

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL
MOTIVACIONAL DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA CLÍNICA DEL
PACÍFICO-CHICLAYO”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Autor:

Maria Elena Pando Heredia

Chiclayo, Diciembre del 2014

**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL
MOTIVACIONAL DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA CLÍNICA DEL
PACÍFICO-CHICLAYO”**

POR:

Maria Elena Pando Heredia

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado

Mgtr.Ing.Marco Arbulú Ballesteros
Secretario de Jurado

Mgtr.Eduardo Amorós Rodríguez
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2014

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme en el desarrollo de la presente investigación.

A mi Padre querido (†), por el esfuerzo y dedicación en mi formación y darme el mejor ejemplo de perseverancia aún en las adversidades y a quien en especial le dedico este trabajo.

A mi Familia, por su paciencia y apoyo incondicional

AGRADECIMIENTOS:

A mis profesores y compañeros de aula, gracias por el apoyo brindado durante toda mi carrera.

A mi asesor, por escucharme y sostenerme en mis declaraciones.

RESUMEN

En la presente investigación se desarrolló una propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo. Para alcanzar este objetivo se diagnosticó el nivel de motivación de los colaboradores administrativos de la entidad privada prestadora de servicios de salud materia de la presente investigación, con una metodología sustentada principalmente en la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg.

La conclusión principal a la que se llegó con la presente tesis, fue que el nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo, se encontró en un nivel regular. Así mismo los factores higiénicos se encontraron en un nivel medio bajo y los motivacionales, por el contrario, estuvieron en un nivel medio alto.

La propuesta de mejora presentada, por supuesto sustentada en la evaluación del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo, está orientada a llevar a un nivel óptimo los indicadores diagnosticados como regulares, bajos y muy bajos.

Palabras claves: Factores motivacionales, factores higiénicos, motivación

ABSTRACT

A proposal for improving the motivational level of administrative workers Clinic located in the Pacific city of Chiclayo was developed in this research. To achieve this level of motivation of the administrative staff of the private entity provider of health services field this research, a methodology based mainly on the Theory of Frederick Herzberg Bifactorial diagnosed.

The main conclusion reached in this thesis was that the motivational level of administrative workers in the Pacific Clinic located in the city of Chiclayo was found in a regular level. Likewise hygiene factors found at a medium level and the motivational low, however, were at a medium level.

The improvement proposal presented, of course supported by the evaluation of the motivational level of administrative workers Clinic located in the Pacific city of Chiclayo, aims to bring to the optimum level indicators diagnosed as regular, low and very low

Keywords: Motivational factors, hygiene factors, motivation

ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRAC	
I INTRODUCCIÓN	Pág.1
II MARCO TEÓRICO	Pág.4
2.1 Antecedentes del problema	Pág.4
2.2 Bases teóricas	Pág.10
2.3 Definición de términos básicos	Pág.23
III MATERIALES Y MÉTODOS	Pág.24
3.1 Diseño metodológico	Pág.24
3.2 Población y muestra de estudio	Pág.24
3.3 Operacionalización de variables	Pág.25
3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	Pág.25
3.5 Plan de procesamiento y análisis de datos	Pág.26
IV RESULTADOS	Pág.27
V DISCUSIÓN DE RESULTADOS	Pág.51
VI PROPUESTAS DE MEJORA	Pág.55
CONCLUSIONES	Pág.59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Pág.61
ANEXOS	Pág.64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Población Muestra de Estudio	Pág.24
Tabla N°2. Operacionalización de variables	Pág.25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Posibilidad de trabajar en lo que destaca y le gusta	Pág.27
Gráfico 4.2. Relación entre labor encomendada, personalidad y Capacidad	Pág.28
Grafico 4.3. Reconocimiento por una labor bien realizada	Pág.29
Grafico 4.4. Preocupación por la calidad laboral del colaborador	Pág.30
Grafico 4.5. Satisfacción por tareas y actividades asignadas al puesto de trabajo.	Pág.31
Grafico 4.6. Libertad para hacer sus actividades a criterio propio propio	Pág.32
Grafico 4.7. Tareas variadas, creativas y desafiantes en el puesto de trabajo.	Pág.33
Grafico 4.8. Responsabilidad en el trabajo	Pág.34
Grafico 4.9. Participación en las decisiones del área en que labora	Pág.34
Grafico 4.10.Importancia de la labor del colaborador	Pág.35
Grafico 4.11.Formación a los colaboradores	Pág.36
Grafico 4.12.Oportunidades de promociones y ascensos	Pág.36
Grafico 4.13.Percepción de apoyo por parte del superior	Pág.37
Grafico 4.14.Formación Técnica y/o profesional del superior	Pág.38
Grafico 4.15.Satisfac. por la forma de dirección del superior	Pág.39
Grafico 4.16.Cumplimiento de convenios y leyes laborales	Pág.40
Grafico 4.17.Satisfacción por el horario laboral	Pág.41
Grafico 4.18.Satisfacción por las normas y políticas	Pág.42
Grafico 4.19.Relación entre sueldo y trabajo	Pág.43
Grafico 4.20.Satisfacción con los premios y/o incentivos	Pág.44
Grafico 4.21.Beneficios de acuerdo a ley y/o convenios	Pág.44
Grafico 4.22.Trato del superior	Pág.45
Grafico 4.23.Relaciones con compañeros de trabajo	Pág.46
Grafico 4.24.Trato igualitario y justo de la empresa	Pág.46
Grafico 4.25.Condiciones de limpieza, salud e higiene laboral	Pág.47
Grafico 4.26.Disposición de recursos materiales	Pág.48
Grafico 4.27.Comodidad del ambiente de trabajo	Pág.48
Grafico 4.28.Factores motivacionales	Pág.49
Grafico 4.29.Factores higiénicos	Pág.50

I. INTRODUCCIÓN

La mayor parte de los esfuerzos para enriquecer la calidad en el sector salud se han encauzado principalmente hacia los conocimientos, habilidades del personal médico y administrativo, así como a los factores relacionados con los suministros de medicinas, materiales médicos e insumos para el trabajo administrativo, y por supuesto a la prestación de los servicios. (Hernández, V. et al, 2008).

Del mismo modo, es relevante generar una apropiada gestión de la calidad, de forma que el cliente externo no se convierta en el único asociado a la calidad del servicio, sino también el cliente interno. Como se sabe estos últimos tienen un peso considerable al momento que el cliente externo sienta una óptima calidad de los servicios que otorga la institución; es por esto que es decisivo que los gerentes de estas organizaciones sean lo suficientemente competentes a la hora de captar y motivar a la persona más capaz, recompensarla, retenerla, formarla, y satisfacerla, ya que un colaborador motivado por sus labores entregaría un servicio de calidad que satisfaga al cliente externo, siendo afable y con predisposición a ser proactivo. (Hernández, V. et al, 2008).

En las organizaciones que brindan servicios de salud, específicamente en la actividad hospitalaria pública o privada, se presentan insatisfacciones del personal, tanto asistencial como administrativo, que definitivamente influyen en el nivel de desempeño personal y por supuesto organizacional, lo que perjudica la calidad del servicio que se otorga.(Hernández, V. et al, 2008).

Mediante entrevistas exploratorias desarrolladas a los trabajadores administrativos de la entidad privada prestadora de servicios de salud materia de la presente investigación, se observa que la mayoría de ellos se sienten insatisfechos con el nivel de sus remuneraciones, pues perciben que

no guardan relación con las funciones, tareas y actividades que realizan dentro de la institución, además de ser insuficiente para satisfacer sus necesidades personales y familiares básicas. De otro lado, sienten que las condiciones laborales que la organización les otorga no son las óptimas, pues generalmente no cuentan con los recursos tanto intangibles como tangibles para el desarrollo de sus actividades diarias. Es más, sienten que sus jefes no valoran su esfuerzo y no los reconocen por los logros obtenidos fruto de su trabajo.

Siempre a nivel exploratorio, la mayor parte de los trabajadores administrativos de la institución materia de la presente investigación, expresaron su percepción en cuanto a la no existencia de líneas de carrera, situación que los encamina a sentir que su desarrollo personal y profesional está truncado. De otro lado, se encontró colaboradores que sienten que su trabajo es demasiado monótono, e inclusive hasta repetitivo, no presentando casi reto alguno, lo cual influye de manera negativa en clima organizacional de la entidad privada prestadora de servicios de salud. (Gálvez, 2014)

A partir de lo analizado anteriormente, se puede decir que es indispensable en primer lugar, diagnosticar la situación actual del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo, y en base a estos resultados, desarrollar una propuesta de mejora de su nivel motivacional, sustentado en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

Entonces, el problema de la presente investigación es: ¿Cuál es la propuesta de mejora adecuada del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo?

La presente tesis tiene como objetivo general, desarrollar una propuesta de mejora del nivel de motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo. Del mismo modo, la

presente investigación tiene dos objetivos específicos, el primero es determinar el nivel motivacional, basado en el análisis de los factores higiénicos de la Teoría de los Dos factores propuesta por Herzberg, entre los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo, mientras que el segundo objetivos específico es determinar el nivel motivacional, basado en el análisis de los factores motivacionales de la Teoría de los Dos Factores propuesta por Herzberg, entre los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo.

