



Investigación Administrativa
Enero-Julio 2003
Año 32 No. 92

GRADOS DE MOTIVACIÓN Y COMPLACENCIA ENTRE TRABAJADORES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. UN ESTUDIO COMPARATIVO

MARÍA MAGDALENA SALEME ÁGUILAR ♠
JORGE OSCAR ALVARADO ROUQUETTE ♠♠
MARGARITA PÉREZ BARROSO ♠♠♠

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Xochimilco

ABSTRACT

The paper is the resultant of an exploratory research with the objective of comparing the items listed below among employees of micro and small industrial enterprises.

- *The demographic profile of both groups of employees*
 - *The motivation and hygiene degree according to Herzberg's Theory*
 - *The identification of indicators of satisfaction and dissatisfaction among mexican workers*
- The interviews took place in 5 micro and 7 small industrial enterprises among a total of 394 employees*

PALBRAS CLAVE

- Pequeña y mediana Industria.
- Demografía.
- Motivación e Higiene

conjuntos de empresas, con el fin de detectar sus semejanzas y diferencias. El artículo analiza los factores de motivación e higiene, desde la perspectiva de Frederick Herzberg y colaboradores.

Los objetivos que guiaron su realización fueron los siguientes:

INTRODUCCIÓN

Este artículo es el resultado de una investigación de tipo exploratorio. La encuesta se realizó en cinco micro industrias y siete pequeñas empresas industriales ubicadas en el área metropolitana de la ciudad de México. Se analizan en forma comparativa los resultados obtenidos de los dos

- Delinear un perfil demográfico de trabajadores mexicanos
- Determinar el grado de motivación y el de complacencia en las empresas en que se levantó la encuesta

♠ Dra. en Ciencias Administrativas IPN ESCA Santo Tomás; Jefa Del Departamento de Producción Económica de la Universidad Metropolitana Unidad Xochimilco. Tel: 54837000 Ext. 7100

♠♠ Lic. En Economía UAM Xochimilco; Profesor-investigador Titular C tiempo completo del Departamento de Política y Cultura en UAM-Xochimilco, Línea de investigación "Análisis de factores que influyen en el aprendizaje de matemáticas mediante un laboratorio virtual" en el área de Desarrollo de las matemáticas aplicadas a las Ciencias Sociales, y sobre "crecimiento y expansión de micro y pequeñas organizaciones" en el área de Estrategia y Gestión de las Organizaciones del Departamento de Producción Económica, Email: rouque@prodigy.net.mx

♠♠♠ Lic. En Administración UAM Xochimilco; Profesora Titular "C" tiempo completo, Área de investigación "Estrategia de las Organizaciones Mexicanas", Línea de investigación "Calidad de vida de los trabajadores industriales en la pequeña y mediana empresa en México." ,Email: margaritapb@yahoo.com.mx

- Detectar algunos factores de satisfacción y de insatisfacción en el grupo de trabajadores encuestados

En la primera parte del artículo se presenta el marco teórico empleado; enseguida la metodología utilizada para levantar la información, procesarla y analizarla. En la tercera parte se exponen los resultados obtenidos, en función de los objetivos planteados, y finalmente, las conclusiones.

MARCO TEÓRICO

(Hellriegel et al.,1999) plantea que los modelos de motivación pueden agruparse en dos categorías: los modelos de contenido y los de proceso. Los modelos de contenido centran su atención en los factores específicos que fortalecen y dirigen el comportamiento de una persona; algunos de estos modelos son el de Maslow, el de Alderfer, el de McClelland y el de Herzberg. Éstos proporcionan la comprensión de los factores particulares que inician el proceso de motivación relacionados con el trabajo, pero arrojan poca comprensión sobre las razones por las que las personas eligen un comportamiento en particular para lograr metas relacionadas con la tarea. Es este último aspecto el centro de atención de los modelos de proceso, los cuales tienen por objeto describir y analizar la forma en que los factores internos interactúan e influyen entre sí para producir ciertas conductas. Los modelos de proceso más conocidos son los de las expectativas, el del reforzamiento, el de equidad y el del establecimiento de metas.

