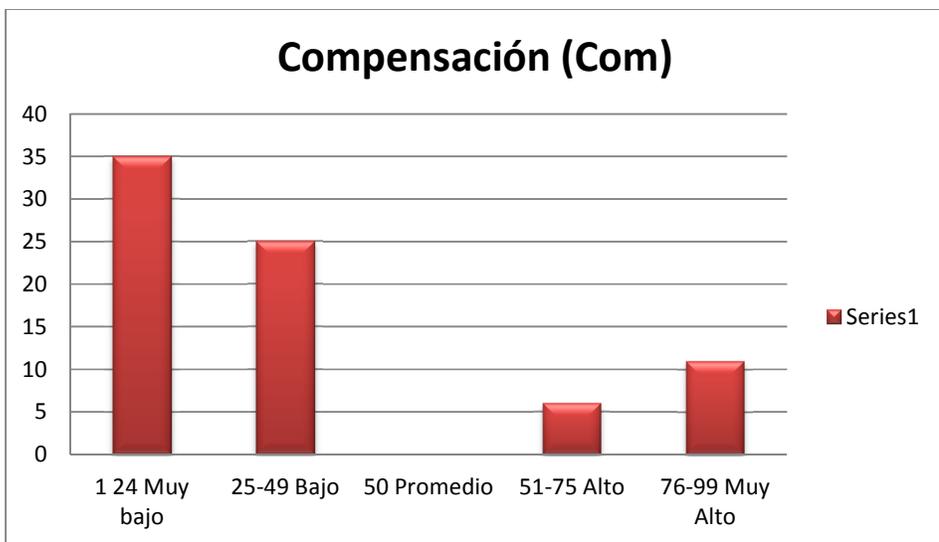


Figura 20. Compensación

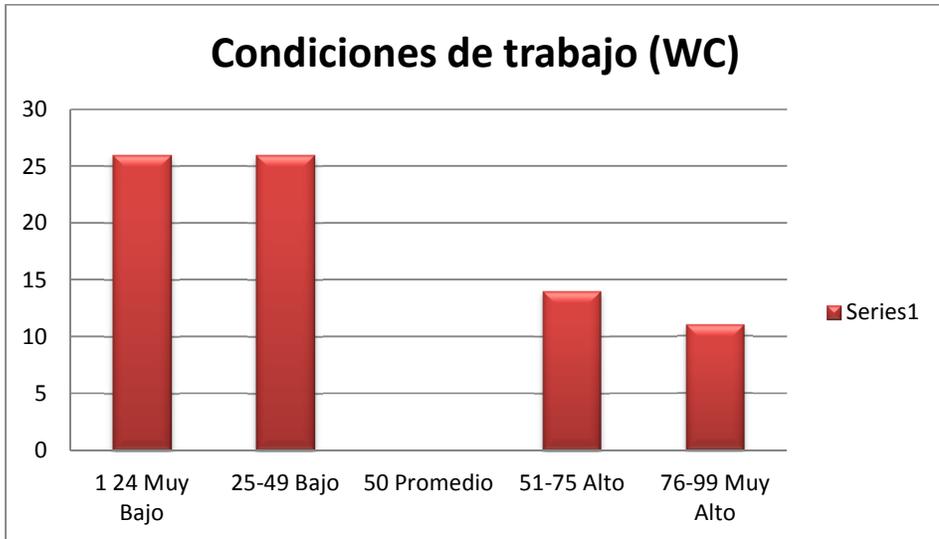


Figura 21. Condiciones de trabajo

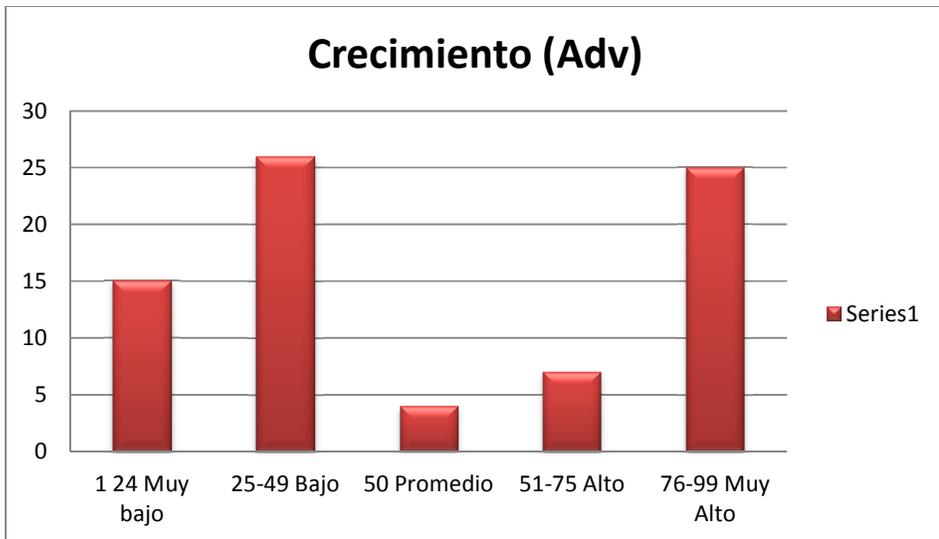


Figura 22. Crecimiento

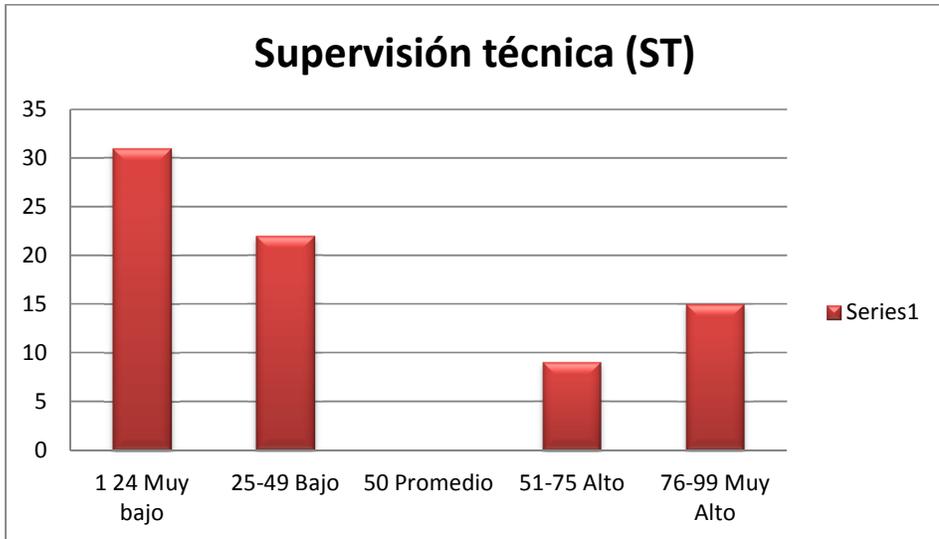


Figura 23. Supervisión técnica

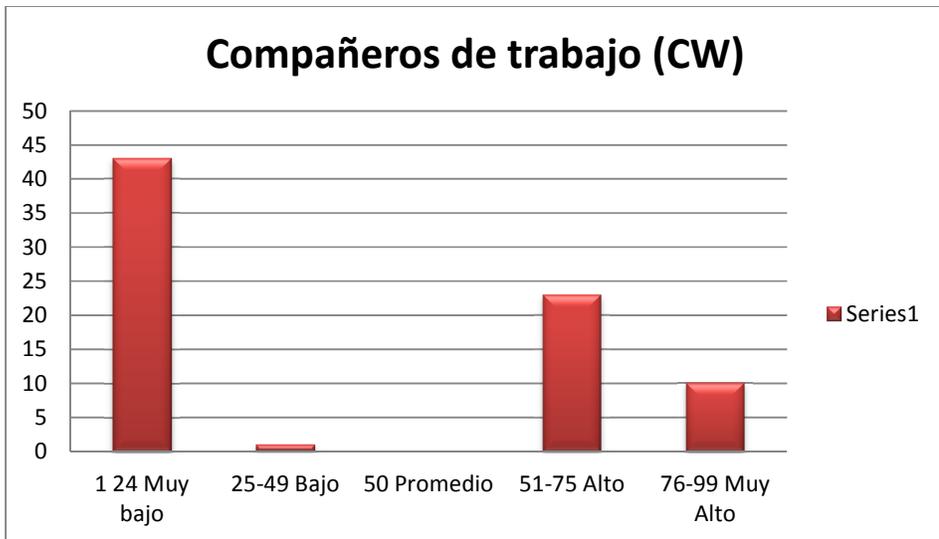


Figura 24. Compañeros de trabajo

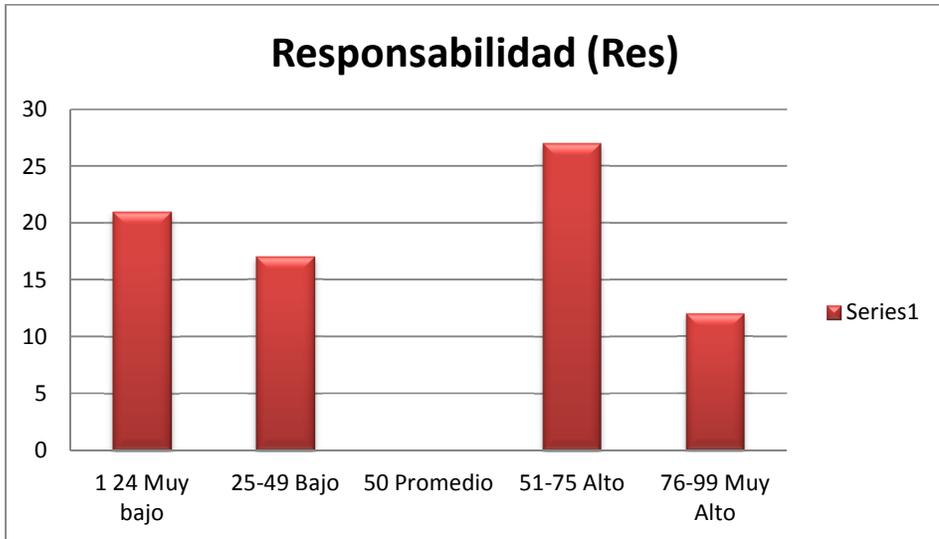


Figura 25. Responsabilidad

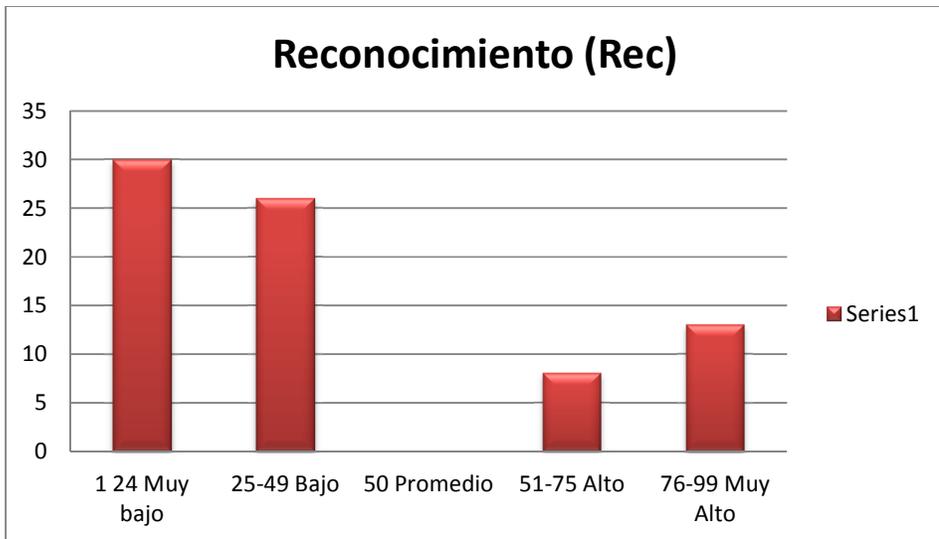


Figura 26. Reconocimiento

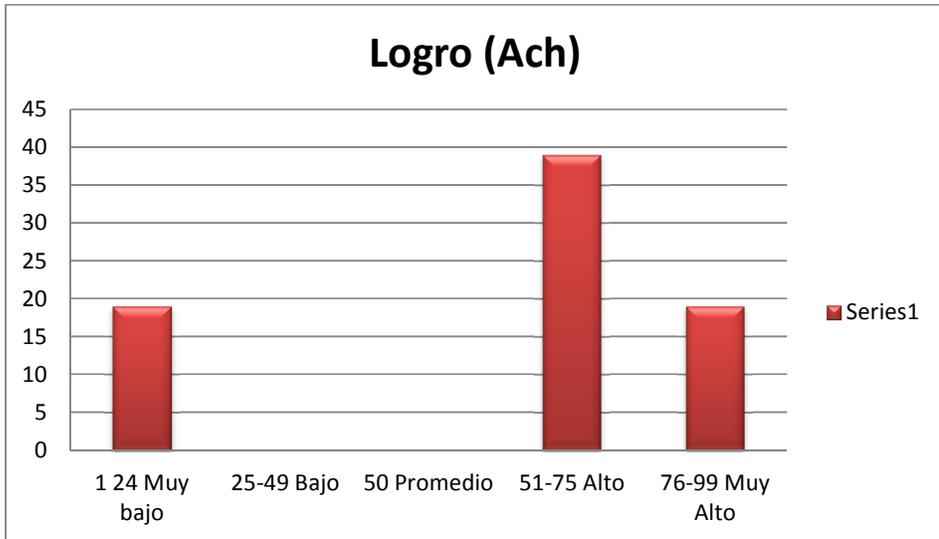


Figura 27. Logro

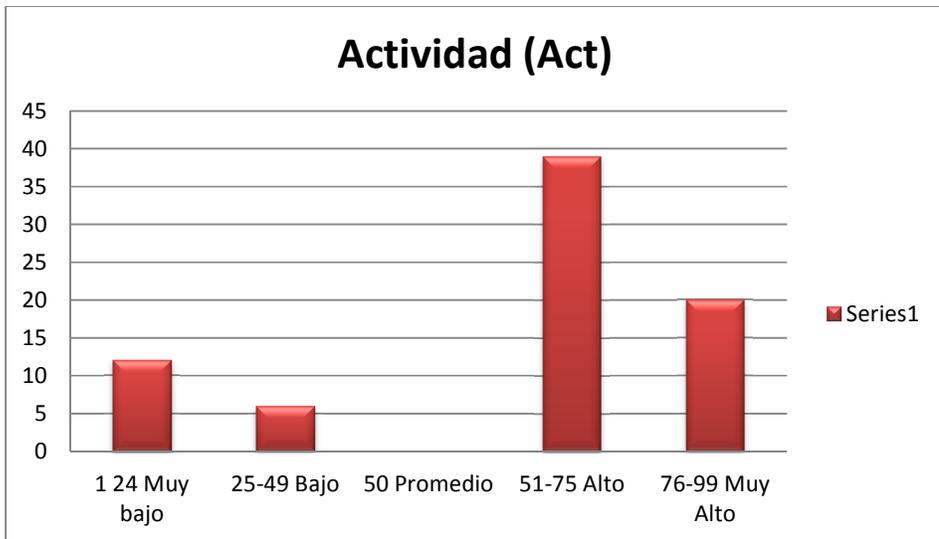


Figura 28. Actividad

Resultados de satisfacción laboral de acuerdo a la escolaridad

Los índices de satisfacción laboral varían dependiendo de la escolaridad que presentan los empleados.

Las personas que cuentan con escolaridad de primaria tienen un nivel bajo, los de secundaria y secundaria trunca poseen un índice muy bajo.

El empleado que tiene nivel de primaria trunca es el que presenta un muy alto índice de satisfacción.

En la escolaridad de preparatoria se encuentran 2 personas las cuales se encuentran divididas en sus índices de satisfacción ya que una se encuentra en un nivel muy bajo y la otra en alto.

Las personas con preparatoria trunca, carrera comercial y licenciatura presentan un índice de satisfacción bajo.