Mediante esta investigación, se conocerá la percepción de los trabajadores administrativos de la entidad privada prestadora de servicios de salud materia de la presente tesis en cuanto a los factores higiénicos, en los que se evaluarán su sentir en referencia a sus sueldos y salarios, así como a las condiciones laborales dentro de la institución. De otro lado, también se evaluará el tipo de supervisión que ejercen los directivos y jefes sobre sus colaboradores, así como las relaciones interpersonales existentes entre los trabajadores administrativos dentro de la clínica.

Por último, se presentará la percepción de los trabajadores administrativos de la institución privada materia de la presente investigación en cuanto a los factores motivacionales, que contemplan el sentir de los empleados en referencia a sus posibilidades de desarrollo personal y profesional, en cuanto a los programas de reconocimiento del colaborador administrativo dentro de la organización, y si los programas de promociones y ascensos generados por la misma les producen satisfacción.

En base a todo lo anteriormente expuesto, la propuesta desarrollada en esta investigación, buscará la mejora sostenible del nivel motivacional en los trabajadores administrativos de la institución a intervenir con la presente tesis, utilizando argumentos lo suficientemente creativos para una entidad prestadora de servicios de salud, los que disminuirán los problemas de desmotivación laboral que pudieran existir dentro de la misma.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En la presente investigación se generó una evaluación detallada de una serie de artículos y documentos de investigación, a partir de los cuales se elaboraron los antecedentes que sustentan y explican la decisión del modelo a utilizar en la presente tesis, que a su vez viabilizó la interpretación y comprensión de la problemática a diagnosticar en la presente institución.

Para comenzar, Allen A. et al (1998) hacen una revisión de las circunstancias que motivan al personal a realizar correctamente su trabajo, las cuales son diferentes para cada persona, y varían de acuerdo a las necesidades, valores sociales, y capacidades de cada individuo. Así mismo, el conocimiento básico de las necesidades de cada persona ayuda a las jefaturas a motivar a los empleados que tienen a su cargo.

Los autores antes mencionados realizan una comparación del personal de dos servicios de diferentes instituciones que brindan servicio de salud, en la cual se analizan elementos satisfactorios e insatisfactorios del medio ambiente laboral. Así mismo, utiliza una serie de teorías motivacionales, entre las que considera como una de las más relevantes a la de Herzberg.

Allen A. et al (1998), llegaron a una serie de conclusiones relevantes. Para comenzar, expresaron que un conocimiento básico de las necesidades humanas ayuda al gerente a abordar el problema de motivar a los empleados. La motivación en el trabajo es compleja e individualizada por lo que existen varias técnicas de motivación, y además de producir satisfacción, fomenta la productividad y fortalece la voluntad colectiva para el logro de metas.

De otro lado, expresaron los autores, la teoría de la jerarquía de necesidades sostiene que el hombre es motivado por varias necesidades dispuestas según

el orden de su poder para motivar. La teoría administrativa tradicional se basa en las necesidades primarias, fisiológicas y de seguridad de Maslow, y emplea la teoría monística como reforzamiento. La teoría de motivación/higiene sostiene que los factores que satisfacen a los empleados difieren de los que los hacen sentirse insatisfechos. Los satisfactores son intrínsecos al trabajo y los insatisfactores se encuentran en el ambiente laboral. La mayor parte de los sueldos y salarios, son insatisfactores si no son lo suficientemente grandes para motivar a quien los recibe y no están relacionados con el desempeño.

Así mismo, sostienen que las necesidades secundarias de Maslow son más importantes que las primarias para la mayor parte del personal. La gente está más interesada en la autonomía, responsabilidad, logro, reconocimiento, diversidad en el trabajo y el esfuerzo por la realización personal.

Por último, de manera relevante, Allen A. et al (1998) sostienen que la insatisfacción con el puesto ocupado contribuye a que exista una rotación de personal y una disminución de la productividad. En el grupo encuestado en este trabajo se citan la mayoría de elementos satisfactores ausentes, que son los que motivan más al empleado profesional y académicamente superior a trabajar y mejorar su productividad.

Hernández, R. et al (2000). La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera. Rev. Cienc. Adm. Financ. Secur. Soc vol.8 n.1 San José Jan. 2000. Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social. Print version ISSN 1409-1259

De otro lado Hernández, R. et al (2000), buscaron en su investigación identificar el nivel de motivación de los empleados del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera, ubicado en San José, Costa Rica. El estudio se realizó en setiembre y octubre de 1999, en una muestra que incluyó

funcionarios del área de salud administrativa, seleccionados en forma aleatoria y estratificada con fijación proporcional por grupo ocupacional. Como técnica de recolección, se utilizó la encuesta y como instrumento, un cuestionario auto administrado.

El estudio se fundamentó en varias teorías de la motivación: Para comenzar se utilizó la teoría de Clayton Alderfer, 1992, la que se basa en las necesidades de existencia (salario, ambiente laboral y seguridad en el puesto), relaciones (apoyo emocional, respeto, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo) y crecimiento (oportunidad de desarrollo y progreso personal) por lo que se conoce como la teoría ERC; la teoría de fijación de metas, de Edwin Locke, 1968, en la que se afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de la motivación en el trabajo y la teoría de la equidad, de Stacy Adams, 1963, la cual sostiene que los individuos comparan sus insumos (ganancias, recompensas, prestaciones) y el producto de su trabajo con el de los demás y evalúan si son gastos, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia o iniquidad.

Así mismo, también utilizaron como sustento las investigaciones realizadas por Herzberg, que en 1966 propuso la teoría de la motivación- higiene, clasificando los factores de la motivación en intrínsecos y extrínsecos; los intrínsecos son higiénicos, es decir, preventivos, éstos son: logros, reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento, los cuales están directamente relacionados con la satisfacción laboral. Pero, cuando los trabajadores están insatisfechos, mencionan los factores extrínsecos, como la política institucional, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo

Los resultados mostraron una buena identificación de los empleados con la Clínica, la mayoría manifestaron estar orgullosos de trabajar para la institución, con una mayor disposición para realizar trabajos extraordinarios, sin esperar algo a cambio, por parte de los empleados del área de salud. Se

documentó que los funcionarios sienten, que los recursos para aumentar la producción y mejorar la calidad del puesto desempeñado son insuficientes.

Se determinó que no existe una comunicación adecuada entre superiores y subalternos, la ausencia de una idea clara de la utilidad del trabajo efectuado y que más de la mitad de los empleados consideran que el salario recibido no es justo para el desempeño laboral.

El estudio mostró que la motivación laboral en la Clínica es baja, en los aspectos relacionados con la satisfacción laboral, el ambiente laboral y el salario, pero existe gran identificación con la institución. Prevalció la percepción de que el desempeño laboral no se evalúa en forma justa.

Se recomienda crear una comisión de calidad, desarrollar un programa de capacitación permanente, mejorar la comunicación entre los empleados y revisar las políticas salariales.

Así mismo, Bustamante, M. et al (2009) buscó determinar la percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales de la Región del Maule en Chile, para lo cual se diseñó un cuestionario y a partir de este, se cuantificaron las percepciones de motivación-desmotivación de los jefes intermedios de tres hospitales.

El trabajo de campo se realizó entre septiembre y octubre de 2006, se aplicó un cuestionario con 57 afirmaciones de medición de actitudes, sustentado principalmente en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, que se calificó de acuerdo con una escala tipo Likert de cinco puntos. La población objeto de la investigación fue de 125 profesionales bajo cuya supervisión se encuentran alrededor de 3 800 funcionarios.

Se identificaron 10 variables, cinco motivacionales y cinco desmotivacionales. Entre las primeras destacan vocación y espíritu de servicio; entre las segundas falta de reconocimiento y falta de compromiso. Se confirma que

tanto las variables motivacionales como las desmotivacionales son esencialmente cualitativas y que las variables económica y de sueldos son menos relevantes y de inferior jerarquía

Como observamos en las investigaciones presentadas anteriormente, lo que tienen en común a parte de haber sido realizadas en instituciones de salud tanto privadas como nacionales, es que en todas la Teoría de los Dos Factores de Herzberg ha servido como sustento conceptual para la determinación del nivel motivacional de su personal, tanto administrativo como asistencial.

Sabemos que el nivel motivacional tiene una relevante influencia sobre el clima laboral de cualquier organización (Amorós, 2007), y el sector salud no escapa de este hecho. Crespo, A. (2013) encontró en base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal de la Clínica Santa Ana que existe relación directa y positiva entre el Clima organizacional y la motivación de los empleados; es una correlación muy significativa (0,911), es decir, que si se mejora la motivación de los empleados se mejorará el clima organizacional.

Así mismo, se pudo apreciar que la estructura tiene una correlación alta y positiva de 0,721 con respecto a la variable motivación de los empleados, es decir, que al mejorar la estructura de la organización mejorará la motivación de los empleados. De otro lado, encontró que las remuneraciones tienen una correlación directa y positiva de 0,816 con respecto a la motivación de los empleados, siendo el valor más alto de todas las hipótesis planteadas, de manera que si la Clínica Santa Ana quiere mejorar su nivel de motivación deberá tomar en cuenta este indicador. También se verificó que alas tareas que se asignan más responsabilidad, mayor motivación tendrán los empleados de la Clínica Santa Ana, el valor de la correlación fue de 0,700.