Este artículo se basa en el modelo de Herzberg y colaboradores, conocido como la Teoría de Motivación-Higiene, la cual consiste en que algunos factores del trabajo hacen que los trabajadores se motiven, lo que les brinda satisfacción, en tanto que otros factores sólo son capaces de evitar el descontento o insatisfacción, pero no son fuente de motivación. Herzberg (1989) también afirma que los factores de motivación forman parte de un conjunto de variables, que son diferentes a las variables correspondientes al factor higiene. Este grupo de investigadores utilizó entrevistas, pidiendo a los participantes que recordaran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien en su trabajo; en una segunda serie de entrevistas, se les solicitó que relataran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente negativos

respecto a su trabajo. Con estos resultados llegaron a la conclusión de que la motivación derivaba de dos conjuntos de factores: unos asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo, que a su vez estaban relacionados con el contenido del mismo, a los que se llamó factores motivadores. El segundo conjunto de factores era externo al trabajo; no generaba satisfacción, sino que evitaba la insatisfacción o el descontento, a los cuales denominó factores de higiene (Locke 1976; Seleme et al. 2001).

Los factores motivadores se relacionan: a) con los sentimientos positivos de las personas respecto al trabajo; b) con el contenido del trabajo y c) con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona. En otras palabras, son factores intrínsecos vinculados de manera directa con el trabajo; pertenecen al mundo interno del trabajador y reflejan un logro duradero en el ambiente de trabajo. Esto se relaciona con el concepto de recompensas laborales intrínsecas de Schermerhorn (1987) quien indica que son aquellas que el individuo recibe directamente como resultado del desempeño de su tarea; constituyen recompensas sobre las que el individuo tiene un alto grado de autocontrol, y forman parte integral del trabajo. Los factores motivadores más comunes son: el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad.

Los factores de higiene son extrínsecos o externos al trabajo; funcionan como recompensas a causa del alto desempeño, el cual debe ser reconocido por la organización. Las recompensas extrínsecas son resultado del trabajo evaluado positivamente, y son otorgadas por una persona distinta al trabajador en el ambiente laboral; algunas de estas recompensas pueden ser: mayor tiempo para comer; realimentación sobre el desempeño; prestaciones adicionales a las que otorga la Ley; mejores condiciones de trabajo, mejores sueldos y buenas relaciones interpersonales.

Según el modelo de Herzberg, una persona puede estar satisfecha y descontenta al mismo tiempo, lo cual se debe a que la satisfacción y el descontento o insatisfacción pertenecen a diferentes conjuntos de variables.



En el conjunto del factor motivación, se tiene en un extremo la situación ideal; es decir, *la satisfacción*, y en el otro la situación deficiente, o sea, *la insatisfacción*. En el conjunto del factor higiene la situación ideal es la *de no descontento o no insatisfacción*, mientras que la situación deficiente es la de *descontento o insatisfacción*.

METODOLOGÍA

El proceso que se siguió para lograr los objetivos propuestos fue el siguiente:

- a) Definir las variables conceptual y operacionalmente
- b) Diseñar los cuestionarios
- c) Levantar la información vía entrevista estructurada
- d) Capturar y procesar la información utilizando el S.P.S.S.
- e) Determinar la presencia o ausencia de los indicadores de motivación y de complacencia
- f) Establecer los grados de intensidad de la presencia o ausencia de los indicadores
- g) Especificar los criterios a considerar para determinar los grados de motivación y complacencia

1 DISEÑO DE LOS CUESTIONARIOS

Una vez definidos operacionalmente los indicadores, se diseñaron las preguntas para el cuestionario, en donde se tomó en cuenta la experiencia previa del grupo de investigadores; se utilizó un lenguaje sencillo que permitiera a los obreros entender el sentido de las preguntas, y se redujo el número de éstas al mínimo posible, ya que las empresas autorizan tiempo limitado para la realización de las entrevistas.

Los cuestionarios se construyeron con tres grupos de preguntas: el primero con el objeto de delinear el perfil de los trabajadores, para lo cual se consideraron las siguientes variables: edad; sexo; antigüedad en la empresa y en el puesto; escolaridad, capacitación, oficio que saben desempeñar y lugar donde lo aprendieron. El

segundo grupo estuvo orientado a determinar el nivel de presencia de los indicadores, el cual permitiría definir el grado de motivación y de higiene que existía en cada conjunto de micro y pequeñas empresas donde se realizó la encuesta. Las preguntas del tercer grupo tuvieron el propósito de detectar algunos factores que causan satisfacción o insatisfacción a los trabajadores. En esta parte se pidió a los entrevistados que mencionaran tres aspectos que los hicieran sentir satisfechos en su trabajo, y tres que los hicieran sentir insatisfechos.