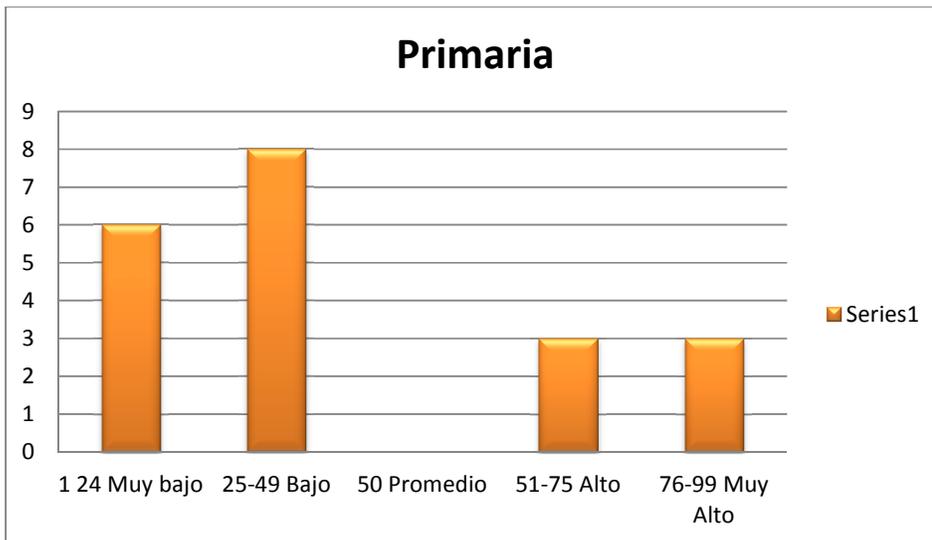


Figura 29. Nivel de escolaridad Primaria



Figura 30. Nivel de escolaridad Primaria trunca

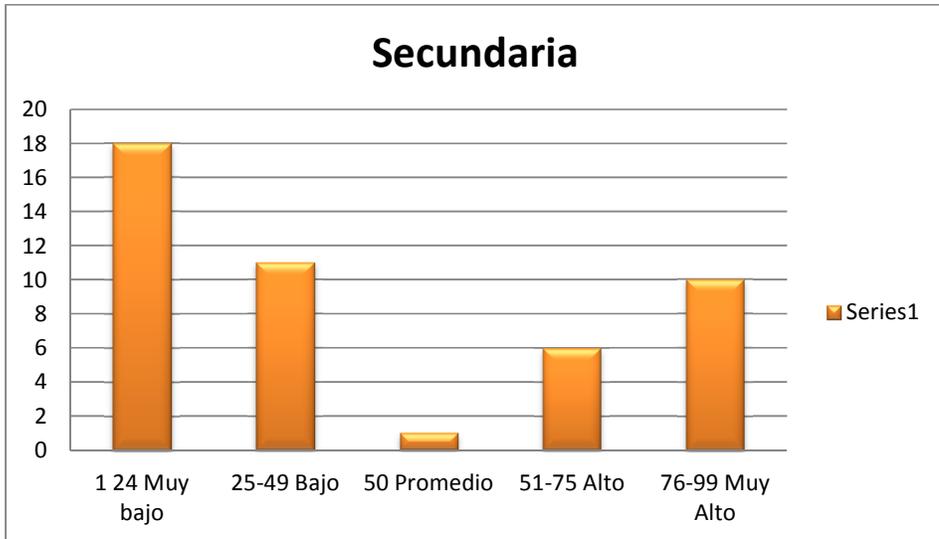


Figura 31. Nivel de escolaridad Secundaria



Figura 32. Nivel de escolaridad Secundaria trunca

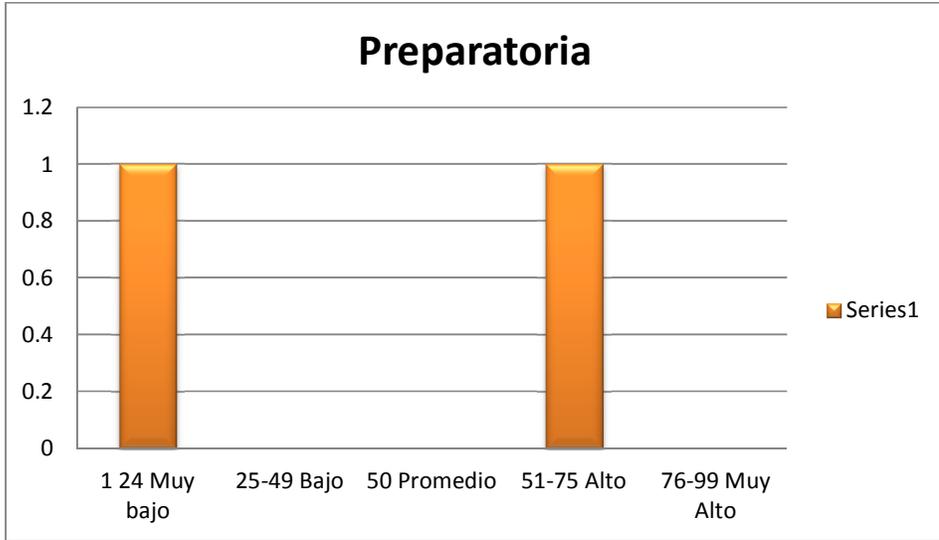


Figura 33. Nivel de escolaridad Preparatoria

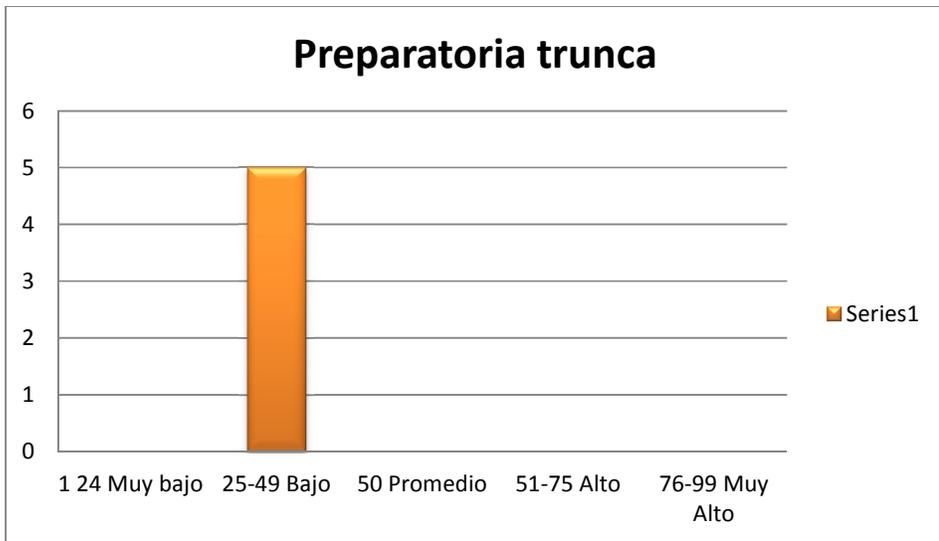


Figura 34. Nivel de escolaridad Preparatoria trunca

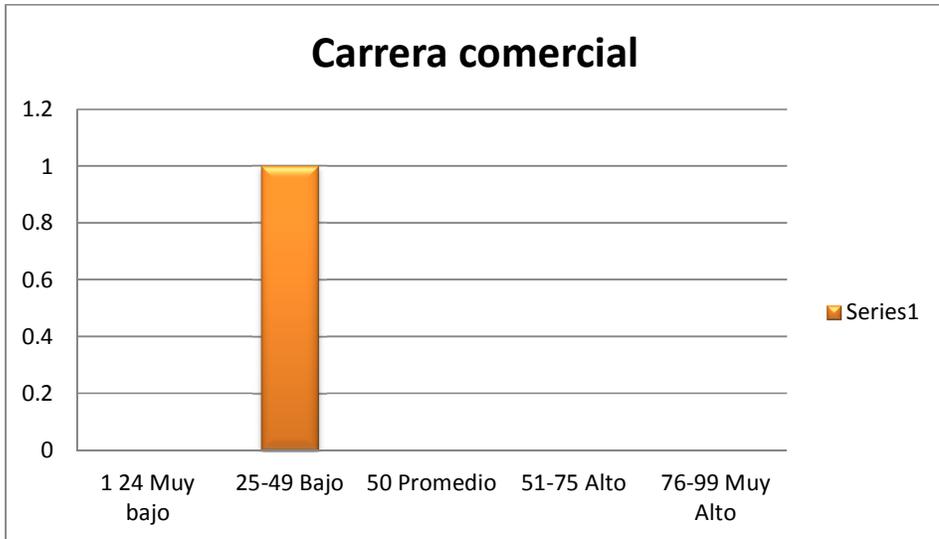


Figura 35. Nivel de escolaridad Carrera comercial

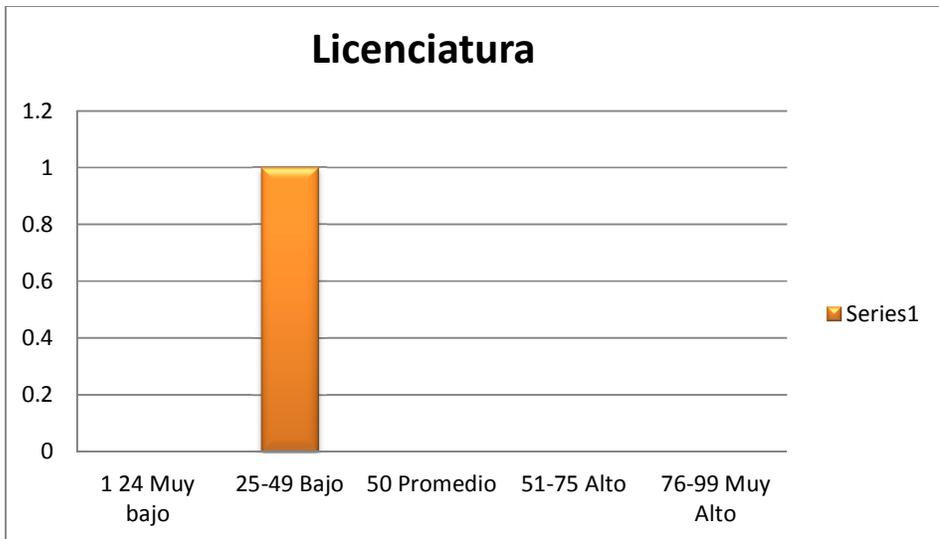


Figura 36. Nivel de escolaridad Licenciatura

Resultados de índices de productividad por puestos y general

En general los índices de productividad se encuentran en niveles altos o muy altos en la mayoría de los puestos, a excepción del puesto de impresión donde se observa un nivel bajo de productividad.

La productividad general está en el rango de muy alto con 76.62%, el 10.38% tanto en baja como en alta productividad y el resto en un índice muy bajo.

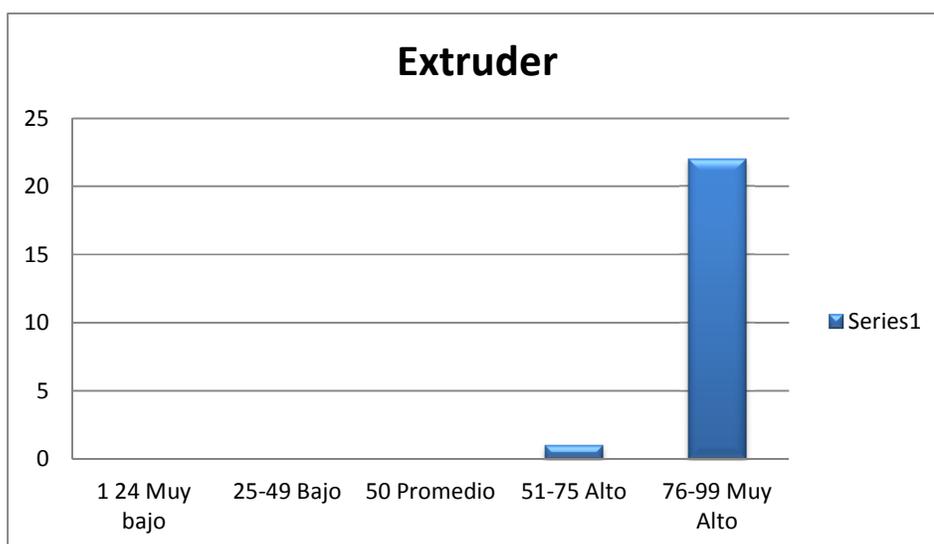


Figura 37. Puesto Extruder

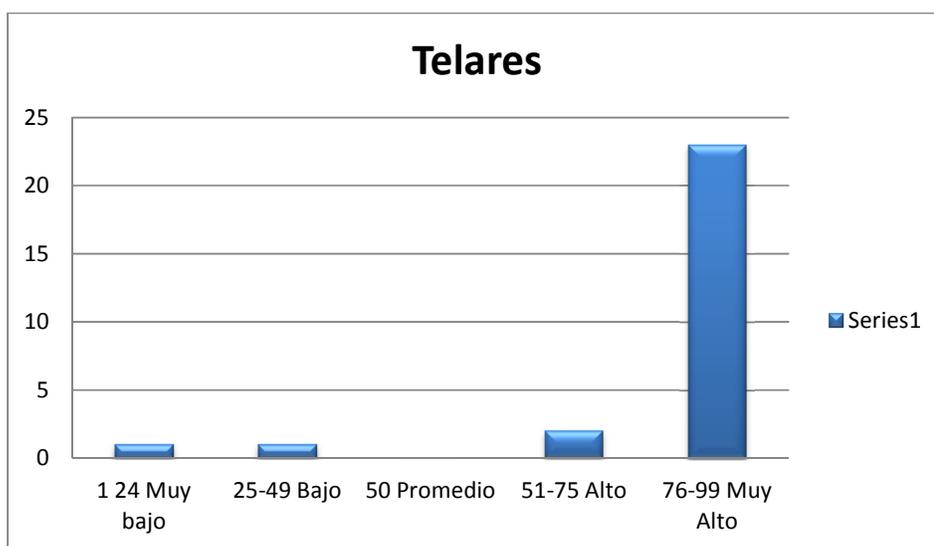


Figura 38. Puesto Telares

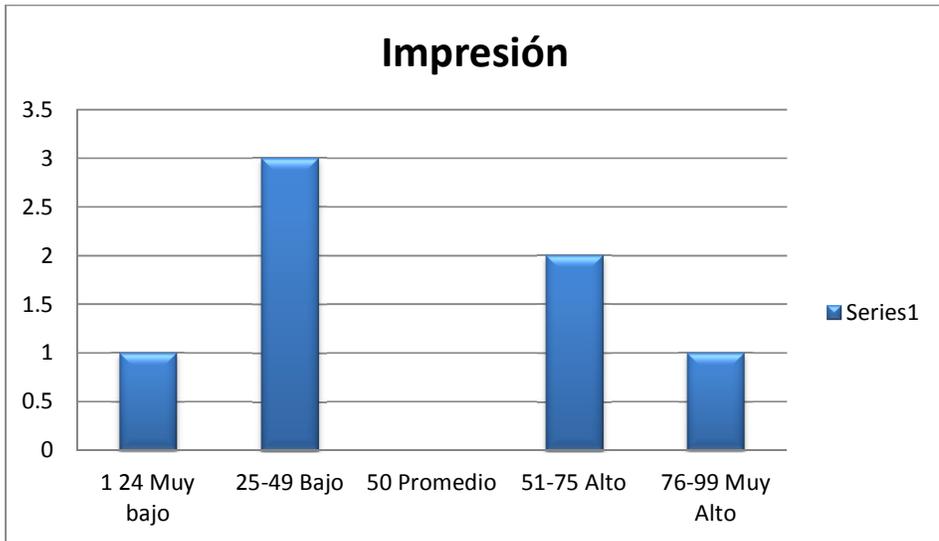


Figura 39. Puesto Impresión

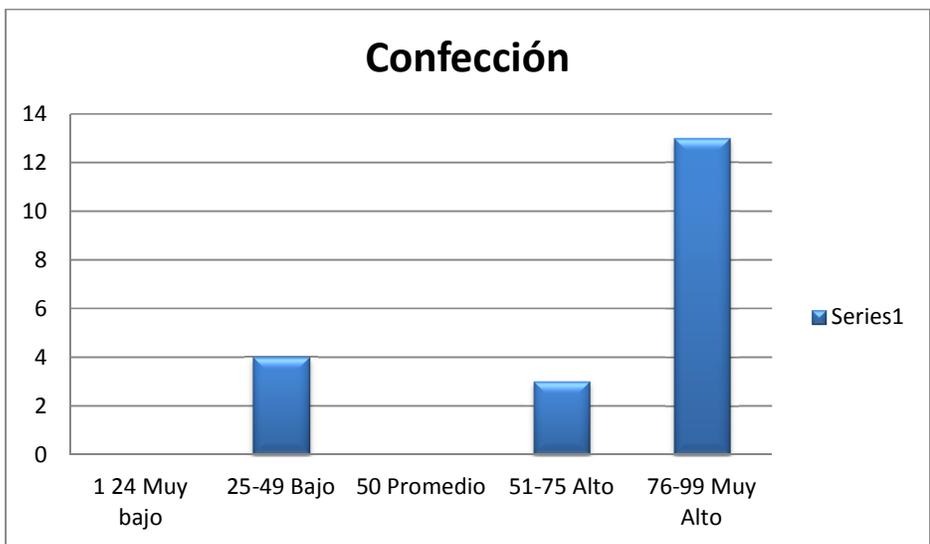


Figura 40. Puesto Confección

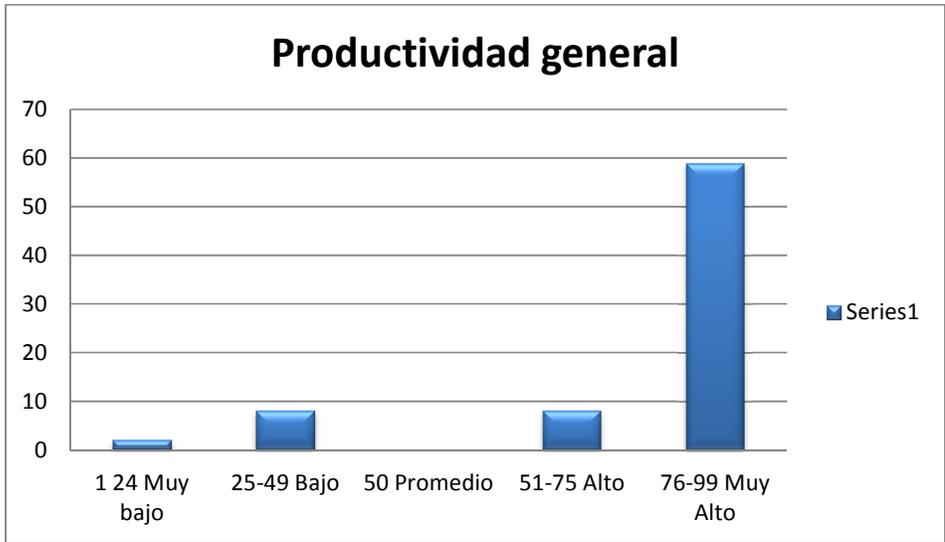


Figura 41. Productividad general

Combinación de los índices de productividad y satisfacción