Otro punto relevante de las conclusiones a las que llegaron con la investigación antes mencionada, se refiere que a un incremento en donde

involucre a los empleados en actividades que tengan más riesgo y toma de decisiones, el nivel de motivación se incrementará en los mismos de manera correlacional con un valor de 0,806. Además se comprobó lo que significa que si se incrementa el nivel de apoyo a los empleados de la Clínica, se mejorará el nivel de motivación de los mismos de manera correlacional en 0,814.

Por último, la tolerancia al nivel de conflicto y el nivel de motivación se correlacionan en 0,782, si este nivel de tolerancia se incrementa mejorará la motivación de los empleados.

A manera de conclusiones de los antecedentes, está claro que existe una relación entre el nivel motivacional y el clima laboral, por lo tanto es necesario mantener siempre motivado a todo el personal, tanto administrativo como asistencial, específicamente por la naturaleza de la labor que realizan, es decir trabajan con el dolor humano.

De otro lado, como comentamos anteriormente, todas las investigaciones relacionadas con la medición del nivel motivacional en el sector salud en varias instituciones a nivel internacional, utilizan o se sustentan en la teoría motivacional de Herzberg de una u otra manera. Es por esta razón que para nuestra investigación, se utilizará los conceptos de la teoría antes mencionada para el diagnóstico del nivel motivacional de los trabajadores administrativos que laboran en la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo.

2.2 BASES TEÓRICAS

En este acápite se desarrollarán los fundamentos básicos de las teorías motivacionales de Maslow, Alderfer, Vroom y especialmente se profundizará en la teoría de motivación de Frederick Herzberg, que es alrededor de esta apoyado en las demás teorías útiles para el desarrollo de esta tesis.

Primero se comenzara por los primeros teóricos de las necesidades, entre los cuales se encuentra la **Teoría de Maslow**, considerada una teoría muy completa sobre las motivaciones de las personas. Esta se encuentra relacionada a su teoría de la personalidad (Robbins, 1999).

Maslow se caracterizó por ser muy optimista en referencia a la naturaleza de los individuos y confirma que todos las personas tienen una naturaleza buena. Pero la misma, está señalada por una sucesión de necesidades que hay que satisfacer si un individuo tiene satisfechas las necesidades precedentes, por consiguiente estará aliviada y radiante. En conclusión, aquello que motiva a la persona es la constante búsqueda del equilibrio entre la necesidad y su satisfacción. (Giovannone, 2011)

El autor de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades dice que todas las personas poseen dos tipos de necesidades, que son las de carencia (Fisiológicas y seguridad) y las de crecimiento (Sociales, estima y autorrealización) (Amorós, 2007).

Maslow afirma que las necesidades antes mencionadas, se encuentran constituidas en forma jerárquica, es decir que las primeras requieren ser satisfechas antes que las demás. El establecimiento de necesidades implica una teoría dinámica de las motivaciones en las personas (Hellriegel, 1999). Esto significa que un individuo no se queda estático cuando ha satisfecho una necesidad, sino que inminentemente desea satisfacer las necesidades de siguiente orden y así de forma subsiguiente.

Frente a las teorías de equilibrio u homeostasis, Maslow sustenta la teoría del desarrollo, de tal forma que la persona nunca manifiesta su satisfacción total, y siempre quiere ir más allá. Esta teoría cierra con las necesidades que se caracterizan por ser ilimitadas, o sea las de crecimiento. (Giovannone, 2011)

El primer supuesto de la Teoría de Maslow dice que cuando una necesidad de nivel inferior se encuentra satisfecha o adecuadamente ocupada, se genera el comportamiento canalizado a querer satisfacer otras necesidades del nivel inmediatamente superior. En otras palabras, cuando se satisface una necesidad del nivel inferior, deja de convertirse en motivadora del comportamiento, lo cual impulsa a que la necesidad de un nivel superior sea contemplada, transformándose en un factor motivacional. (Giovannone, 2011)

Un segundo supuesto de la Teoría de Maslow, dice que no todas los individuos logran alcanzarlo más alto de la pirámide. Algunos de ellos, debido a las oportunidades que les ofrece la vida, se preocupan por buscar mejorar su destino y se intranquilizan por las necesidades de autorrealización; otras se quedan en las necesidades de estima; y algunos simplemente están contentos con satisfacer sus necesidades sociales. Es más, existen otras personas que prefieren estar solamente exclusivamente por las necesidades de seguridad y fisiológicas, sin lograr satisfacerlas completamente inclusive. (Dessler, 2001 y Giovannone, 2011)

Maslow, menciona como tercer supuesto que cuando las necesidades de nivel inferior están moderadamente satisfechas, las necesidades de orden superior empiezan a gobernar la conducta humana. Es necesario aclarar que cuando no se satisface una necesidad, su predominio retorna y rige el comportamiento, produciendo una elevada tensión en el organismo de la persona. La necesidad más importante o relevante acapara al individuo y propende, en forma automática, a organizar el desplazamiento de las

distintas facultades del organismo para satisfacerla. (Chiavenato, 2002 y Giovannone, 2011)

Un cuarto supuesto presentado por Maslow (Citado por Robbins, 1999 y Giovannone, 2011), dice que cada persona tiene más de una motivación. Menciona que todos los niveles interactúan colectivamente dentro del organismo, pero las necesidades de orden superior predominan sobre las de orden primario, siempre y cuando éstas han sido suficientemente satisfechas u ocupadas. Toda necesidad se encuentra estrechamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de las otras necesidades. Así mismo, su impacto sobre el organismo es invariablemente global y en forma conglomerada, nunca aislada o por separado.

Como quinto supuesto tenemos, que cualquier comportamiento motivado es como un canal, a través del cual varias necesidades pueden ser expresadas o satisfechas de manera conjunta (Giovannone, 2011).

Como último supuesto tenemos, que ante una complicación para satisfacer una necesidad aparece la frustración, transformándose en una amenaza psicológica. Estas últimas, producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano. Maslow (Citado por Robbins, 1999 y Giovannone, 2011), defiende que la motivación para satisfacer las necesidades de orden superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de orden inferior.

De otro lado tenemos la **Teoría de Alderfer**, que replanteo la teoría propuesta por Maslow. Alderfer (Citado por Jiménez y Bueno, 2003), desarrolló una revisión de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, generando la teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento). El mencionado investigador propuso reunir las necesidades humanas en tres niveles.

El primer nivel que denomina es de la **existencia**, busca satisfacerlos requerimientos materiales básicos, que lo conforman las necesidades fisiológicas y de seguridad. De otro lado en el segundo nivel se encuentra la **relación**, que se refiere a los deseos sociales y de status que exigen la interacción suficiente y necesaria con otras personas para lograr satisfacerlas, y que se encuentran relacionadas con las necesidades de amor y al componente extremo de la estima. En este punto se puede hablar del sentido de pertenencia que se necesita para el desarrollo del individuo. Por último, se encuentra el **crecimiento**, que lo define como el deseo intrínseco de lograr el desarrollo personal, que es el que correspondería al componente intrínseco de la estima y la autorrealización presentado en la teoría de Maslow. (Jimenez y Bueno, 2003 y Giovannone, 2011)

De otro lado, Alderfer plantea en primer lugar, en comparación con la inflexible pirámide de Maslow, que una persona puede estar en cualquiera de los grupos de necesidades o casualmente en los tres al mismo tiempo. Así mismo, nos dice, que si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior.

Alderfer (Citado por Jimenez y Bueno, 2003), también plantea que las necesidades de crecimiento son ilimitadas y adquieren fuerza cada vez que se satisfacen. Del mismo modo, esta teoría toma en consideración las diferencias individuales relacionadas a las necesidades de las personas dentro y fuera de las organizaciones.

Por último, las variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural definitivamente generan una alta probabilidad de alterar la relevancia de la fuerza impulsora que tiene un grupo de necesidades para una persona específica (Giovannone, 2011).

En cuanto a la **Teoría de Víctor Vroom**, el autor propone que la motivación es fruto del valor que la persona coloca en los posibles resultados

de sus acciones y la expectativa de que sus objetivos individuales se cumplan.
(Dessler, 1987)

Según Giovannone (2011), la relevancia de esta teoría es la insistencia que pone en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg.

Según Vroom (Citado por Dessler, 1987), para lograr motivar a los individuos no es suficiente con entregarles algo para satisfacer sus necesidades significativas. Para que las personas se sientan verdaderamente motivadas necesitan estar sensatamente convencidos de que tienen la capacidad para lograr la recompensa deseada. Así mismo, desarrollo su teoría sobre la motivación sustentado en las expectativas de éxito de los individuos. En base a esto, enuncia que la fuerza de una tendencia a actuar de una forma específica depende de la fuerza de la expectativa de que el acto realizado tenga un subsiguiente resultado concreto y de lo suficientemente atractivo de sea ese resultado para la persona involucrada en ese proceso.