El cuestionario se aplicó de septiembre a diciembre de 1999, utilizando la técnica de entrevista estructurada en cinco microempresas a un total de 85 obreros, y en siete pequeñas empresas a un total de 309 obreros ubicados en el área metropolitana de la ciudad de México. Los giros de las micro empresas son los siguientes: producción de equipo electrónico; manufactura de dados, confección de prendas de vestir y elaboración de artículos de vidrio. Los de las pequeñas empresas son: confección de trajes de baño; empaque y embalaje de material plástico; fabricación de plataformas para trailer; productos metálicos troquelados; fabricación de lápices, elaboración de paletas de caramelo y producción de lubricantes y detergentes para auto.

2 DETERMINACIÓN DE LA PRESENCIA O AUSENCIA DE LOS INDICADORES

En el cuestionario se empleó una escala de 0 a 10, pues en investigaciones previas se detectó que a los trabajadores se les facilita utilizar esta escala. Una vez obtenidas las respuestas, la escala se redujo a dos rangos: uno de 0 a 6 que indica ausencia del indicador, y otro de 7 a 10 que señala que el indicador está presente.

3 INTENSIDAD DE LA PRESENCIA DE LOS INDICADORES

La frecuencia de las respuestas obtenidas se estableció en función del porcentaje de trabajadores cuya respuesta coincidió. Estos porcentajes representan la intensidad con que están presentes o ausentes los indicadores. Si el porcentaje es alto significa una intensidad máxima, en cambio si es bajo, la intensidad de la presencia es mínima. En el



Cuadro 1 se presenta la escala de intensidades que se tomó en cuenta.

**CUADRO 1
INTENSIDAD DE LA PRESENCIA O AUSENCIA DE LOS INDICADORES**

| Intensidad | Porcentaje de respuestas |
|------------|--------------------------|
| Máxima | 80 – 100 |
| Moderada | 60 – 79 |
| Baja | 40 – 59 |
| Mínima | Menos de 40 |

Fuente: Elaboración propia

.4 ESTABLECIMIENTO DE LOS GRADOS DE MOTIVACIÓN Y DE COMPLACENCIA

La Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg plantea que pueden coexistir diferentes grados de motivación y de descontento. El concepto de descontento tiene un significado negativo, lo cual genera confusión al establecer la escala, pues en ésta un bajo grado de descontento significa un resultado positivo. Por esta razón se buscó un concepto positivo que señalara ausencia de descontento, que finalmente es lo que se pretende lograr. El concepto que nos pareció que

expresaba lo que queríamos fue complacencia, por lo tanto se establecieron grados de complacencia en lugar de grados de descontento.

Para establecerlos se consideraron dos elementos: el número de indicadores presentes en cada empresa, y la intensidad de la presencia de dichos indicadores.

En el caso de la motivación se establecieron 5 grados que iban del 1 al 5, donde el uno corresponde a una mínima motivación y el 5 al más alto grado de motivación. El detalle de la escala se presenta en el cuadro 2.

**CUADRO 2
DETERMINACIÓN DE LOS GRADOS DE MOTIVACIÓN**

| No. de indicadores | Intensidad de la presencia del indicador | Grado de motivación |
|--------------------|--|---------------------|
| 2 | Máxima | 5 |
| 2 | Moderada | 4 |
| 2 | Baja | 3 |
| 2 | Mínima | 2 |
| 1 | Máxima | 4 |
| 1 | Moderada | 3 |
| 1 | Baja | 2 |
| 1 | Mínima | 1 |

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el grado de complacencia se establecieron 6 niveles, dado que el número de indicadores que pueden estar presentes o ausentes es mayor que en el caso de la motivación. El nivel 6 corresponde a una situación de alta complacencia, que sería la mejor situación; el nivel

uno significa que la complacencia es mínima, y corresponde a la peor situación. La escala se presenta en el Cuadro 3.