En la figura 42 se muestran las diferentes combinaciones de índices de productividad y satisfacción que surgieron en el análisis. Se puede observar que las combinaciones "Muy alta productividad con baja satisfacción" y "Muy alta productividad con Muy baja satisfacción" se encuentran en un empate con un 20% cada una.



Figura 42. Comparación Productividad/Satisfacción

La tabla 5 muestra las combinaciones de los índices de productividad y satisfacción, estas últimas se ven en tono azul. El número representa la cantidad de personas que se encuentran en cada una de las combinaciones. También se puede observar el significado de las siglas.

Tabla 5: Combinación de índices productividad y satisfacción laboral

Combinaciones Productividad-Satisfacción	
MA-MA	10
MA-A	9
MA-P	1
MA-B	19
MA-MB	19
A-MA	2
A-B	3
A-MB	4
B-MA	2
B-B	3
B-MB	3
MB-A	1
MB-B	1

SIGLA	SIGNIFICADO
MA	Muy alto
A	Alto
P	Promedio
B	Bajo
MB	Muy bajo

	Satisfacción
	Productividad

CONCLUSIONES

Guillen (2000) define a la satisfacción en el trabajo como “una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación”.

Ésta va a depender del grado de consciencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que obtiene. Si alguna de las expectativas que tiene el empleado llegara a faltar se vería afectado su estado de equilibrio y podría pasar a la insatisfacción.

Según Davis y Newstrom (2000) los factores que contribuyen a la satisfacción de los empleados son el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones favorables y colegas que gusten apoyar.