De manera práctica y aplicada a una organización, podemos decir que un colaborador se siente motivado a generar un alto rendimiento en sus labores asignadas dentro de la empresa, cuando considera que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación realizada por sus superiores con respecto al desempeño realizado, y por supuesto, una buena evaluación conllevará a recompensas de parte de la organización, como incentivos económicos proporcionales al logro obtenido, incremento de su remuneración o un ascenso; y las recompensas harán posible el logro de los objetivos personales del trabajador.
(Giovannone, 2011)

La teoría de Vroom está dentro de la línea aceptada actualmente por los psicólogos y sociólogos contemporáneos (Giovannone, 2011).

Victor Vroon (Citado por Robbins, 1999) menciona que el nivel de productividad individual se encuentra vinculado a tres fuerzas básicas que operan dentro de la persona. En primer lugar se encuentran los objetivos individuales, en otras palabras, la fuerza de deseo por alcanzar los objetivos propuestos o planteados a la persona. Como segunda fuerza básica menciona a la relación percibida entre productividad y el logro de los objetivos individuales o personales y por último, habla de la capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede lograrlo.

Para Vroon (Citado por Robbins, 1999 y Giovannone, 2011), una persona puede desear incrementar la productividad cuando se presentan tres condiciones fundamentales, como son los objetivos personales del individuo, que pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación por la sociedad y su entorno, reconocimiento por sus logros y trabajo interesante, así como significativo. Sabemos que existen una serie de combinaciones de objetivos que un individuo puede tratar de satisfacer en forma simultánea.

La segunda condición es la relación percibida entre la satisfacción por el logro de los objetivos y la alta productividad. Si un colaborador tiene como un objetivo relevante tener una remuneración mayor y si labora sustentado en un salario por producción, podrá alcanzar una elevada motivación para producir más. De otro lado, si su necesidad de aceptación de parte de sus pares e inclusive de la sociedad es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo considero como patrón de producción informal. En este caso, producir más podría significar el rechazo de sus compañeros dentro de la organización. (Robbins, 1999 y Giovannone, 2011)

Como tercera condición tenemos a la percepción de su capacidad de influir en su productividad. Si un colaborador considera que una gran cantidad de esfuerzo involucrado tiene poco efecto sobre los resultados, se generará una

tendencia a no querer esforzarse demasiado. (Robbins, 1999 y Giovannone, 2011)

La teoría antes mencionada es también llamada Modelo Circunstancial de Motivación, por que destaca las diferencias entre los individuos y entre sus respectivos puestos dentro de la organización. Así mismo es necesario aclarar que la teoría generada por Vroom no es una teoría referida al comportamiento humano, sino que es una teoría motivacional. En este sentido la motivación se generará si suceden dos cosas, primero, si el valor del resultado particular es muy elevado para la persona y en segundo lugar, si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el objetivo trazado en el trabajo y por supuesto obtener el resultado esperado. (Del Castillo, 1992)

Esta teoría enfoca tres clases de relaciones que son la relación esfuerzo – desempeño, considerado como la probabilidad que percibe la persona de que realizar el esfuerzo llevara a un determinado desempeño. En segundo lugar se encuentra la relación desempeño – recompensa, que es el grado en que una persona siente que desempeñarse en un determinado nivel los conducirá al logro de un resultado y por último se encuentra la relación recompensa – metas personales, entendida como el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son para esas personas. (Del Castillo, 1992 y Giovannone, 2011)

Según León y Pejerrey (1980), la clave de esta teoría, es la comprensión de objetivos de la persona y la conexión existente entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y, entre la recompensa y la satisfacción de los objetivos individuales del colaborador dentro de las organizaciones. Según los autores, reconoce también que no existe un principio universal que explique la motivación de todos los individuos. Las empresas siempre deberían recompensar a las personas por su desempeño en

lugar de hacerlo por otro tipo de criterios como, la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de habilidades, y la dificultad del puesto.

Por último, dentro de las teorías motivacionales por analizar, encontramos a Frederick Irving Herzberg, una de las más destacadas figuras de la psicología industrial y organizacional y padre de las mundialmente conocidas teorías de los dos factores de la motivación y del enriquecimiento del trabajo. (Giovannone, 2011)

En 1959, Herzberg publicó *Motivación at Works*, que consiste en un informe de sus propias investigaciones y las de sus colaboradores en referencia a la salud mental dentro de la industria y en el cual presentó de manera formal su famosa Teoría de Motivación-Higiene. En conclusión, la teoría se generó a partir de la investigación que Herzberg y sus colaboradores desarrollaron con un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: "Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió" y, "Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió". (López, 2005 y Giovannone, 2011)

El análisis y evaluación de las respuestas generadas posibilitó a Herzberg y a sus colaboradores llegar a la conclusión que la motivación en los entornos laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, se encuentran asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los trabajadores aseguraban experimentar en sus labores y que atribuían al contexto de sus cargos. A partir de esto, Herzberg llamó a estos factores de higiene, porque se comportaban de igual forma a los principios de la higiene médica, es decir eliminando o previniendo los peligros que puedan colocar en serio riesgo a la salud de las personas. (López, 2005 y Giovannone, 2011)

Los **factores de higiene**, según Herzberg (1968, 1969), abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas dentro del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas así como prácticas administrativas de la empresa, entre otros. Es más, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el trabajador logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción. (López, 2005)

El segundo conjunto de factores se relacionaba con las experiencias satisfactorias que el personal experimentaba y que tendían a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo. El presente investigador denominó a este tipo de **factores motivadores**. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en su lugar de trabajo, el reconocimiento al desempeño realizado, lo interesante y trascendente de la tarea que se desarrolla dentro y en beneficio de la organización, la elevada responsabilidad que se les es entregada por parte de la gerencia y los directivos de la empresa, y las oportunidades de avance así como desarrollo profesional y de crecimiento personal que se logra dentro de sus actividades en el trabajo, entre otros (Giovannone, 2011).

Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior. Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen satisfacción alguna y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

Herzberg (1996, 2000), presenta al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo realmente la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dos dimensiones diferentes e independientes, las estrategias motivacionales que se habían estado utilizando, como por ejemplo mejorar las relaciones interpersonales, incrementar los incentivos económicos, y generar condiciones laborales adecuadas, eran incorrectas; estos elementos no producen una elevada motivación, simplemente eliminan la insatisfacción del trabajador.

De otro lado, la segunda idea fue afirmar que el solo incremento de remuneraciones, sin que los directivos se ocuparan de las condiciones laborales, no es útil para motivar. Herzberg (1996, 2000), menciona que en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde automáticamente su capacidad motivadora, pudiendo gestar un dañino germen entre los trabajadores: incentivarlos a esperar más altas expectativas en referencia a tiempos propicios de reajustes remunerativos.

Satisfacción e Insatisfacción son dos fenómenos distintos, que también deberán ser generados por factores variados y por supuesto con sus propias dinámicas. De otro lado, Herzberg (1996, 2000) descubrió que los factores que provocaban satisfacción estaban directamente vinculados con lo que una persona realiza, es decir, con el contenido del trabajo, en contraposición, lo que producía descontento estaba en relación directa con el medio en el que se desarrollaban sus labores diarias, a estos Herzberg los llamo factores higiénicos.

De otro lado, lo que produce que los individuos se sientan felices está vinculado con el tiempo de trabajo o las tareas asignadas, y lo que los hace sentir descontentos es la forma en que se los trata. La dinámica del hombre se manifiesta en la demostración de su talento y la única forma de lograrlo es a través de la ejecución de tareas y responsabilidades que le faciliten desarrollar su potencial. Las satisfacciones están estrechamente en

cadena con los factores motivacionales y en consecuencia tienen un efecto a mediano y largo plazo. Los factores higiénicos, por el contrario, están vinculados con los factores estimulantes por lo que su impacto es de corto plazo (Herzberg, 1996, 2000).

Herzberg (Citado por Robbins, 1999), generó el concepto de **enriquecimiento del puesto**, en el que propone el reemplazo de las tareas más simples y elementales del puesto por tareas y actividades con un alto nivel de complejidad relacionado con los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, que les entreguen condiciones de desafío y satisfacción personal, que produzcan el crecimiento profesional del trabajador dentro de la organización. El enriquecimiento de la tarea genera efectos verdaderamente deseables, como el incremento del nivel motivacional y de la productividad, así mismo disminuye el ausentismo especialmente el voluntario, y por supuesto baja el nivel de rotación de personal.

Ante lo propuesto por Herzberg (Citado por Robbins, 1999), no todos los investigadores estuvieron de acuerdo con este planteamiento, según varios críticos, observan una sucesión de efectos poco deseables, como el incremento de los niveles de ansiedad, aumento del conflicto entre las expectativas individuales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la organización no relaciona lo positivo de las tareas con el incremento de los salarios; así como la disminución de las relaciones interpersonales, vinculado a las tareas entregadas.

En consecuencia, referirse a enriquecimiento del puesto requiere llenar el cargo de factores motivadores, con la finalidad que el trabajador encuentre en cargo la oportunidad de satisfacer sus necesidades, específicamente de crecimiento personal. A partir de esto, de acuerdo con los postulados de Herzberg (Citado por Robbins, 1999), los directivos en lugar de motivar a los empleados cargándoles sus trabajos de manera vertical con labores rutinarias

deben, por el contrario, cargar horizontalmente sus labores entregándoles mayores probabilidades de ubicar oportunidades de logro, reconocimiento al alto desempeño logrado, tareas estimulantes y con alto nivel de significancia, más responsabilidades, experimentar crecimiento y desarrollo personal así como laboral y, sobre todo, dándoles la oportunidad de tener control sobre toda la variedad de recursos que le permitan realizar su trabajo.