CUADRO 3
DETERMINACIÓN DEL GRADO DE COMPLACENCIA

| No. de indicadores | Intensidad de la presencia del indicador | Grado de complacencia |
|--------------------|--|-----------------------|
| Mas de 4 | Máxima | 6 |
| Más de 4 | Moderada | 5 |
| Mas de 4 | Baja | 4 |
| Más de 4 | Mínima | 3 |
| 3 – 4 | Máxima | 5 |
| 3 – 4 | Moderada | 4 |
| 3 – 4 | Baja | 3 |
| 3 – 4 | Mínima | 2 |
| 1 – 2 | Máxima | 4 |
| 1 – 2 | Moderada | 3 |
| 1 – 2 | Baja | 2 |
| 1 – 2 | Mínima | 1 |

Fuente: *Elaboración propia.*

RESULTADOS

1 PERFIL DE LOS TRABAJADORES

El perfil de los trabajadores se estableció en función de las siguientes variables: sexo, edad, nivel de escolaridad, antigüedad en la empresa y en el puesto y lugar donde aprendió el oficio.

De los 85 trabajadores encuestados en las microempresas, el 45.9% tiene menos de un año trabajando en sus respectivas empresas, mientras que el 40% tiene una antigüedad de 1 a 5 años. La mayoría tiene entre 21 y 35 años; el 76.5% es de sexo masculino, y el 23.5 por ciento del femenino. El 55.3% ocupa hace menos de un año el puesto que tiene, y el 37.6% tiene una antigüedad en el puesto de 1 a 5 años.

En el caso de las pequeñas empresas, de los 309 trabajadores entrevistados el 36.2% tiene menos de un año trabajando en ellas; el 46.3% tiene una antigüedad de 1 a 5 años, y 17.1% tiene más de 6 años. Respecto a la antigüedad en el puesto, los resultados fueron como sigue: el 47.2% lo ocupa hace menos de 1 año; el 40.8% han estado ocupando el puesto hasta por 5 años y solamente el 11.7% lo ha ocupado por más de 5 años. De la población encuestada el 46.9 por ciento son hombres y el restante 53.1 por ciento mujeres.

Respecto a la edad, los resultados fueron: 53.4% está en el rango de 21 a 35 años, y el 26.5% en el de 36 a 50 años; menores de 20 años solamente el 15.2%, y con más de 50 años sólo un 4.9%.

La escolaridad para los dos conjuntos de empresas se puede apreciar en el Cuadro 4. De estos datos cabe destacar lo siguiente: el porcentaje de escolaridad es muy bajo en ambos grupos de empresas. El porcentaje de trabajadores con primaria y secundaria terminada es bastante alto en las pequeñas empresas. La mayoría de los trabajadores de microempresa tienen secundaria terminada.

El estudio de una carrera técnica solamente se encontró entre los trabajadores de micro empresas.



CUADRO 4
ESCOLARIDAD DE LOS TRABAJADORES DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

| Escolaridad | Porcentaje en micro empresas | Porcentaje en pequeñas empresas |
|-------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Ninguna | 1.2 | 1.9 |
| Primaria incompleta | 4.7 | 3.6 |
| Primaria completa | 7.1 | 21.7 |
| Secundaria incompleta | 12.9 | 9.1 |
| Secundaria completa | 29.4 | 35.9 |
| Bachillerato incompleto | 16.5 | 12.6 |
| Bachillerato completo | 14.1 | 11.7 |
| Carrera técnica | 12.9 | 0.0 |
| Licenciatura incompleta | 1.2 | 3.6 |
| Total | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 5 se presentan los datos que indican dónde aprendieron el oficio que realizan en la empresa. En ambos grupos de trabajadores es muy alto el porcentaje de personas que no tienen ningún oficio. En cambio, entre los trabajadores de micro empresas es considerable el porcentaje de los que aprenden el oficio en algún otro lugar.

Por otro lado, un porcentaje importante de los trabajadores de pequeñas empresas han aprendido el oficio en las empresas donde han laborado. Esto parece indicar que la pequeña empresa ofrece capacitación para sus trabajadores, mientras que la micro empresa no lo hace.

CUADRO 5
LUGAR DONDE APRENDIERON EL OFICIO

| SITIO | PORCENTAJE EN MICRO EMPRESAS | PORCENTAJE EN PEQUEÑAS EMPRESAS |
|----------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Trabajo anterior | 3.5 | 10.7 |
| Escuela, academia, centro social | 23.5 | 7.8 |
| En casa o familia | 8.2 | — |
| En talleres | 4.7 | 2.3 |
| Experiencia propia | 4.7 | 6.1 |
| En la empresa actual | 11.8 | 10.7 |
| Sin oficio | 43.6 | 38.8 |
| Total | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia



2 GRADOS DE MOTIVACIÓN Y DE COMPLACENCIA

Los resultados obtenidos para el conjunto de empresas se presentan en el Cuadro 6.