La investigación realizada arroja los resultados acerca de la satisfacción de 77 empleados del área operativa de una empresa industrial. Una de las conclusiones a la que se llegó fue que el 33% de la población tiene un nivel muy bajo de satisfacción con su trabajo, otro 33% se encuentra en nivel bajo y el resto se divide entre promedio, alto y muy alto.

Este es un nivel alarmante de insatisfacción ya que podría tener consecuencias que afecten a la empresa de distintas formas, entre ellas; la rotación de personal que genera costos de contratación y capacitación, ausentismo e impuntualidad de los empleados que lleva a que el trabajo se retrase o no se llegue a concluir, robo o abusos de confianza, violencia tanto verbal como física y por último la renuncia del personal. Todos estos resultados conllevan a gastos innecesarios para la empresa.

Hay otros aspectos aparte de los ya mencionados anteriormente que contribuyen a que se dé la satisfacción como lo son la actividad o trabajo, las condiciones del mismo, los incentivos y el clima laboral. Éste último se desarrolla con las interacciones que hay entre los empleados y es este aspecto donde se ve más reflejada la insatisfacción. De acuerdo a los resultados

obtenidos en la investigación, el 56% se siente insatisfecho con la relación que lleva con sus compañeros de trabajo. El clima organizacional de la empresa está siendo afectado y podría llevar a consecuencias graves como son la depresión, el desinterés, la apatía, puede fomentar la agresividad, el tumulto y la inconformidad de los colaboradores, es posible que las personas no quieran trabajar en equipo cuando se requiera y terminar así afectando la producción y causar pérdidas a la empresa.

Por el contrario, el área en la que demuestran mayor satisfacción, con un 40%, es el estatus social que les da trabajar para esta empresa. Este estatus social es creado por los empleados que pueden compararse con amigos, vecinos, compañeros, colegas en otras organizaciones o con empleos pasados. El referente que escoja el empleado estará influenciado tanto por la información que tenga de los referentes como también por lo atractivo de la referencia (Davis y Newstrom, 2000).

Con los datos obtenidos de la investigación se pudo hacer un comparativo acerca de la satisfacción laboral que hay entre hombres y mujeres. El análisis indica que de 42 mujeres el 45% tienen un nivel muy bajo de satisfacción y el 33% en nivel bajo.

De un total de 35 hombres el 34% presenta un grado bajo de satisfacción, pero a diferencia de las mujeres tienen un 29% con un nivel muy alto de satisfacción, las mujeres sólo el 10%. Aunque el índice de los hombres sigue siendo bajo se puede decir que están más satisfechos en su trabajo que las mujeres, lo que hace que la hipótesis que enuncia que las mujeres están más satisfechas que los hombres, se anule.

También se hizo el análisis acerca de la escolaridad de los empleados relacionada con la satisfacción para saber en cuál de los grados escolares muestra mayor satisfacción laboral, el resultado fue que son quienes tienen la primaria trunca. Por consecuencia la hipótesis que planteaba que los más satisfechos eran las personas que tenían la secundaria terminada, es negativa.

La productividad fue otra área evaluada en esta investigación. Ésta es definida como la relación que existe entre lo producido y lo insumido y se toman 3 tipos

de productividad: la de materiales es el poder aprovecharlos y dejar el menor residuo posible, la maquinaria es hacer uso de ésta para mejorar la calidad y por último la de mano de obra en donde se adoptan más y mejores métodos de trabajo para mejorar los tiempos de producción de un producto (OIT, 1973).

Los resultados obtenidos son que el 77% de los empleados tiene una productividad muy alta. Esto va a crear beneficios a la empresa como son el crecimiento a nivel económico y dar un mayor resultado a sus clientes con mayor calidad. Estos beneficios también se verán reflejados en los empleados por medio de bonos de productividad, reconocimientos o incluso ascensos.

En el análisis por puesto se encontró que el área de extruder es la que cuenta con el índice de productividad más alto que es de 96%, seguida de las personas que pertenecen a telares con un 85%, en tercer lugar se encuentra el puesto de confección con 65% y por último el área de impresión con un 14%.

El objetivo de la presente investigación fue conocer la relación que existe entre la satisfacción laboral y la productividad de una empresa industrial. Ya se revisó por separado cada una de ellas en donde se cae en la cuenta de que la satisfacción está entre los niveles muy bajo y bajo a diferencia de la productividad que está en un grado muy alto.

Al hacer la unión de los índices de satisfacción y productividad se dan varias combinaciones, de las cuales el 20% se encuentra en “Muy alta productividad con muy baja satisfacción”, otro 20% en “Muy alta productividad con baja satisfacción” y en tercer lugar está con un 13% la combinación “muy alta productividad con muy alta satisfacción”.

Una vez realizada la comparación que se presenta en la figura 42 se concluye que no existe una relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los empleados de dicha empresa por consecuencia la hipótesis acerca de que existe una relación positiva entre ambas es nula y así se logra el objetivo principal de esta investigación.

SUGERENCIAS

A continuación se presentan varias sugerencias que se pueden tomar en cuenta para mejorar algunas de las áreas de oportunidad que se revisaron anteriormente, y así poder ayudar a elevar tanto la satisfacción como la productividad:

- Establecer una logística para hacer la aplicación del instrumento de satisfacción.
- Crear un instrumento de medición que evalúe la productividad de los empleados de diferentes rangos ya que no se cuenta con uno estandarizado.
- Al momento de la contratación del personal asignarlo al puesto de tal modo que sus actitudes, aptitudes y condiciones físicas se adecúen al perfil establecido de dicho puesto, pues esto asegurará la motivación y a su vez la satisfacción laboral.
- Recursos humanos estar al pendiente de las necesidades de los empleados, esto ayudará a conocer al personal y así se podrán identificar sus motivadores y poder encauzarlos a una mejora continua que llevará a la satisfacción.
- Prestar mayor atención al área de impresión para conocer cuáles son las razones por las que su productividad es baja, si es cuestión de la maquinaria, del material o la mano de obra y así crear las medidas correctivas.
- Elaborar un proyecto de clima organizacional en el que se reoriente las acciones hacia los aspectos donde se reflejaron niveles bajos de satisfacción como son las relaciones interpersonales y sobre todo con los compañeros de trabajo.

LIMITACIONES

Dentro de la investigación se presentaron ciertas limitaciones que se mencionan a continuación:

- Falta de un instrumento de medición de productividad estandarizado.
- Ausencia de una logística para la aplicación del instrumento de satisfacción laboral.
- Que el personal tuviera la idea de que se podrían tomar represalias con las respuestas que ellos dieran.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional* (6ª edición). México: Cengage Learning.
- Actividad, definición www.wordreference.com
- Amat, O. y Soldevila, P. (2011). *Contabilidad y gestión de costes* (6ª edición). España: Profit editorial.
- América economía (2010). *Insatisfacción laboral hace que uno de cada tres profesionales chilenos cambien de trabajo*. Recuperado en <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/insatisfaccion-laboral-hace-que-uno-de-cada-tres-profesionales-chilenos-cambien->
- Atalaya, M. C. (septiembre de 1999) Revista de psicología, año III, N° 5, Perú
- Bonilla, P. (2005). *Metodología de la investigación*. México:
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México y América central: Thomson.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Diccionario de la Real Academia Española (22ª edición) www.rae.es
- Dolly, T.B. (2007). *Administración de servicios de alimentación: calidad, nutrición, productividad y beneficios* (2ª edición). Colombia: Universidad de Antioquia.
- Expectativa*, definición www.wordreference.com
- Ferrell, O.C., Hirt G., Ramos L., Adriaensens M. y Flores M.A, (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (4ª edición). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Fleishman, E. A. y Bass A. R. (1986). *Estudios de psicología industrial del personal*. México: Trillas
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega
- Galimberti, U. (2002). *Diccionario de Psicología*. México: Siglo XXI editores
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. España: UOC.
- Gerrig, R.J. y Zimbardo, P.G. (2005). *Psicología y vida (17ª Edición)*. México: Pearson Educación.
- Greco, R. (2006). *Diccionario de Economía*.
- Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. España: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2006) *Introducción a la administración: teoría general: origen, evaluación y vanguardia (4ª edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Incentivo, definición www.wordreference.com
- Interactive training advance computer applications S.L. (ITACA). (2006), *Prevención de riesgos derivados de la organización y de la carga de trabajo*. España: CEAC
- Morris, C.G. y Maisto, A.A. (2005). *Introducción a la psicología*. México: Pearson Educación
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de administración (7ª edición)*. México: Trillas
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional, ciencias sociales y humanidades (6ª edición)*. México: Thomson.
- Myers, D.G. (2005). *Psicología (7ª edición)*. Buenos Aires: Médica Panamericana

- OIT (1973) *Introducción al Estudio del Trabajo* (3ª edición). Italia: Sagraf
- Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson
- Pizarro, N. (1998). *Tratado de metodología de las ciencias sociales* (1ª edición). España: Siglo XXI de España Editores S.A.
- Protocolo de investigación (2004), México:Universidad Vasco de Quiroga
- Reeve, J. (2006). *Motivación y emoción* (3ª edición). México: Mc Graw Hill
- Reyes, A. (2005). *Administración de empresas: Teoría y práctica* (2ª parte). México: Limusa,
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8ª edición). México: Prentice Hall
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª edición). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., De Cenzo D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3ª edición). México: Prentice Hall
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional. El impacto de las emociones*. México: Thomson Learning.
- Vargas, J. (2008). *Actualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlación en empresas del Bajío, México (N° 1, vol. 1)*. Revista electrónica nova scientia,
http://nova_scientia.delasalle.edu.mx/numero_1/vargas_1.pdf
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson

ANEXOS

Anexo A: Cuestionario de Satisfacción Minnesota (MSQ).....	94
Anexo B: Vaciado de información individual MSQ.....	100

- 9. Las políticas y prácticas con respecto a los empleados
de la compañía
- 10. La forma en que mi supervisor y yo nos entendemos
- 11. La seguridad de mi trabajo
- 12. El pago que recibo por el trabajo que hago
- 13. Las condiciones laborales (calefacción, iluminación,
ventilación, etc.) en este trabajo
- 14. Las oportunidades de superación en este trabajo
- 15. El *saber hacer* técnico de mi supervisor
- 16. El espíritu de cooperación entre mis colegas
- 17. La posibilidad de ser responsable de la planeación de
mi trabajo
- 18. La forma en que se reconoce cuando hago un
buen trabajo
- 19. La posibilidad de estar activo la mayor parte
del tiempo
- 20. Poder ver los resultados del trabajo que hago
- 21. La posibilidad de ser útil a la gente
- 22. La posibilidad de hacer cosas nuevas y originales
por mi cuenta
- 23. Ser capaz de hacer cosas que no van en contra de mis
creencias religiosas
- 24. La posibilidad de trabajar solo en el trabajo
- 25. La posibilidad de hacer cosas diferentes de vez
en cuando
- 26. La posibilidad de decir a otros trabajadores
cómo hacer cosas
- 27. La posibilidad de hacer trabajo que se adecua
correctamente a mis habilidades
- 28. La posibilidad de ser "alguien" en la comunidad

29. Políticas de la compañía y la forma en que se administran
30. La forma en que mi jefe trata a sus empleados
31. La forma en que mi trabajo provee un futuro seguro
32. La posibilidad de hacer dinero de igual forma que mis amigos
33. El entorno físico en que trabajo
34. Las posibilidades de salir adelante en este trabajo
35. La competencia de mi supervisor tomando decisiones
36. La posibilidad de desarrollar amistades cercanas con mis colegas
37. La posibilidad de tomar decisiones propias
38. La forma en que puedo tomar todo el crédito del trabajo que hago
39. Ser capaz de tener orgullo de un trabajo bien hecho
40. Ser capaz de hacer algo todo el tiempo
41. La posibilidad de ayudar gente.
42. La posibilidad de intentar algo distinto
43. Ser capaz de hacer cosas que no van en contra de mi consciencia
44. La posibilidad de estar solo en el trabajo
45. La rutina de mi trabajo
46. La posibilidad de supervisar a otros
47. La posibilidad de hacer uso de mis mejores Habilidades