A manera de conclusiones con respecto a las investigaciones realizadas por Herzberg (Citado por Giovannone, 2011), se puede decir que la satisfacción en el cargo se encuentra en función a lo desafiante que pueden ser las actividades que se presentan en el cargo asignado, y en consecuencia de cómo se siente el colaborador en relación al trabajo asignado. Estos son los llamados factores motivadores.

En cuanto a la insatisfacción en el trabajo, esta se encuentra en función del entorno laboral en el que está inmerso, del estilo de supervisión, de las relaciones interpersonales y en consecuencia, y el sentimiento del colaborador en relación con su empresa. Estos son los llamados factores higiénicos (Giovannone, 2011).

En referencia a los factores higiénicos, y con el objetivo que exista un incremento de la motivación en el puesto, Herzberg (Citado por Robbins, 1999, Amorós, 2007 y Giovannone, 2011), genera como medio motivacional el llamado enriquecimiento del puesto, a través del cual se busca incrementar deliberadamente la responsabilidad, la complejidad de los objetivos y de manera significativa, el desafío que pueda entregar las tareas y actividades entregadas dentro del cargo.

Del mismo modo, Herzberg también nos dice que la satisfacción está más conectada con los factores motivacionales y, en consecuencia, estos tienen efecto a mediano y largo plazo. En referencia a los factores higiénicos, estos se encuentran relacionados con los factores estimulantes, por lo que sus efectos son de corto plazo (Giovannone, 2011).

De acuerdo a lo analizado a lo largo del presente documento, podemos decir que para Herzberg, el salario es un factor claramente higiénico, a pesar de estar relacionado a una secuencia de emplazamientos motivacionales, y en algunas ocasiones se les considera en forma desacertada dentro de estas. A manera de conclusión, el dinero como factor estimulante genera un aumento progresivo, y sostenido de gastos, y como consecuencia, son menores los efectos estimulantes (León y Sepúlveda, 1989).

Es realmente importante recalcar que la retribución económica es la recibida por realizar una labor que usualmente no se generaría a no ser por el incentivo que se les entrega. Cuando un individuo piensa que la labor que realiza, tiene para él valor ejecutarlo, se mueve por factores motivacionales. Este tema es el capital más valorado por el gerente en una empresa, el cual se justifica por el deseo natural de los trabajadores por realizarse, dentro del desarrollo de su trabajo diario (López, 2001).

A pesar de lo antes mencionado, numerosas organizaciones no realizan ninguna acción para que su personal sea consciente de este beneficio, el desarrollarse como persona y profesional ejecutando su trabajo. Es de nuestro conocimiento, que es difícil tomar este aspecto en cuenta, por lo que para las organizaciones es más fácil gerenciar las situaciones vinculadas a los factores higiénicos (Giovannone, 2011).

Es de conocimiento público, que se necesita talento y formación para gestionará sus subalternos, tomando en cuenta sus aptitudes, y basado en este aspecto, los gerentes cuya labor es hacer esto, deberían estar formados adecuadamente para alcanzar este objetivo. En varias organizaciones, que carecen de creatividad y si en caso la tuvieran no saben cómo utilizarla adecuadamente y en beneficio de su empresa, su principal preocupación es saber si sus trabajadores cumplen la funciones y tarea asignadas, en el lugar de saber si gozan de las suficientes aptitudes creativas (Jiménez y Bueno, 2003).

De otro lado, las empresas en donde se promueve conscientemente y en forma continua la creatividad de sus empleados, el clima organizacional es un factor importante para fomentar en lugar de reprimir la creatividad personal, donde se requiere desarrollar continuamente las condiciones laborales para generar ventajas competitivas, que promuevan un crecimiento y desarrollo personal de los empleados (Stevenson, 2000).

2.3 Definición de términos Básicos

Motivación: una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados

Herzberg (1968), dice que la motivación es la que nos indica hacer algo porque resulta importante para nosotros hacerlo.

Factores motivacionales: Estos se relacionan con la consecución de la satisfacción, pero aclarando que se generan desde interior de la persona como variables endógenas y que tiene bajo su control. Así mismo están vinculados con el crecimiento y desarrollo del individuo, el reconocimiento por su trabajo, autorrealización, responsabilidad en las funciones, tareas y actividades delegadas, entre otros. (Herzberg, 1968),

Factores higiénicos: Para Herzberg (1968), estos se relacionan a los aspectos exógenos que generan el comportamiento humano. Dice que hay una relación directa entre estos, con la insatisfacción que desarrolla algunos elementos que salen del entorno que rodean a las personas dentro de su lugar de trabajo.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio de la presente investigación es mixto, es decir que es cualitativa porque se realizaron entrevistas exploratorias al personal de la institución y también cuantitativa, pues se ejecutará una encuesta para determinar el nivel motivacional de los trabajadores que laboran en la organización evaluada.

Así mismo, el diseño del estudio es descriptivo, pues busca resumir y describir la información recopilada a través de técnicas y procedimientos basados en una sucesión de métodos que les facilitará seleccionar, organizar, interpretar y evaluar la misma, y generando a partir de esto generalizaciones válidas. (Amorós, 2007)

3.2. POBLACIÓN, MUESTRA DE ESTUDIO Y MUESTREO

La población está conformada por todo el personal de la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo. La población de los trabajadores administrativos que laboran en la entidad privada prestadora de los servicios de salud antes mencionada es de 47 personas:

Tabla N°1
POBLACIÓN MUESTRA DE ESTUDIO

Área Administrativa	Personal
Admisión	19
Facturación	10
Archivos y Secretaría	10
Contabilidad y Sistemas	8
Total Administrativos	47

La muestra utilizada en la presente tesis está conformado por los 47 colaboradores que trabajan en la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo, es decir que se encuestará a toda la población administrativa de la organización.

3.3 . OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 2

Fuente: Elaboración propia, basada en Herzberg (1968)

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Nivel de Motivación	Factores Motivadores	Reconocimiento por un trabajo bien realizado
		Trabajo en si mismo
		Nivel de responsabilidad del trabajador
		Desarrollo personal, realización profesional y logro
		Promoción y ascensos
	Factores Higiénicos	Políticas generales de la entidad privada prestadora de servicios de salud
		Supervisión por parte de superior
		Remuneraciones totales
		Relaciones con compañeros de trabajo y superiores
		Condiciones laborales

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Inicialmente se ejecutaron una sucesión de entrevistas exploratorias para determinar la situación problemática que justifique la presente tesis. Esta información también fue utilizada en la determinación de los indicadores necesarios para construir la encuesta que fue empleada en la medición del nivel motivacional existente, por supuesto entre los trabajadores

administrativos de la institución materia de la presente investigación. Así mismo, estas entrevistas exploratorias fueron utilizadas para interpretar con mayor detalle los resultados encontrados con la aplicación de la encuesta antes mencionada.

Dentro de esta misma línea de acción, la encuesta aplicada se elaboró en base a la teoría de los Dos Factores de Herzberg. En este instrumento de medición se utilizó una escala de Likert por la naturaleza de la variable analizada y se ejecutó a la totalidad de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo.

Posteriormente se procesaron, seleccionaron, organizaron, interpretaron y por supuesto discutieron la data recopilada, que sirvió para definir los niveles en que se encuentran los factores higiénicos y motivacionales sustentados por Herzberg en su teoría motivacional.

Por último, sustentados en el diagnóstico desarrollado, se generó una propuesta de mejora del nivel motivacional en base a los indicadores que aparecen en un nivel medio, bajo y muy bajo.

3.5. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

En el procesamiento y análisis de la información recabada en las encuestas se utilizó el software Microsoft Office - Excel; y mediante este programa se construyeron una serie de gráficos para explicar los resultados más relevantes con la finalidad de analizarlos y evaluarlos adecuadamente, los cuales fueron posteriormente comparados con una serie de investigaciones, papers y working papers actualizados.

IV. RESULTADOS

4.1. Factores motivacionales

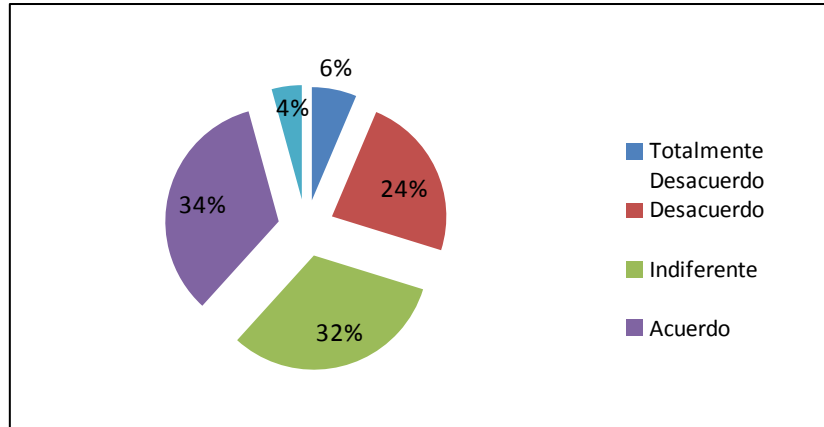


Gráfico 4.1. Posibilidad de trabajar en lo que destaca y le gusta.