Para determinar tanto el grado de motivación como el de complacencia se tomaron en cuenta la presencia de los indicadores y la intensidad de dicha presencia, la cual es definida por el porcentaje de respuestas. Cuando los indicadores presentes son más de dos, se calcula el porcentaje promedio para establecer la intensidad de la presencia.

Esta regla se aplica con todos los indicadores, excepto con H2 *realimentación negativa sobre el desempeño*, ya que éste proporciona descontento, mientras que los demás generan complacencia.

Para las microempresas el grado de motivación está en el nivel 2, pues se encuentra presente un solo indicador (M2) con una baja intensidad (57.7%). El grado de complacencia se ubica en el

nivel 4, porque están presentes 3 indicadores (H4, H6, H7), con una intensidad moderada (74.2%).

En el grupo de pequeñas empresas el *grado de motivación es nivel 3*, pues se encuentra presente uno de los indicadores (M1), con una intensidad moderada (63.8%). El grado de complacencia se ubica en el nivel 4, porque están presentes tres indicadores (H4, H5 y H6), con una intensidad moderada (64.2% en promedio).

Comparando los indicadores presentes en cada grupo de empresas, se encontró lo siguiente:

- Si bien, en ambos grupos está presente uno de los dos indicadores de motivación, existe diferencia, ya que en las microempresas realizan variedad de tareas (M1) y en las pequeñas aplican sus conocimientos (M2)
- Sobre los indicadores de higiene, es importante señalar que cinco de los siete indicadores están presentes en ambos grupos de empresas. En este conjunto de indicadores consideramos importante destacar lo siguiente:

**CUADRO 6
PRESENCIA DE LOS INDICADORES EN EL CONJUNTO DE EMPRESAS ENCUESTADAS**

| INDICADORES | MICRO EMPRESAS | | PEQUEÑAS EMPRESAS | |
|---|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| | Porcentaje de respuestas | Presencia del | Porcentaje de respuestas | Presencia del |
| M1 Aplicación de conocimientos | 54.1 | No | 63.8 | Si |
| M2 Variedad de tareas | 57.7 | Si | 51.1 | No |
| H1 Realimentación positiva sobre el desempeño | 57.6 | No | 58.6 | No |
| H2 Realimentación negativa sobre el desempeño | 61.2 | Si | 57.3 | Si |
| H3 Recibe capacitación | 54.1 | No | 78.0 | No |
| H4 Dispone de herramientas | 96.5 | Si | 67.0 | Si |
| H5 Usa equipo de seguridad | 64.7 | No | 59.5 | Si |
| H6 Grado de compañerismo | 76.5 | Si | 66.0 | Si |
| H7 Preocupación del jefe por sus trabajadores | 50.6 | Si | 68.3 | No |

Fuente: Elaboración propia

a) Solamente se da realimentación negativa sobre el desempeño; es decir, solamente

se informa al trabajador cuando hace mal su trabajo, nunca cuando lo hace bien.



- b) Las empresas encuestadas no proporcionan explícitamente capacitación a sus trabajadores.
- c) Existe disponibilidad de herramientas de trabajo en todas las empresas. En las micro es particularmente alto el porcentaje de respuestas
- d) El grado de compañerismo es un indicador importante para la gran mayoría de los trabajadores encuestados

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- En todas las empresas los indicadores de satisfacción fueron compañerismo y les gusta el trabajo que realizan. En cambio, el indicador de insatisfacción común fue bajo salario

3. CAUSAS DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN

Los indicadores considerados para determinar la satisfacción e insatisfacción se establecieron para trabajadores en Estados Unidos de Norteamérica, por lo cual se decidió iniciar un proceso que permitiera detectar algunos indicadores que proporcionaran satisfacción o insatisfacción a trabajadores mexicanos. Este fue el objetivo de las preguntas abiertas que se incluyeron en el cuestionario. El proceso que se siguió para detectar estos indicadores fue el siguiente: a) Se elaboró una primera lista con las respuestas originales; b) Se integraron las respuestas homogéneas, resultado de un segundo listado, lo cual permitió observar el número de veces que se repitió una misma respuesta; c) finalmente se seleccionaron las respuestas que aparecieron mayor número de veces, y éstas fueron las que se consideraron con las de mayor presencia en cada empresa.