- 48. La posibilidad de “codearme” con gente importante
- 49. La forma en que los empleados son informados acerca de las políticas de la compañía
- 50. La forma en que mi jefe apoya a sus empleados (con alta gerencia)
- 51. La forma en que mi trabajo provee un empleo estable
- 52. Cómo mi sueldo se compara con el de trabajos similares en otras compañías
- 53. El disfrute de las condiciones de trabajo
- 54. La forma en que se dan los ascensos en este empleo
- 55. La forma en que mi jefe delega trabajo a otros
- 56. Si mis colegas son amigables
- 57. La posibilidad de ser responsable por el trabajo de otros
- 58. El reconocimiento del trabajo que hago
- 59. Ser capaz de hacer algo que valga la pena
- 60. Ser capaz de mantenerme ocupado
- 61. La posibilidad de hacer cosas para otras personas
- 62. La posibilidad de desarrollar nuevas y mejores formas de hacer el trabajo
- 63. La posibilidad de hacer cosas que no dañen a otras personas
- 64. La posibilidad de trabajar independientemente de otros
- 65. La posibilidad de hacer algo diferente cada día
- 66. La posibilidad de decir a otros qué hacer

- 67. La posibilidad de hacer algo donde haga uso de
mis habilidades □ □ □ □ □
- 68. La posibilidad de ser importante a la vista de
los demás □ □ □ □ □
- 69. La forma en que las políticas de la compañía se
ponen en práctica □ □ □ □ □
- 70. La forma en que mi jefe atiende las quejas de
sus empleados □ □ □ □ □
- 71. Lo estable que es mi trabajo □ □ □ □ □
- 72. Mi sueldo y la cantidad de trabajo que hago □ □ □ □ □
- 73. Las condiciones físicas del trabajo que hago □ □ □ □ □
- 74. Las posibilidades de avanzar en el trabajo □ □ □ □ □
- 75. La forma en que mi jefe provee ayuda en
problemas difíciles □ □ □ □ □
- 76. La facilidad con que se puede hacer amistad
con mis colegas □ □ □ □ □
- 77. La libertad de usar mi propio juicio □ □ □ □ □
- 78. La forma en que usualmente me dicen cuando hago
bien mi trabajo □ □ □ □ □
- 79. La posibilidad de dar lo mejor de mí en todo
momento □ □ □ □ □
- 80. La posibilidad de estar "listo" todo el tiempo □ □ □ □ □
- 81. La posibilidad de ser de utilidad para otras personas □ □ □ □ □
- 82. La posibilidad de intentar mis propios métodos para
hacer el trabajo □ □ □ □ □
- 83. La posibilidad de hacer el trabajo sin sentir que
estoy engañando a alguien □ □ □ □ □
- 84. La posibilidad de trabajar alejado de otros □ □ □ □ □
- 85. La posibilidad de hacer diferentes cosas en el trabajo □ □ □ □ □
- 86. La posibilidad de decir a otros qué hacer □ □ □ □ □

- 87. La posibilidad de hacer uso de mis habilidades
y destrezas
- 88. La posibilidad de tener un lugar definido en
la comunidad
- 89. La forma en que la compañía trata a sus empleados
- 90. La relación personal entre mi jefe y sus empleados
- 91. La forma en que se evitan los despidos y
transferencias en mi trabajo
- 92. Cómo mi sueldo se compara con el de otros
trabajadores
- 93. Las condiciones de trabajo
- 94. Mis posibilidades de avanzar
- 95. La forma en que mi jefe entrena a sus empleados
- 96. La forma en que mis colegas se llevan entre ellos
- 97. La responsabilidad de mi trabajo
- 98. Los halagos que recibo por hacer un buen trabajo
- 99. El sentimiento de realización
- 100. Mantenerme ocupado todo el tiempo

GRACIAS

Anexo B: Vaciado de información individual MSQ

Nombre: María Guadalupe Peralta Marquez Edad: 33 Edo. Civil: Soltera Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	4	4	3	5	4	4	4	2	4	3	4	4	2	4	5	4	4	4	
Item 21-40	4	4	5	4	2	5	5	5	4	5	4	4	3	4	2	4	2	4	5	5	
Item 41-60	4	2	5	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	
Item 61-80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	
Item 81-100	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	

Puntaje Total	22	18	22	20	17	20	21	21	20	18	20	19	19	19	16	18	21	20	23	22	78
PERCENTIL	75	35	65	70	15	80	75	90	75	35	55	45	35	60	25	15	75	75	80	70	50

Nombre: María del Rocío Gutierrez

Edad : 29

Edo. Civil: Soltera

Escolaridad : Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	3	2	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	
Item 21-40	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	
Item 41-60	4	2	3	4	5	5	4	2	4	4	4	5	4	2	4	4	3	2	4	4	
Item 61-80	2	4	5	5	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	2	
Item 81-100	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	

Puntaje Total	17	17	18	20	21	16	18	18	18	20	19	18	16	15	15	20	19	14	17	16	65
PERCENTIL	15	25	10	70	70	30	25	50	45	70	30	35	20	40	20	60	40	10	10	5	10

Nombre: Monica Aviles Alvarado

Edad: 29

Edo Civil: Casada

Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	1	2	1	4	4	5	5	5	5	
Item 21-40	4	5	5	2	1	5	5	5	4	3	2	1	5	1	3	4	5	4	5	5	
Item 41-60	5	4	5	2	4	1	4	5	4	2	5	1	4	5	4	5	5	4	5	5	
Item 61-80	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1	2	1	4	1	1	4	1	1	5	5	
Item 81-100	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	1	2	5	1	4	4	5	1	5	5	

Puntaje Total	22	22	24	18	18	19	23	22	21	15	15	6	20	9	16	21	21	15	25	25	69
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN

Nombre: María de Lourdes Martinez Tovar

Edad:
26

Edo.
Civil:
Casada

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	2	5	5	2	3	5	2	2	3	3	2	2	2	3	4	5	2	4	5	
Item 21-40	5	4	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	1	4	3	2	4	5	
Item 41-60	4	2	4	3	4	4	4	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	5	5	
Item 61-80	5	4	4	4	4	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	
Item 81-100	4	5	4	3	4	3	2	4	3	2	3	2	3	2	2	2	4	2	3	4	

Puntaje Total	22	17	19	17	18	16	18	14	12	11	17	13	12	12	10	14	16	11	20	23	61
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN

PERCENTIL 75 25 15 20 20 30 25 10 15 9 15 13 10 20 5 4 10 6 55 80 5

Nombre: Leticia Loza Perez

Edad:
28

Edo.
Civil:
Separada

Escolaridad
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	2	2	2	2	2	2	5	2	5	4	
Item 21-40	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	5	
Item 41-60	4	4	4	3	2	4	4	2	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	
Item 61-80	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	2	4	2	4	4	4	4	5	4	
Item 81-100	5	4	5	2	3	3	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	

Puntaje Total	21	20	21	16	16	18	17	18	21	21	21	12	18	15	15	17	22	18	23	21	72
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN

PERCENTIL 70 65 60 15 10 45 20 50 85 75 65 10 30 40 20 10 80 35 80 65 28

Nombre: Estrella Guzman Olvera

Edad:
28

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	2	1	4	1	4	4	
Item 21-40	3	5	5	4	2	2	4	3	4	1	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	
Item 41-60	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	2	3	3	2	4	4	
Item 61-80	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	
Item 81-100	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	

Puntaje Total	17	19	21	17	16	17	20	17	19	12	19	17	20	17	13	15	18	10	20	20	65
PERCENTIL	15	40	60	20	10	35	65	40	55	10	30	30	65	45	10	5	25	5	55	60	10

Nombre: Noemi Edith Vazquez Hdz.

Edad:
24

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5
Item 21-40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	
Item 41-60	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
Item 61-80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
Item 81-100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	

Puntaje Total	20	20	20	20	20	20	20	19	20	20	18	12	18	20	18	20	20	18	20	21	76
PERCENTIL	60	65	40	70	60	80	65	65	75	70	20	10	30	85	35	60	65	35	55	65	45

Nombre: Delia Cruz Rosales Edad: 25 Edo Civil: Soltera Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	
Item 21-40	2	4	4	4	5	2	2	2	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
Item 41-60	4	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4
Item 61-80	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
Item 81-100	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4

Puntaje Total	18	16	18	16	21	12	16	14	14	18	18	13	16	16	16	20	20	16	16	20	67
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	20	20	10	15	70	4	15	10	25	35	20	13	20	43	25	60	65	25	8	60	14

Nombre: Emilia García Gomez Edad: 21 Edo Civil: Soltera Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	3	2	1	3	4	4	3	2	3	1	2	2	3	3	4	5	4	2	
Item 21-40	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	2	2	4	2	4	2	1	3	5	
Item 41-60	5	5	4	2	3	2	2	1	2	4	4	1	2	3	5	4	1	3	4	2	
Item 61-80	4	5	5	5	3	3	2	2	2	4	4	1	4	2	3	2	2	1	2	2	
Item 81-100	3	4	5	5	5	2	2	2	2	3	2	1	3	3	1	3	4	1	5	4	

Puntaje Total	21	21	21	16	15	14	14	13	12	17	17	6	13	14	14	16	13	11	18	15	59
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	70	75	60	15	9	5	10	5	15	30	15	1	13	30	15	8	4	9	15	5	4

Nombre: Maria de los Angeles Padilla

Edad:
24

Edo Civil:
Casada

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	4	4	5	4	4	4	
Item 21-40	4	5	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	3	4	3	3	4	3	5	5	
Item 41-60	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	1	1	3	4	4	4	
Item 61-80	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	
Item 81-100	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	3	3	4	3	2	4	3	4	4	

Puntaje Total	19	20	19	20	20	20	20	20	10	11	17	15	14	15	14	13	18	18	21	21	65
PERCENTIL	25	65	15	70	60	80	65	85	10	9	15	20	15	40	15	14	25	35	70	65	10

Nombre: Claudia Janeh Ontiveros

Edad:
23

Edo Civil:
Separada

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	2	3	4	4	5	4	4	4	
Item 21-40	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	
Item 41-60	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
Item 61-80	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
Item 81-100	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	

Puntaje Total	18	17	20	17	19	20	19	19	20	16	18	15	18	17	15	20	21	19	20	20	76
PERCENTIL	20	25	40	20	35	80	30	65	75	25	20	20	30	45	20	60	75	45	55	69	45

Nombre: Pilar Gutierrez Gorostieta

Edad: 24
Edo Civil: Casada

Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	
Item 21-40	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	
Item 41-60	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	5	
Item 61-80	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	5	5	
Item 81-100	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	4	5	

Puntaje Total	22	22	24	23	24	19	24	23	24	19	23	18	21	20	20	17	20	20	23	23	86
PERCENTIL	75	80	85	90	95	55	90	98	95	45	80	35	75	85	70	10	65	75	80	80	83

Nombre: María Gabriela Lara Gallegos

Edad: 23
Edo Civil: Casada

Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	4	4	3	4	4	5	3	2	3	2	3	3	3	2	4	2	4	4	
Item 21-40	5	4	3	4	5	4	4	5	4	2	3	3	4	2	3	4	4	4	5	4	
Item 41-60	4	5	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4	2	4	5	
Item 61-80	4	5	4	4	4	3	3	4	4	1	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	
Item 81-100	4	5	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	4	3	1	2	5	3	4	4	

Puntaje Total	22	23	18	19	19	18	19	22	16	9	16	14	19	13	12	15	21	14	21	21	71
PERCENTILL	75	85	10	40	35	45	30	75	35	5	13	15	35	25	9	5	75	10	70	65	25

Nombre: Alejandra Azucena Vieyra Ramirez

Edad: 24
Edo Civil: Soltera

Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	3	4	4	4	4	4	3	1	4	2	3	3	3	4	5	4	4	4	
Item 21-40	5	4	2	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	2	2	3	2	2	5	4	
Item 41-60	4	3	2	3	4	3	4	4	2	1	4	1	2	2	3	1	1	4	4	4	
Item 61-80	3	4	5	4	3	3	4	3	1	1	2	1	4	4	1	2	3	4	4	4	
Item 81-100	4	4	5	4	3	3	3	4	3	1	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	

Puntaje Total	21	19	17	18	17	16	19	19	13	6	16	10	15	13	12	13	15	18	21	20	60
PERCENTIL	70	40	5	30	15	30	30	65	20	1	13	5	18	25	9	4	8	35	70	60	4

Nombre: Ana Maria Cervantes Virrueta

Edad: 53
Edo Civil: Separad

Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	1	1	4	4	1	4	1	4	4	1	1	4	3	4	1	3	4	
Item 21-40	4	5	4	4	4	1	4	1	1	1	4	1	1	1	1	3	4	4	4	3	
Item 41-60	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	3	3	1	1	3	1	3	1	4	4	
Item 61-80	2	3	4	4	4	4	3	1	3	1	4	4	4	1	1	1	4	1	4	4	
Item 81-100	1	4	4	1	3	3	4	3	1	1	1	3	3	1	1	1	4	4	4	4	

Puntaje Total	15	20	20	11	16	13	19	10	13	5	16	15	10	5	10	9	19	11	19	19	59
PERCENTIL	8	65	40	2	10	4	30	1	20	1	13	20	5	1	5	1	40	6	20	25	4

Nombre: María Guadalupe Huerta Lopez

Edad:
49

Edo:
Civil:
Casada

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	3	3	5	5	5	4	4	5	3	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	
Item 21-40	5	3	2	3	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	
Item 41-60	5	4	4	4	5	3	5	3	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3	5	
Item 61-80	3	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	3	5	2	5	3	5	5	
Item 81-100	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	5	2	4	5	

Puntaje Total	23	19	19	21	23	21	21	18	23	20	24	18	21	17	23	15	22	16	22	23	75
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	80	40	15	80	85	85	75	50	90	70	90	35	75	45	90	5	80	25	75	80	40

Nombre: Leticia Vazquez R.