En el gráfico 4.1, se observa que el 38% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente tesis, perciben que la organización si les da la posibilidad en el trabajo de realizar las cosas en las que más se destacan o en las que más les gusta, mientras que el 32% percibe que este indicador se encuentra en un nivel regular. De otro lado, existe un 30% que se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.

A nivel exploratorio, nos comentaron casi las tres cuartas partes de los trabajadores administrativos de la clínica analizada, que la institución casi no promueve la iniciativa personal y el involucramiento en lo que más les agrada o que se desarrollen en lo que destacan, por supuesto siempre en beneficio de la organización, es más sienten que son seleccionados en base a los conocimientos e inclusive habilidades, pero no toman en cuenta su actitud, que al inicio siempre es buena, pero en poco tiempo va cambiando radicalmente por la indiferencia de sus superiores, que solo les importa que produzcan sin contar con sus opiniones orientadas a la mejora de los procesos en los que se encuentran involucrados, desmotivando al personal y llegando a considerar que sus labores son desagradables y por supuesto, no

destacan en sus tareas asignadas, según comentaron siempre a nivel exploratorio. Es necesario aclarar, por observación, que esta situación ocurre mayormente en las áreas de facturación y admisión.

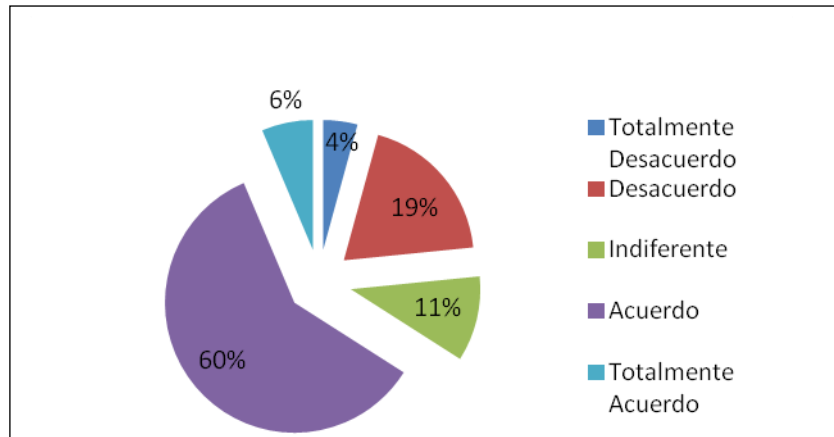


Gráfico 4.2. Percepción de los trabajadores administrativos sobre la adecuación de sus tareas a sus capacidades y personalidad

Se observa en el gráfico 4.2, que el 66% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente investigación, perciben que las tareas en su puesto de trabajo están de acuerdo a sus capacidades y personalidad, mientras que el 23% siente lo contrario. Estos resultados nos muestran que la organización se encuentra en una posición interesante para mejorar el nivel motivacional de sus colaboradores del área administrativa, que definitivamente impactará de manera positiva en el clima organizacional de la institución.

También a nivel exploratorio comentaron los trabajadores administrativos, siendo en su mayoría de las áreas de contabilidad, archivo y secretaría, que su cargo está relacionado con sus conocimientos y personalidad pues fueron seleccionados en base a estos indicadores, pero de la misma forma tienen claro que la institución no genera en ellos altos niveles de compromiso e involucramiento con su puesto de trabajo y con la organización, lo que hace que ellos se desempeñen adecuadamente, simplemente en base a sus objetivos personales y si estos coinciden con los de la organización, es por la

formación que ellos tienen, no porque la clínica los motiven y busquen su satisfacción laboral.

En el caso del resto de personal, especialmente en la mayoría de los trabajadores que laboran en las áreas de facturación y admisión, estos consideran que su trabajo si bien es cierto va con sus capacidades, aunque algunos perciben que están desperdiciando sus conocimientos, sienten que no va con su personalidad, lo que les genera un conflicto interno, que hace que la rotación de personal en estas áreas sea alta, lo cual fue corroborado mediante entrevistas exploratorias realizadas a los jefes de las áreas antes mencionadas.

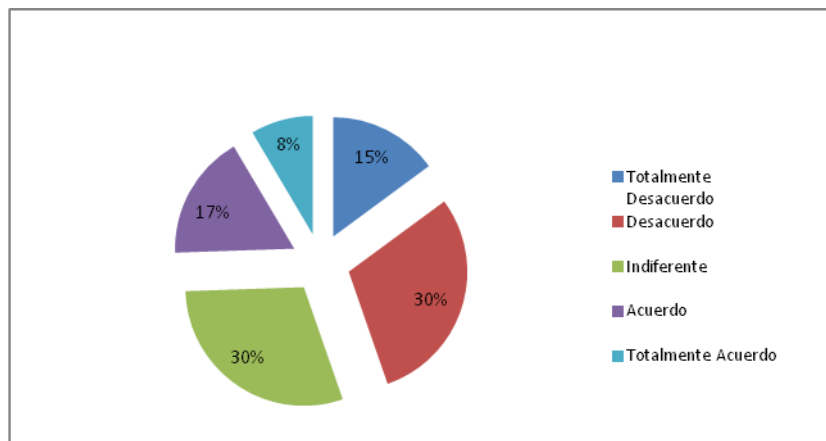


Gráfico 4.3. Reconocimiento por una labor bien realizada

Así mismo, en el gráfico 4.3, se puede apreciar que el 45% de los trabajadores administrativos de la clínica, perciben que su jefe no les reconoce por una labor bien realizada, mientras que el 30% de los mismos sienten indiferencia en referencia a este indicador.

Los resultados encontrados en este indicador son preocupantes, pues casi la mitad de los trabajadores administrativos de la institución analizada, sienten que en la organización no los reconoce cuando realizan un buen trabajo. Esta situación, según comentaron los empleados a nivel exploratorio, se da más porque que los jefes están constantemente presionados por los directivos de la clínica, que a su vez en su mayoría son los accionistas. Los socios de la

Clínica del Pacífico son casi todos los médicos, los que generalmente se encuentran en constante conflicto por la dirección de la empresa.

En este contexto, el clima laboral no es el adecuado para el crecimiento de la organización, pues los jefes sienten que no les dejan los espacios necesarios para generar una gestión administrativa eficiente y motivadora, según afirmaron casi todos estos, siempre a nivel exploratorio.

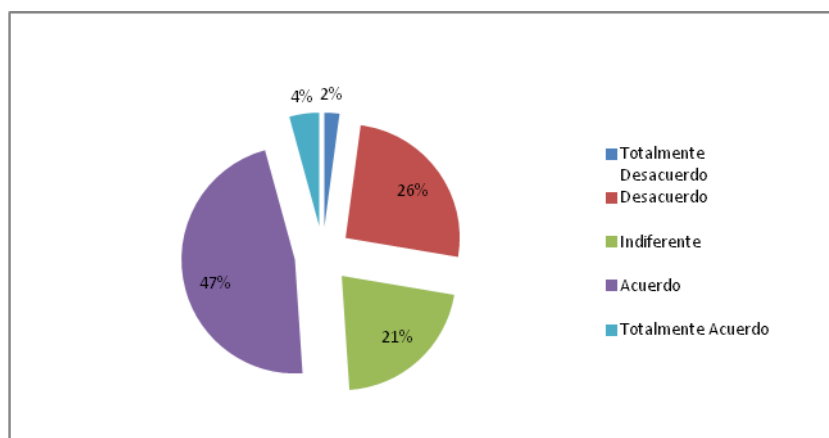


Gráfico 4.4. Preocupación por la calidad laboral del colaborador

En el gráfico 4.4, se observa que el 51% de los trabajadores administrativos de la institución materia de la presente tesis, perciben que su superior se preocupa por la calidad de su trabajo, mientras que el 28% percibe lo contrario.

Es importante que más de la mitad de colaboradores administrativos consideren a este indicador como positivo, pues a partir de esto se puede trabajar para que esta percepción sea de todos los trabajadores. Es necesario agregar que no podemos dejar de lado, que casi la tercera parte de los mismos sientan que su superior no se preocupa por la calidad del trabajo del colaborador administrativo, y eso es lo que hay que mejorar.

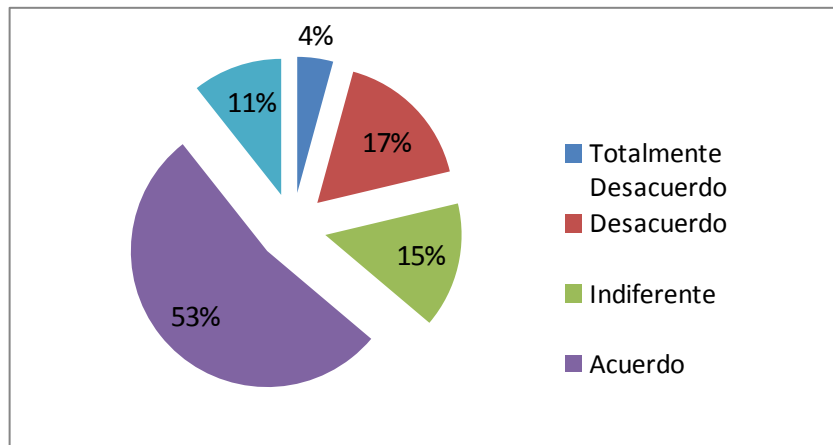


Gráfico 4.5. Satisfacción por tareas y actividades asignadas al puesto de trabajo

Se observa en el gráfico 4.5, que al 64% de los trabajadores administrativos de la clínica, les genera satisfacción el tipo de tareas y actividades asignadas a su puesto de trabajo, mientras que el 21% siente indiferencia o considera que este indicador se encuentra en un nivel regular.