CONCLUSIONES

Respecto al perfil de los trabajadores, se puede concluir lo siguiente:

- a) Es mayor el porcentaje de mujeres trabajadoras en las pequeñas empresas. En el caso de las microempresas, un alto porcentaje son varones

- b) La mayoría es gente joven que está en un rango de edad de 21 a 35 años
- c) Respecto a escolaridad, el mayor porcentaje tiene la secundaria terminada en ambos grupos
- d) Con relación a la antigüedad, en la empresa en promedio el 41% tiene menos de un año, y el 43% tiene de 1 a 5 años trabajando en la empresa
- e) El 41% en promedio tiene menos de un año en el puesto, y el 39% en promedio ha ocupado el mismo puesto de 1 a 5 años
- f) Casi el 33% en promedio tiene la secundaria terminada
- g) Sobre el dominio de un oficio, se encontró que un 41% en promedio no tiene oficio. De los que tienen oficio, el 18% en promedio lo aprendieron en la empresa

Con relación a los grados de motivación y de complacencia, las conclusiones son las siguientes:

- a) El grado de motivación es mayor en las pequeñas empresas, debido a que es más fuerte la intensidad de la presencia del indicador
- b) El grado de complacencia es igual en ambos grupos de empresas. Dos de los tres indicadores presentes son los mismos: disponibilidad de herramientas (H4) y grado de compañerismo (H6). Es interesante hacer notar que los indicadores en que difieren son: en las microempresas el que está presente es la preocupación del jefe por sus trabajadores (H7), y en las pequeñas es el uso de equipo de seguridad (H5)

Respecto a los factores que proporcionan satisfacción e insatisfacción en los trabajadores mexicanos, el hallazgo fue el siguiente:

- a) Los indicadores de satisfacción en los dos grupos de empresas fueron el compañerismo, y que les gusta el trabajo que realizan.
- b) El indicador de insatisfacción común fue el bajo salario.

En función de la metodología, consideramos que los resultados sobre los indicadores de satisfacción e insatisfacción pueden estar sesgados, ya que se detectó que en la mayoría de los casos los trabajadores emplearon casi el mismo vocabulario



que fue utilizado en el cuestionario. Lo mejor hubiese sido realizar entrevistas sólo con el fin de detectar indicadores, con el objetivo de captar en forma espontánea la respuesta de los entrevistados.

SUGERENCIAS

Considerando que el 41% de los trabajadores tiene una antigüedad menor a 1 año tanto en la empresa como en el puesto, se sugiere que las empresas analicen por un lado el costo del alto índice de rotación que tienen, así como las causas, con el objeto de reducir el índice de rotación, y por lo tanto, bajar los costos que ello implica.

Quizás fuese importante diseñar programas de capacitación que este grupo de empresas puedan ofrecer a sus trabajadores, lo cual redundaría en beneficio de las mismas empresas. Una característica de estos programas debería ser el bajo costo, para lo cual sería necesario obtener el apoyo de Cámaras o instancias gubernamentales, tanto para el diseño como para la puesta en marcha de dichos programas.

La capacitación podría elevar el grado de satisfacción de los trabajadores, ya que se detectó que uno de los indicadores importantes es que les gusta el trabajo que realizan; si esto es así, y además se les capacita para que lo hagan mejor, todos salen ganando: trabajadores, empresas y el país.

Finalmente, sería conveniente sensibilizar a los empresarios acerca de que es contraproducente la política de bajos salarios, ya que en el mediano plazo ésta es más costosa para la empresa por la insatisfacción que causa a los trabajadores y los efectos de dicha insatisfacción en el desempeño de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Hellriegel, et al. (1999). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: International Thompson Editores.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York.: Wiley & Sons.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1319-1328.
- Saleme, et al. (2001). *Herzberg: factores de motivación e higiene. el caso de trabajadores de micro industria en México*. J. Flores y R. Estrada. (Comp.). Estudios Organizacionales y Pequeña y Mediana Empresa, 181-202. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.
- Schermerhorn, et al. (1987). *Comportamiento en las organizaciones*. México D.F. :Nueva Editorial Interamericana.