Edad:
46

Edo.
Civil:
Casada

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	3	4	4	5	2	3	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	2	4	4	
Item 21-40	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
Item 41-60	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	2	4	3	3	4	4	2	4	4	
Item 61-80	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	2	4	2	4	4	3	3	3	
Item 81-100	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	

Puntaje Total	20	19	20	20	21	16	19	19	13	16	18	14	14	17	15	19	20	15	19	19	73
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	60	40	40	70	70	30	30	65	20	25	20	15	15	45	20	20	65	20	20	25	30

Nombre: Maria Guadalupe Reyes Resendiz

Edad:
45

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	4	4	2	4	2	2	4	1	4	4	
Item 21-40	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	2	4	2	2	5	5	
Item 41-60	5	5	4	2	4	4	4	4	4	2	5	2	2	2	2	2	2	4	5	5	
Item 61-80	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	4	2	2	4	2	2	4	2	5	5	
Item 81-100	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	4	2	1	4	2	2	4	

Puntaje Total	23	23	21	20	21	22	21	20	18	11	21	14	14	19	10	11	16	11	21	23	75
PERCENTIL	80	85	60	70	70	90	75	85	45	9	65	15	15	60	5	2	10	6	70	80	40

Nombre: Maria Alicia Gomez L.

Edad:
40

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	
Item 21-40	4	4	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	
Item 41-60	4	4	2	2	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
Item 61-80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Item 81-100	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

Puntaje Total	20	20	16	18	20	19	20	18	16	16	20	16	16	20	18	20	20	20	20	20	71
PERCENTIL	60	65	4	30	60	55	65	50	35	25	55	25	20	85	35	60	65	75	55	60	25

Nombre: Maria Guadalupe Ramirez C.

Edad:
39

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	5	4	2	4	5	4	4	2	5	4	2	4	3	4	5	4	5	4	
Item 21-40	5	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	
Item 41-60	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	2	3	5	4	
Item 61-80	4	4	5	5	4	4	4	2	4	2	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	
Item 81-100	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	

Puntaje Total	22	19	21	21	19	20	22	19	21	14	22	18	18	20	17	20	20	18	24	20	82
PERCENTIL	75	40	60	80	35	80	80	65	85	15	75	35	30	85	30	60	65	35	90	60	70

Nombre: Socorro Urbina Trujillo

Edad:
37

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	3	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	3	4	3	2	5	5	4	4	
Item 21-40	4	5	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	
Item 41-60	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	2	5	5	4	
Item 61-80	5	4	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	5	
Item 81-100	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5	4	4	

Puntaje Total	19	21	23	19	21	19	23	21	16	18	21	20	18	21	18	12	21	24	23	21	79
PERCENTIL	25	75	75	40	70	55	85	90	35	35	65	75	30	90	35	3	75	95	80	65	55

Nombre: Maria del Carmen Madrigal L.

Edad:
39

Edo Civil:
Divorciada

Escolairdad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	1	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	4	2	2	4	4	2	4	4	
Item 21-40	4	2	4	2	2	4	4	4	4	1	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	
Item 41-60	4	2	2	2	4	2	4	1	2	1	4	2	4	1	1	2	2	1	2	4	
Item 61-80	4	2	4	2	4	4	4	4	4	1	4	1	2	2	1	2	2	1	4	4	
Item 81-100	2	2	4	4	2	3	2	2	1	1	1	1	4	1	1	2	4	1	4	4	

Puntaje Total	18	9	18	13	16	17	18	15	15	6	15	11	18	10	7	12	14	7	18	20	55
PERCENTIL	20	1	10	4	10	35	25	25	30	1	10	8	30	15	1	3	5	1	15	60	3

Nombre: Rosenda Lopez Espinoza

Edad:
35

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	2	3	3	4	5	2	3	4	
Item 21-40	4	3	4	3	3	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Item 41-60	4	3	4	3	3	3	3	3	2	1	4	3	3	1	2	4	3	3	3	4	
Item 61-80	3	2	4	3	3	3	3	4	4	1	3	3	4	3	1	1	1	1	3	3	
Item 81-100	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	4	1	3	3	

Puntaje Total	18	14	19	16	15	14	16	16	15	13	19	14	14	13	10	15	16	10	15	17	59
PERCENTIL	20	10	15	15	9	5	15	35	30	13	30	15	15	25	5	5	10	5	5	8	4

Nombre: Margarita Benitez Leon

Edad:
42

Edo.
Civil:
Casada

Escolaridad:
C.
Comercial

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	3	1	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	
Item 21-40	4	3	3	1	1	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5
Item 41-60	5	4	5	5	5	3	4	3	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	
Item 61-80	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	5	3	5	5	
Item 81-100	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	

Puntaje Total	22	21	21	16	18	17	20	18	17	20	23	20	20	19	18	15	21	17	22	23	77
PERCENTIL	75	75	60	15	20	35	65	50	40	70	80	75	65	60	35	5	75	30	75	80	48

Nombre: Graciela Dominguez Lopez

Edad:
24

Edo.
Civil:
Union
Libre

Escolaridad:
Preparatoria
Trunca

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	3	5	5	5	4	5	4	4	2	4	1	2	2	4	2	5	2	5	2	
Item 21-40	5	5	5	4	5	5	4	4	2	1	2	1	3	1	3	5	5	4	4	5	
Item 41-60	5	5	5	4	4	3	5	2	4	1	3	4	4	1	2	4	3	2	5	5	
Item 61-80	5	5	5	5	5	4	5	5	3	1	3	2	4	4	3	4	4	3	5	5	
Item 81-100	5	4	5	5	4	4	4	4	3	2	4	1	4	3	2	2	5	3	5	5	

Puntaje Total	25	22	25	23	23	20	23	19	16	7	16	9	17	11	14	17	22	14	24	22	75
PERCENTIL	99	80	99	90	85	80	85	65	35	3	13	3	25	8	15	10	80	10	90	70	40

Nombre: Martha Angelica Romero S.

Edad:
34

Edo.
Civil:
Casada

Escolaridad:
Preparatoria
Trunca

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	5	2	3	4	4	2	1	4	4	2	3	4	2	2	2	4	4	
Item 21-40	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	
Item 41-60	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	4	4	
Item 61-80	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	
Item 81-100	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	4	2	4	4	

Puntaje Total	20	19	20	21	18	16	21	17	18	17	19	18	16	16	15	16	16	11	20	20	72
PERCENTIL	60	40	40	80	20	30	75	40	45	30	30	35	20	43	20	8	10	7	55	60	28

Nombre: Gabriela Chavez Zizumbo

Edad:
41

Edo.
Civil:
Viuda

Escolaridad:
Secundaria
Trunca

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	5	4	3	2	4	4	5	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	
Item 21-40	3	3	2	2	3	4	4	5	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	4	4	
Item 41-60	4	4	5	2	2	4	4	2	2	1	2	4	4	1	1	1	2	2	4	4	
Item 61-80	4	2	4	4	4	4	4	4	1	1	2	4	2	2	1	2	2	2	4	4	
Item 81-100	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	4	

Puntaje Total	19	18	19	13	15	20	20	20	9	8	11	17	12	9	8	9	12	15	18	20	60
PERCENTIL	25	35	15	4	9	80	65	85	5	4	3	30	10	10	3	1	3	20	15	60	4

Nombre: Nancy Villa Villa

Edad:
22

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Item 21-40	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Item 41-60	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
Item 61-80	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Item 81-100	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Puntaje Total	21	18	20	18	20	20	20	18	20	20	20	20	20	20	20	20	18	19	20	19	79
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	70	35	40	30	60	80	65	50	75	70	55	75	65	85	70	60	25	45	55	25	55

Nombre: Carolina Cruz Rosales

Edad:
30

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	2	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	1	1	1	2	1	
Item 21-40	1	1	1	3	1	4	3	1	3	4	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	
Item 41-60	1	1	4	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	
Item 61-80	1	2	1	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	1	
Item 81-100	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	3	3	

Puntaje Total	6	9	10	12	9	11	9	10	10	9	8	9	10	8	10	6	10	6	8	8	43
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	1	1	1	3	1	3	1	1	10	5	1	3	5	5	10	1	1	1	1	1	1

Nombre: Ma. Cristina Lopez P.

Edad:
27

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
Item 21-40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	
Item 41-60	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	
Item 61-80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	
Item 81-100	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	

Puntaje Total	20	20	18	19	20	20	20	20	19	15	18	17	19	17	16	17	17	19	20	20	72
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	60	65	10	40	60	80	65	85	55	20	20	30	35	45	25	10	15	45	55	60	28

Nombre: Yolanda Villaseñor García

Edad:
34

Edo.
Civil:
Casada

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	4	4	4	3	
Item 21-40	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
Item 41-60	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	
Item 61-80	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
Item 81-100	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	

Puntaje Total	20	19	19	18	20	17	20	20	18	19	22	20	18	19	18	17	19	19	20	19	77
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	60	40	15	30	60	35	65	85	45	45	75	75	30	60	35	10	40	45	55	25	48

Nombre: Graciela Lopez E.

Edad:
32

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	2	2	4	2	3	2	3	1	1	4	4	1	2	1	4	4	1	3	3	
Item 21-40	4	2	4	4	2	4	4	2	1	1	4	2	2	2	1	4	2	1	4	4	
Item 41-60	4	2	2	4	2	1	4	2	4	1	4	4	2	3	1	3	2	2	4	4	
Item 61-80	4	1	1	4	3	4	4	2	2	1	4	4	2	1	1	1	1	2	4	4	
Item 81-100	2	4	2	4	2	4	4	4	1	2	2	3	2	1	1	2	4	4	2	3	

Puntaje Total	19	11	11	20	11	16	18	13	9	6	18	17	9	9	5	14	13	10	17	18	53
PERCENTIL	25	5	1	70	4	30	25	5	5	1	20	30	4	10	1	4	4	5	10	10	2

Nombre: Yesenia Arreguin H.

Edad:
25

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	1	3	4	3	3	4	3	2	
Item 21-40	4	3	5	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	
Item 41-60	3	1	2	4	1	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	2	2	4	2	
Item 61-80	3	3	4	4	2	2	2	3	4	4	4	1	3	1	3	4	1	4	3	4	
Item 81-100	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4	3	4	3	

Puntaje Total	17	12	18	20	13	15	17	18	19	19	19	8	15	12	16	17	14	16	18	14	59
PERCENTIL	15	7	10	70	6	20	20	50	55	45	30	1	18	20	25	10	5	25	15	4	4

Nombre: Maria Elizabeth Rodriguez G.