A nivel exploratorio, los trabajadores administrativos expresaron que si bien es cierto las tareas y actividades asignadas a sus puestos laborales les produce altos niveles de satisfacción, también son conscientes que sus cargos son demasiado repetitivos y rutinarios, especialmente en facturación, admisión e inclusive en archivo.

De otro lado, también son conscientes que rotarlos es difícil por el tamaño de la organización, por lo que una opción sería darle variedad a las tareas y actividades asignadas, o sea un enriquecimiento del puesto de manera horizontal, o en todo caso generar un plan crecimiento de la empresa, que permita generar una cadena de clínicas por lo menos en el norte, que permita enriquecer su puesto de manera vertical, es decir asignándoles más responsabilidades. (Robbins, 1999).

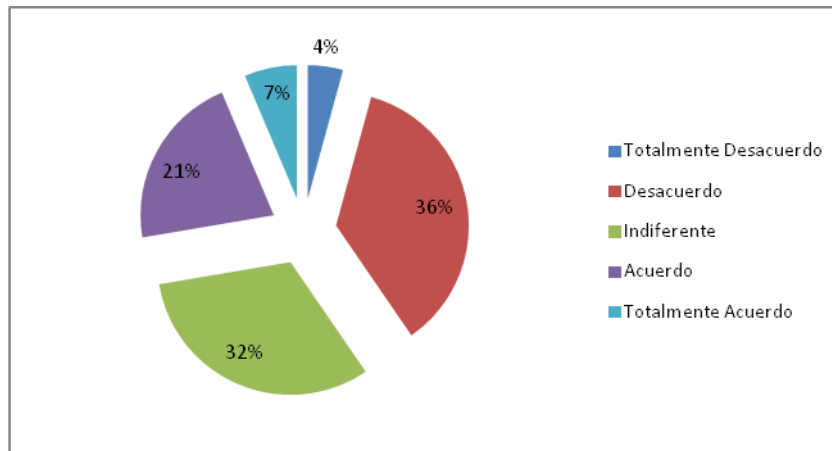


Gráfico 4.6. Libertad para hacer sus actividades a criterio propio

De otro lado, en el gráfico 4.6, se aprecia que el 40% de los trabajadores administrativos que laboran en la clínica, perciben que no les dan la libertad para desarrollar sus labores de acuerdo a su criterio. Así mismo, existe un 32% de colaboradores que sienten indiferencia en cuanto a este indicador. Por último, un 28% de trabajadores si percibe la libertad otorgada.

Estos resultados son totalmente coherentes con los indicadores anteriormente analizados, pues por el estilo de liderazgo totalmente coercitivo que generan los socios de la clínica, según lo expresado por los trabajadores administrativos y jefes siempre a nivel exploratorio, es lógico que no les den la libertad de realizar sus labores diarias de acuerdo a su propio criterio y menos los reconozcan por un trabajo bien realizado.

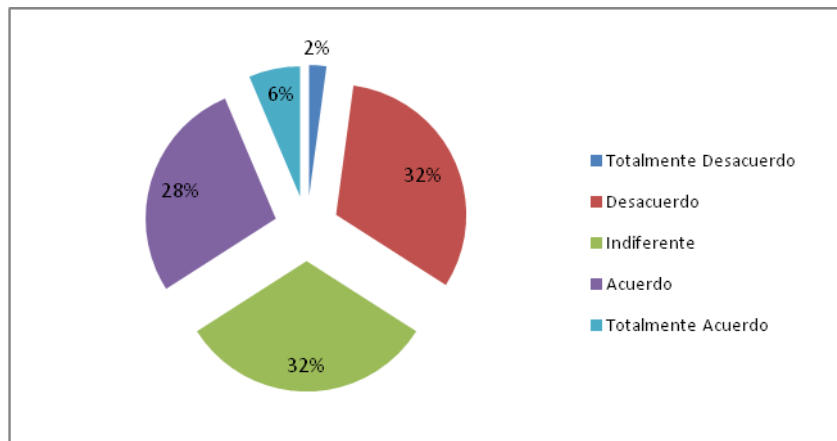


Gráfico 4.7. Tareas variadas, creativas y desafiantes en el puesto de trabajo

Del mismo modo en el gráfico 4.7, se puede ver que el 34% de los trabajadores administrativos de la institución materia de la presente investigación, perciben que su puesto laboral cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes, y el mismo porcentaje siente lo contrario. Observamos que casi la tercera parte de los colaboradores percibe como positivo, indiferente y de manera negativa este indicador.

Estos resultados tienen coherencia con los indicadores anteriores, en los que casi la tercera parte de los colaboradores no siente que su trabajo tiene tareas variadas, creativas y por supuesto tampoco desafiantes, que realmente motivan en cualquier empresa.

Para casi el mismo porcentaje de empleados administrativos, les genera indiferencia este indicador o sienten que algunas tareas pueden ser variadas, pero ninguno de los trabajadores dijo que eran creativas y menos desafiantes, por lo que podemos inferir que la mayoría de ellos considera que su trabajo es rutinario y monótono.

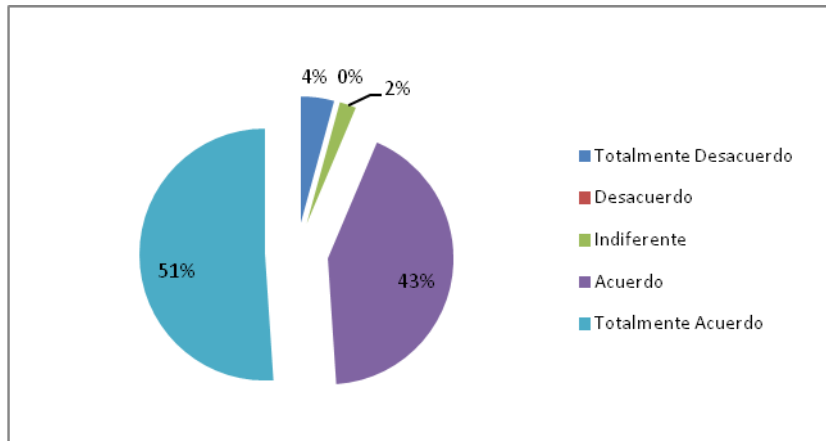


Gráfico 4.8. Responsabilidad en el trabajo

En cuanto al gráfico 4.8, se ve que el 94% de los trabajadores administrativos de la clínica investigada, sienten que su labor contiene un alto nivel de responsabilidad.

Estos resultados se justifican más por la naturaleza del trabajo realizado, es decir que saben que su labor incide de manera directa o indirecta con la salud y bienestar de las personas, por lo que consideran que sus tareas y actividades diarias tienen una elevada responsabilidad.

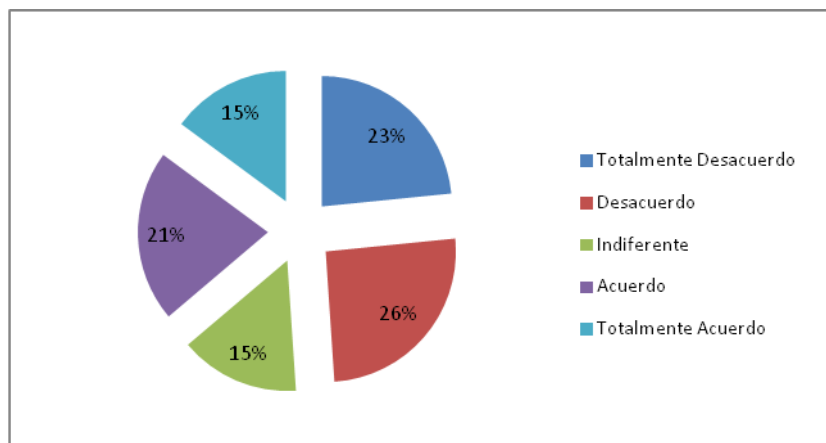


Gráfico 4.9. Participación en las decisiones del área en que labora

En el gráfico 4.9, se observa que el 49% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente investigación, no sienten que participan en la toma de decisiones de su área de trabajo, mientras que el 15% de ellos perciben que a veces los toman en cuenta.

Los resultantes antes expuestos tienen relación con los indicadores anteriormente analizados, pues en la clínica no se da las condiciones necesarias para que los trabajadores participen en las decisiones por los menos de sus respectivas áreas de trabajo, especialmente por el estilo de liderazgo de los accionistas y directivos de la organización, que a su vez influye de manera negativa en el nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la entidad privada prestadora de servicios de salud estudiada, según expresaron los trabajadores y jefes también a nivel exploratorio.