Edad:
20

Edo.
Civil:
Casada

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5
Item 21-40	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5
Item 41-60	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
Item 61-80	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
Item 81-100	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5

Puntaje Total	22	23	25	23	23	21	24	21	22	22	23	24	21	18	22	19	23	22	24	25	91
PERCENTIL	75	85	99	90	85	85	90	90	88	80	80	95	75	50	85	20	90	85	90	99	91

Nombre: Patricia Lara Guerrero

Edad:
27

Edo.
Civil:
Viuda

Escolaridad:
Primaria
Trunca

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Item 21-40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
Item 41-60	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Item 61-80	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5
Item 81-100	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5

Puntaje Total	25	23	22	23	25	24	24	23	24	21	24	19	25	22	22	22	25	25	24	25	93
PERCENTIL	99	85	65	90	99	95	90	97	95	75	90	45	99	93	85	80	99	99	90	99	94

Nombre: Matilde Acevedo Chavez

Edad:
45

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	5	4	4	3	4	5	1	3	2	4	1	2	2	3	2	4	1	5	1	
Item 21-40	5	1	4	5	5	4	4	2	1	2	4	1	2	2	1	2	1	1	5	5	
Item 41-60	5	4	4	4	4	4	5	2	1	1	3	2	3	1	2	1	1	1	5	5	
Item 61-80	5	5	5	4	1	4	4	2	1	1	4	1	3	3	1	2	1	1	5	5	
Item 81-100	4	4	1	2	3	2	4	2	1	1	1	1	3	3	3	4	4	1	2	4	

Puntaje Total	24	19	18	19	16	18	22	9	7	7	16	6	13	11	10	11	11	5	22	20	59
PERCENTIL	85	40	10	40	10	45	80	1	3	3	13	1	13	18	5	2	2	1	75	60	4

Nombre: Marivel Cortes G.

Edad:
40

Edo. Civil:
Divorciada

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
Item 21-40	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	
Item 41-60	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	
Item 61-80	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	
Item 81-100	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	

Puntaje Total	20	18	18	16	19	16	18	18	20	19	18	19	19	20	15	15	17	18	20	20	70
PERCENTIL	60	35	10	15	35	30	25	50	75	45	20	45	35	85	20	5	15	35	55	60	20

Nombre: Maria Isabel Amado J.

Edad:
40

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	
Item 21-40	4	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	
Item 41-60	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
Item 61-80	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	
Item 81-100	4	4	5	5	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	

Puntaje Total	21	22	23	23	21	18	22	21	18	18	21	17	19	21	19	19	20	17	21	23	82
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	70	80	75	90	70	45	80	90	45	35	65	30	35	90	45	20	65	30	70	80	70

Nombre: Karina Vallejo Hernandez

Edad:
33

Edo.
Civil:
Union
Libre

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	
Item 21-40	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	5	4	
Item 41-60	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5	
Item 61-80	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	
Item 81-100	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	

Puntaje Total	20	22	24	23	23	24	21	23	22	24	25	10	25	24	25	24	21	22	25	24	89
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	60	80	85	90	85	95	75	97	88	90	99	5	99	98	99	90	75	85	99	85	89

Nombre: Alicia Sosa

Edad:
33

Edo.
Civil:
Casada

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	2	2	4	3	4	5	5	4	4	
Item 21-40	4	4	4	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	4	3	2	3	4	2	4	
Item 41-60	5	5	4	3	3	3	4	2	4	2	3	1	2	3	2	2	2	4	5	5	
Item 61-80	3	4	4	5	4	4	4	4	3	2	5	2	3	2	2	3	2	2	4	5	
Item 81-100	5	5	5	5	4	3	5	5	2	2	3	1	3	1	2	4	5	5	5	5	

Puntaje Total	22	23	22	21	20	18	23	21	15	13	20	10	14	14	9	15	17	20	20	23	72
PERCENTIL	75	85	65	80	60	45	85	90	30	13	55	5	15	30	4	5	15	75	55	80	28

Nombre: Cristina Vargas Leal

Edad:
31

Edo.
Civil:
Union
Libre

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	3	2	4	5	3	1	4	5	5	5	1	3	2	2	2	5	5	2	
Item 21-40	3	2	2	4	4	2	5	3	1	3	3	4	5	4	5	3	1	3	5	5	
Item 41-60	4	2	5	3	4	2	3	3	4	4	3	2	3	1	3	2	3	1	1	2	
Item 61-80	1	3	4	4	2	4	5	5	3	2	5	2	4	4	2	3	2	5	5	2	
Item 81-100	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	2	4	3	5	2	3	4	3	

Puntaje Total	16	14	17	16	17	15	19	15	14	18	19	15	15	16	15	15	10	17	20	14	68
PERCENTIL	10	10	5	15	15	20	30	25	25	35	30	20	18	43	20	5	1	30	55	4	15

Nombre: Humberto Martinez Martinez

Edad:
28

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Preparatoria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	2	4	4	5	4	4	4	4	
Item 21-40	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
Item 41-60	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
Item 61-80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
Item 81-100	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	

Puntaje Total	23	21	22	23	22	20	22	20	20	21	19	15	18	20	20	21	21	20	21	21	82
PERCENTIL	80	75	65	90	75	80	80	85	75	75	30	20	30	85	70	70	75	75	70	65	70

Nombre: Marcelino Chagoya

Edad:
25

Edo.
Civil:
Soltero

Escolaridad:
Secundaria
(Cursando
Preparatoria)

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	3	2	2	2	4	4	4	5	4	4	
Item 21-40	5	4	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	2	5	4	
Item 41-60	5	4	5	4	4	3	4	3	2	2	4	3	4	2	4	4	4	4	5	5	
Item 61-80	4	4	5	4	4	4	5	4	2	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	5	
Item 81-100	5	5	5	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	

Puntaje Total	24	22	25	19	19	21	23	18	12	18	19	16	18	12	19	21	19	18	22	22	76
PERCENTIL	85	80	99	40	35	85	85	50	15	35	30	25	30	20	45	70	40	35	75	70	45

Nombre: Oscar Gerardo Ontiveros V.

Edad:
19

Edo.
Civil:
Soltero

Escolaridad:
Preparatoria
Trunca

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	3	5	5	4	4	4	2	1	5	3	1	2	4	4	3	5	2	4	4	
Item 21-40	4	4	1	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	
Item 41-60	4	4	4	3	3	3	4	2	4	1	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
Item 61-80	4	4	5	4	4	4	4	4	3	1	2	1	4	4	2	3	3	3	4	4	
Item 81-100	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	3	2	2	3	1	2	4	4	4	4	

Puntaje Total	20	19	19	21	20	20	21	16	13	11	13	11	15	18	14	16	20	16	20	20	71
PERCENTIL	60	40	15	80	60	80	75	35	20	9	5	8	18	50	15	8	65	26	55	60	25

Nombre: Christian Alejandro Alarcón G.

Edad:
20

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Preparatoria
Trunca

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	
Item 21-40	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	
Item 41-60	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	5	
Item 61-80	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	4	
Item 81-100	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	5	

Puntaje Total	19	17	20	20	18	16	20	19	18	18	19	17	13	11	16	20	18	15	20	22	72
PERCENTIL	25	25	40	70	20	30	65	65	45	35	30	30	13	18	25	60	25	20	55	70	28

Nombre: Julio C. Aviles Alvarado

Edad:
26

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Preparatoria
Trunca

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	
Item 21-40	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
Item 41-60	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	2	3	4	3	3	4	2	3	5	4	
Item 61-80	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
Item 81-100	4	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	2	4	2	3	4	4	3	4	4	

Puntaje Total	21	21	21	14	20	19	22	21	17	19	15	16	19	15	17	20	18	15	21	21	76
PERCENTIL	70	75	60	5	60	55	80	90	40	45	10	25	35	40	30	60	25	20	70	65	45

Nombre: Dante Isai Luna R.

Edad:
17

Edo.
Civil:
Soltero

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	
Item 21-40	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	2	4	4	
Item 41-60	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	
Item 61-80	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	
Item 81-100	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	2	4	4	2	4	4	

Puntaje Total	20	19	21	18	20	17	20	18	18	20	18	15	18	20	16	21	19	12	20	20	77
PERCENTIL	60	40	60	30	60	35	65	50	45	70	20	20	30	85	25	70	40	8	55	60	48

Nombre: Edgar Arroyo R.

Edad:
23

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	4	1	4	3	4	2	4	4	4	4
Item 21-40	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3
Item 41-60	4	3	2	2	2	3	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Item 61-80	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	4	5	1	4	4	4
Item 81-100	4	5	2	5	4	4	4	4	4	5	5	1	4	3	2	3	4	4	4	4	5

Puntaje Total	19	20	14	17	16	19	20	16	18	17	21	17	17	19	12	19	19	17	20	20	75
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	25	65	1	20	10	55	65	35	45	30	65	30	25	60	9	20	40	30	55	60	40

Nombre: Luis Enrique Molina C.

Edad:
26

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
Item 21-40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5
Item 41-60	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4
Item 61-80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	2	5	5	5
Item 81-100	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	2	2	2	5	4	5	2	4	4	4

Puntaje Total	20	20	21	20	20	19	22	20	19	18	20	13	17	13	21	20	20	14	21	22	73
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	60	65	60	70	60	55	80	85	55	35	55	13	25	25	75	60	65	10	70	70	30

Nombre: David Pañeda Jeronimo

Edad:
27

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	3	3	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	
Item 21-40	5	5	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	3	4	3	5	5	4	4	4	
Item 41-60	4	5	3	3	3	5	4	3	3	2	5	5	5	2	3	3	3	5	5	5	
Item 61-80	3	5	5	3	5	3	5	3	2	2	5	5	3	3	2	3	3	5	4	4	
Item 81-100	4	3	5	2	3	3	5	5	4	5	3	5	3	3	5	3	4	4	5	4	

Puntaje Total	19	21	21	15	20	18	24	21	15	19	22	24	18	16	18	18	19	23	22	22	75
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	25	75	60	10	60	45	90	90	30	45	75	95	30	43	35	35	40	90	75	70	40

Nombre: Felipe Vazquez Serrato

Edad:
25

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	4	3	4	2	4	4	
Item 21-40	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	
Item 41-60	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	3	
Item 61-80	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	2	4	4	
Item 81-100	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	

Puntaje Total	19	18	17	17	17	18	18	16	18	19	18	14	17	14	20	18	19	12	19	19	70
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	25	35	5	20	15	45	25	35	45	45	20	15	15	30	70	15	40	8	20	25	20

Nombre: Marco Antonio Zambrano C.

Edad: 20
Edo. Civil: Casado

Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	
Item 21-40	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	
Item 41-60	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	
Item 61-80	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
Item 81-100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	

Puntaje Total	24	23	22	24	24	25	24	23	25	25	25	24	23	23	24	25	24	23	25	24	94
PERCENTIL	85	85	65	95	95	99	90	97	99	99	99	95	85	95	95	99	95	90	99	85	95

Nombre: Mauricio Ociel Gutierrez C.

Edad: 19
Edo. Civil: Soltero

Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	5	4	4	3	4	5	3	3	5	1	4	3	5	3	4	2	4	5	
Item 21-40	5	3	5	5	2	5	5	5	1	2	4	2	5	4	2	5	5	3	5	2	
Item 41-60	4	5	5	2	1	3	2	3	5	2	4	2	4	4	4	4	3	2	4	4	
Item 61-80	3	2	4	2	3	5	4	5	2	3	4	1	4	2	4	5	2	1	4	4	
Item 81-100	5	5	2	4	2	5	4	5	3	2	4	1	5	5	5	4	4	1	4	4	

Puntaje Total	22	19	21	17	12	21	19	23	14	12	21	7	22	18	20	21	18	9	21	19	67
PERCENTIL	75	40	60	20	5	85	30	97	25	10	65	1	80	50	70	70	25	3	70	25	14

Nombre: Rogelio Chavez Leon

Edad: 42
 Edo. Civil: Casado

Escolaridad: Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	5	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	
Item 21-40	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	
Item 41-60	5	4	5	3	5	4	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	
Item 61-80	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
Item 81-100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	

Puntaje Total	22	20	24	19	23	22	20	19	20	21	20	20	20	19	19	21	21	20	22	21	84
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	75	65	85	40	85	90	65	65	75	75	55	75	65	60	45	70	75	75	75	65	75

Nombre: Israel Jacobo Avalos

Edad: 40
 Edo. Civil: Casado

Escolaridad: Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
Item 21-40	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	
Item 41-60	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	
Item 61-80	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	
Item 81-100	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	

Puntaje Total	24	21	21	23	22	22	21	22	22	25	23	23	24	22	22	21	21	21	22	20	90
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	85	75	60	90	75	90	75	95	88	99	80	90	90	93	85	70	75	80	75	60	90

Nombre: Antonio Lobato P.

Edad:
38

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	4	5	4	4	5	1	4	5	4	4	2	5	2	1	5	4	1	
Item 21-40	5	1	2	4	4	1	4	1	4	5	1	2	4	2	4	4	4	1	1	5	
Item 41-60	1	2	5	2	4	3	3	1	1	2	5	3	4	2	4	1	1	5	2	4	
Item 61-80	4	2	3	4	2	2	4	2	1	1	1	2	2	3	4	4	4	2	4	2	
Item 81-100	4	2	4	3	2	2	3	5	2	5	1	2	3	2	5	2	1	1	3	1	

Puntaje Total	18	11	18	17	17	12	18	14	9	17	13	13	17	11	22	13	11	14	14	13	60
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	20	5	10	20	15	4	25	10	5	30	5	13	25	18	85	4	2	10	4	3	4

Nombre: Felipe Toledo Tinoco

Edad:
40

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Item 21-40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
Item 41-60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4	3	4	
Item 61-80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
Item 81-100	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	5	4	4	2	4	4	

Puntaje Total	20	19	21	20	20	19	20	19	20	20	20	15	19	18	19	20	20	18	19	21	74
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	60	40	60	70	60	55	65	65	75	70	55	20	35	50	45	60	65	35	20	65	35

Nombre: Victor H. Gonzalez C.

Edad:
26

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
Item 21-40	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	
Item 41-60	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	4	2	4	2	2	2	5	5	5	5	
Item 61-80	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	2	5	5	4	3	2	5	4	
Item 81-100	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	

Puntaje Total	20	21	19	20	23	21	25	19	20	21	21	18	18	20	18	18	20	19	22	22	82
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	60	75	15	70	85	85	99	65	75	75	65	35	30	85	35	15	65	45	75	70	70

Nombre: Angel Daniel Reyes Mendez

Edad:
29

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	
Item 21-40	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	
Item 41-60	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	
Item 61-80	5	5	5	3	4	3	4	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	
Item 81-100	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	

Puntaje Total	23	22	23	16	21	19	20	21	17	21	20	17	20	24	21	23	21	18	21	22	82
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	80	80	75	15	70	55	65	90	40	75	55	30	65	98	75	85	75	35	70	70	70

Nombre: Alejandro Mejia Guzman

Edad: 21

Edo. Civil: Casado

Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	3	1	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	2	3	1	5	5	4	4	
Item 21-40	4	5	1	4	4	3	4	4	5	1	5	5	3	4	3	3	5	3	5	4	
Item 41-60	5	5	4	5	4	3	4	3	5	1	4	4	3	3	2	2	1	2	4	3	
Item 61-80	3	4	4	4	5	4	5	4	4	1	4	4	4	3	1	3	1	1	4	5	
Item 81-100	5	5	3	3	4	4	5	4	1	2	3	3	3	3	1	1	4	2	4	4	

Puntaje Total	21	22	13	21	21	19	23	19	19	9	20	21	17	15	10	10	16	13	21	20	67
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	70	80	1	80	70	55	85	65	55	5	55	80	25	40	5	1	10	9	70	60	14

Nombre: Jose Manuel Herrejon G.

Edad: 25

Edo. Civil: Soltero

Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
Item 21-40	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	
Item 41-60	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	
Item 61-80	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
Item 81-100	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	

Puntaje Total	22	19	20	20	21	18	21	21	21	21	20	19	20	19	20	20	18	21	22	20	81
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	75	40	40	70	70	45	75	90	85	75	55	45	65	60	70	60	25	80	75	60	65

Nombre: Carlos Escobar García

Edad:
24

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	
Item 21-40	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	
Item 41-60	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	
Item 61-80	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	5	5	
Item 81-100	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	

Puntaje Total	25	25	25	17	25	25	25	25	22	24	25	22	25	25	24	19	23	19	25	25	91
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	99	99	99	20	99	99	99	99	88	90	99	85	99	99	95	20	90	45	99	99	91

Nombre: Jhafer Armando Gonzalez C.

Edad:
23

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	5	
Item 21-40	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	5	
Item 41-60	5	4	5	4	3	3	4	2	5	2	4	3	2	1	3	4	4	4	5	4	
Item 61-80	4	5	4	3	3	2	4	3	4	2	4	2	3	4	5	4	3	4	5	5	
Item 81-100	5	5	3	2	3	3	5	4	4	4	2	3	2	2	4	2	5	3	4	5	

Puntaje Total	23	21	18	18	18	17	22	19	22	16	19	17	14	15	19	17	20	19	24	25	74
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	80	75	10	30	20	35	80	65	88	25	30	30	15	40	45	10	65	45	90	99	35

Nombre: Daniel Fernando Marquez G.

Edad: 23
Edo. Civil: Casado

Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	2	2	1	2	4	2	4	2	4	2	
Item 21-40	4	2	4	2	2	3	3	4	1	3	2	3	2	3	1	3	4	2	4	4	
Item 41-60	4	4	4	3	4	3	2	1	2	2	4	4	2	1	2	4	5	1	3	4	
Item 61-80	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	3	3	2	3	4	
Item 81-100	4	4	4	2	4	4	4	3	1	2	5	4	2	2	4	2	4	1	2	3	

Puntaje Total	18	16	20	14	18	18	15	16	8	13	17	15	11	12	15	14	20	8	16	17	53
PERCENTIL	20	20	40	5	20	45	13	35	4	13	15	20	8	20	20	65	65	1	8	8	2

Nombre: Edgar David Gomez L.

Edad: 23
Edo. Civil: Casado

Escolaridad: Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
Item 21-40	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
Item 41-60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	
Item 61-80	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
Item 81-100	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	

Puntaje Total	23	24	23	23	23	25	25	24	21	24	24	21	24	23	22	24	22	25	24	25	96
PERCENTIL	80	90	75	90	85	99	99	98	85	90	90	80	90	95	85	90	80	99	90	99	97

Nombre: Yovani Coria Toledo

Edad:
22

Edo.
Civil:
Soltero

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4
Item 21-40	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
Item 41-60	5	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	4	2	4	4	4	4
Item 61-80	5	4	5	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
Item 81-100	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4

Puntaje Total	23	22	20	18	20	20	22	20	20	21	21	23	20	22	24	24	21	21	22	20	88
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	80	80	40	30	60	80	80	85	75	75	65	90	65	93	95	90	75	80	75	60	87

Nombre: Alejandro Almanza Gomez

Edad:
21

Edo.
Civil:
Soltero

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4
Item 21-40	4	5	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4
Item 41-60	5	5	3	3	4	3	5	3	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5
Item 61-80	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5
Item 81-100	4	5	5	3	5	3	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4

Puntaje Total	22	25	18	17	21	19	25	20	22	23	23	16	22	20	23	25	23	22	24	22	85
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	75	99	10	20	70	55	99	85	88	85	80	25	80	85	90	99	90	85	90	70	80

Nombre: Julio E. Guzman Olvera

Edad:
19

Edo.
Civil:
Union
Libre

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	
Item 21-40	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	
Item 41-60	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	2	4	5	
Item 61-80	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	2	5	5	
Item 81-100	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	2	4	5	

Puntaje Total	24	23	22	21	24	21	21	22	22	21	24	18	20	22	22	21	22	14	23	25	86
PERCENTIL	85	85	65	80	95	85	75	85	88	75	90	35	65	93	85	70	80	10	80	99	83

Nombre: Carlos Santiago Juarez M.

Edad:
30

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	
Item 21-40	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
Item 41-60	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
Item 61-80	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	
Item 81-100	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	

Puntaje Total	25	21	23	21	24	24	25	25	25	24	24	21	22	24	23	23	21	20	25	25	92
PERCENTIL	99	75	75	80	95	95	99	99	99	90	90	80	80	98	90	85	75	75	99	99	93

Nombre: Jesus A. García Camacho

Edad:
28

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Primaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	
Item 21-40	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	
Item 41-60	5	5	5	5	4	5	5	3	4	1	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	
Item 61-80	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	
Item 81-100	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	

Puntaje Total	23	19	23	25	24	23	23	19	23	20	25	25	25	24	23	23	22	22	24	22	92
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	80	40	75	99	95	93	85	65	90	70	99	99	99	98	95	85	80	85	90	70	93

Nombre: Martin E. Chagoya Cervantes

Edad:
30

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Licenciatura

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	5	4	3	2	4	4	3	3	3	1	4	3	3	1	4	2	5	4	
Item 21-40	5	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	2	5	5	4	3	2	5	2	5	
Item 41-60	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	
Item 61-80	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	2	4	3	2	3	4	2	5	5	
Item 81-100	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	1	2	4	2	3	2	4	2	4	5	

Puntaje Total	24	22	22	22	21	19	21	20	20	16	13	10	21	16	15	12	18	14	20	24	73
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	85	80	65	85	70	55	75	85	75	25	5	5	75	43	20	3	25	10	55	85	30

Nombre: Humberto Huerta

Edad:
26

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Preparatoria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	3	4	3	3	4	2	1	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	
Item 21-40	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	
Item 41-60	2	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	
Item 61-80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	
Item 81-100	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	

Puntaje Total	18	19	21	18	18	19	17	14	17	15	15	12	14	15	17	12	15	15	16	18	70
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	20	40	60	30	20	55	35	10	40	20	10	10	15	40	30	3	8	20	8	10	20

Nombre: Samuel Villaseñor Ponce

Edad:
33

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
Item 21-40	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
Item 41-60	4	4	3	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
Item 61-80	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	
Item 81-100	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	

Puntaje Total	20	21	19	17	22	20	21	19	24	21	21	20	20	23	20	20	20	20	21	20	82
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	60	75	15	20	75	80	75	65	95	75	65	75	65	95	70	60	65	75	70	60	70

Nombre: Carlos Sanchez Peña

Edad:
32

Edo.
Civil:Casado

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
Item 21-40	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Item 41-60	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
Item 61-80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item 81-100	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Puntaje Total	25	23	24	22	25	24	25	25	24	25	25	25	23	25	25	23	25	25	25	25	99
PERCENTIL	99	85	85	85	99	95	99	99	95	99	99	99	85	99	99	99	99	90	99	99	99

Nombre: Jesus Vargas Moreno

Edad:
28

Edo.
Civil:
Soltera

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	5	5	4	5	5	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5
Item 21-40	5	5	2	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4
Item 41-60	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	4	5	5
Item 61-80	3	4	5	5	5	2	3	4	3	1	4	3	4	2	4	3	3	4	4	5	5
Item 81-100	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	1	3	4	3	3	4	4

Puntaje Total	19	20	19	20	20	17	19	17	15	13	17	14	16	15	13	15	16	18	19	23	62
PERCENTIL	25	65	15	70	60	35	30	40	30	13	15	15	20	40	10	5	10	25	20	80	6

Nombre: Bulfrano Tejeda

Edad:
26

Edo
Civil:
Casado

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	4	1	4	1	4	4	4	4	1	1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
Item 21-40	4	1	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	1	1	
Item 41-60	1	4	4	4	3	4	1	4	4	3	4	2	2	2	2	4	2	2	1	4	
Item 61-80	4	4	4	4	1	4	4	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	
Item 81-100	4	4	2	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	

Puntaje Total	17	17	15	17	13	20	17	18	18	12	16	16	17	17	14	20	18	16	14	17	73
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	15	25	3	20	7	80	20	50	45	10	13	25	25	45	15	60	25	25	4	8	30

Nombre: Demetrio Alvarez Zamora

Edad:
29

Edo.
Civil:
Casado

Escolaridad:
Secundaria

	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
Item 1-20	4	2	2	2	3	2	4	2	2	2	4	2	4	2	3	4	2	1	4	2	
Item 21-40	2	3	4	4	2	4	4	2	2	1	1	2	4	2	1	3	2	1	4	3	
Item 41-60	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	4	1	2	4	
Item 61-80	2	2	2	3	4	3	4	1	4	1	2	1	4	1	2	4	4	1	4	4	
Item 81-100	2	4	4	3	4	4	4	2	2	1	2	2	4	2	2	4	4	1	2	4	

Puntaje Total	14	13	14	14	15	16	18	9	12	7	12	9	19	9	11	19	16	5	16	17	53
	Sse	Cre	MV	Ind	Var	Aut	AU	SSt	CCp	SHR	Sec	Com	WC	Adv	ST	CW	Res	Rec	Ach	Act	GEN
PERCENTIL	5	9	1	5	9	30	25	1	15	3	4	3	35	10	7	20	10	1	8	8	2