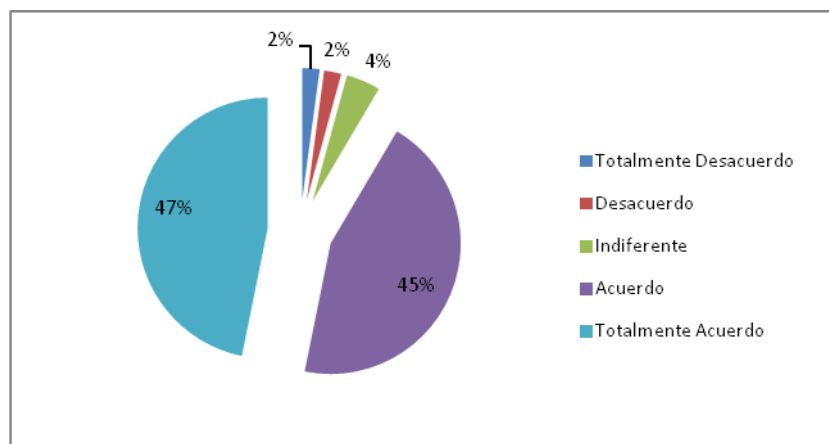


Gráfico 4.10. Importancia de la labor del colaborador

Según el gráfico 4.10 un resultado importante, nos indica que el 92% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente tesis, percibe que su trabajo es importante para la organización. Esto se explica también por la naturaleza del trabajo administrativo realizado, el cual está íntimamente relacionado con la salud de las personas.

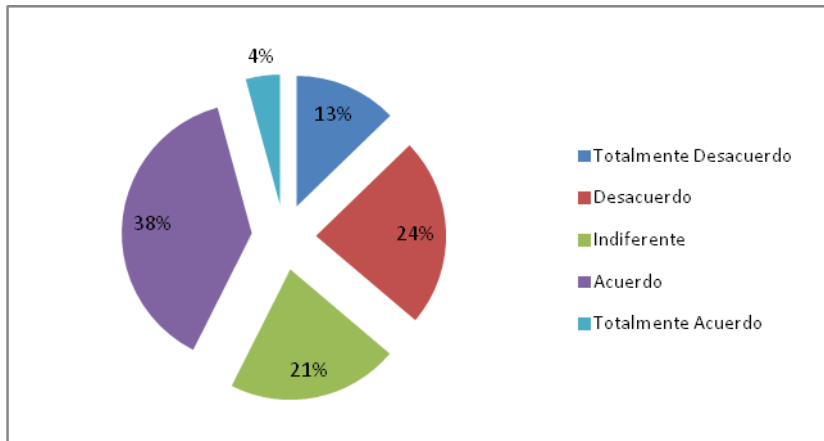


Gráfico 4.11. Formación a los colaboradores

A su vez se puede observar en el gráfico 4.11 que el 42% de los trabajadores administrativos de la institución médica privada materia de la presente investigación, perciben que les otorgan toda la formación que requieren para desarrollarse como personas y profesionales, mientras que el 37% percibe todo lo contrario.

A partir de estos resultados y lo expresado por los trabajadores administrativos, así como sus jefes a nivel exploratorio, es claro que casi no existe un programa de capacitación y entrenamiento tanto para colaboradores como jefes, es más no se preocupan por la formación de los que supervisan y dirigen las áreas administrativas de la clínica materia de la presente investigación. Esta situación hace que el nivel motivacional de todos en general, sea precaria.

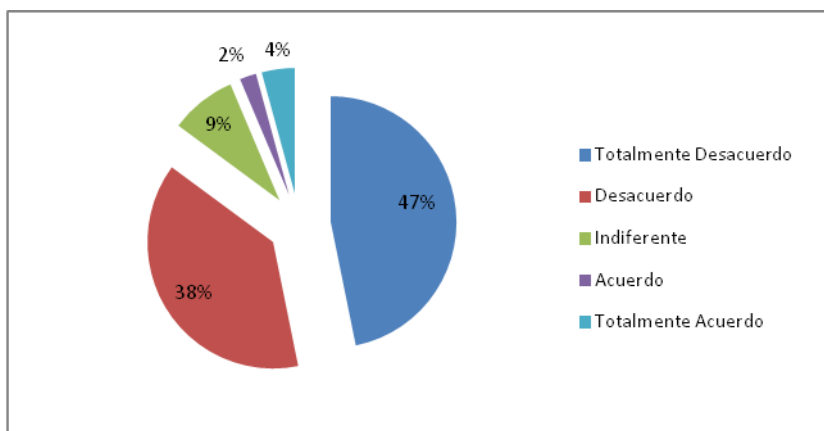


Gráfico 4.12. Oportunidades de promociones y ascensos

En lo referente a este último indicador de la presente dimensión (Gráfico 4.12), se puede apreciar que el 85% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente investigación, perciben que en la institución no existen oportunidades de promociones y ascensos. Esta situación realmente hace que el nivel motivacional de los trabajadores disminuya, impidiendo que estos alcancen la satisfacción laboral deseada por cualquier organización. (Amorós, 2007).

4.2. Factores higiénicos

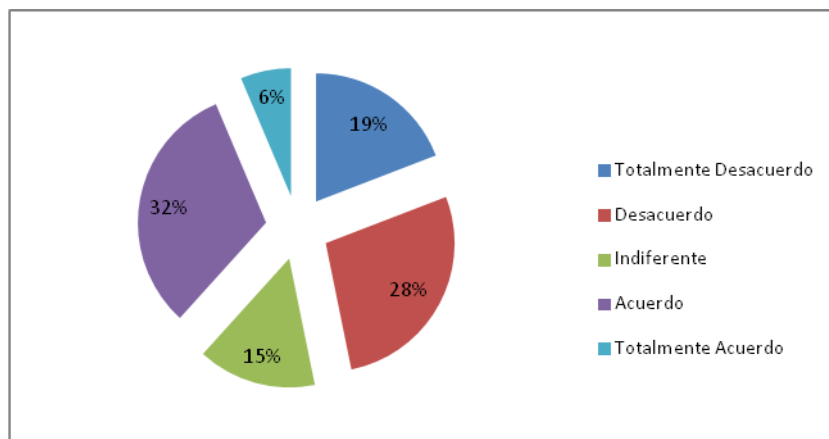


Gráfico 4.13. Percepción de apoyo por parte del superior

Para comenzar, dentro de los factores higiénicos, se aprecia en el gráfico 4.13, que el 47% de los trabajadores administrativos de la clínica en estudio, sienten que no reciben constantemente el apoyo de su jefe, mientras que el 38% percibe todo lo contrario. Esta situación coloca a la clínica en una posición difícil para alcanzar altos niveles motivacionales, por supuesto, sin realizar una propuesta de mejora que revierta esta condición.

De acuerdo a lo expresado por la mayoría de los trabajadores administrativos de la institución, siempre a nivel exploratorio, no sienten que sus jefes los apoyan en sus tareas y actividades diarias, pues ellos solamente se preocupan

por alcanzar los objetivos organizacionales, pero sin entregar los recursos materiales necesarios y lo que es peor, la retroalimentación así como orientación necesarias para la realización eficaz y eficiente de su trabajo.

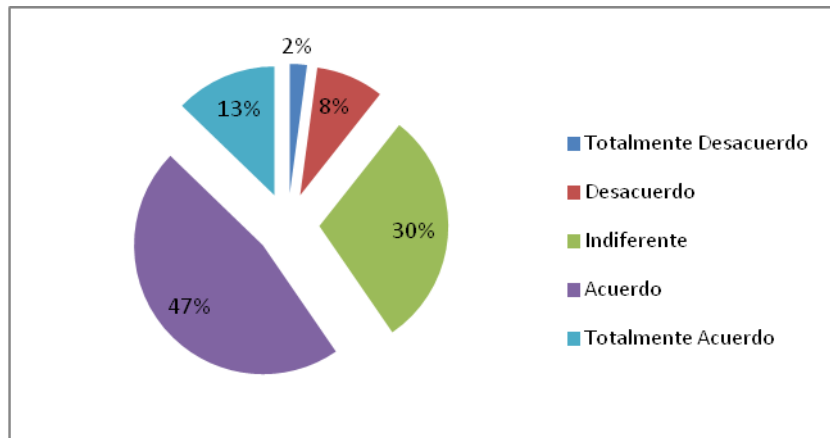


Gráfico 4.14. Formación técnica y/o profesional del superior

En referencia al gráfico 4.14., se observa que el 60% de los trabajadores administrativos de la clínica privada materia de la presente investigación, consideran que su jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para desempeñar su trabajo, situación que consideramos bastante positiva y que está orientada a generar elevados niveles de confianza hacia los directivos por parte de los trabajadores administrativos, produciendo en ellos altos niveles motivacionales, como consecuencia.

Pero lo preocupante es que el 38% de los trabajadores considere que sus jefes no tienen la preparación técnica y profesional para realizar de manera efectiva su trabajo. De acuerdo a lo expresado por estos trabajadores a nivel exploratorio, si bien es cierto saben que sus superiores tienen cierta formación técnica, consideran que no están actualizados, es más son conscientes que la mayor responsabilidad por este hecho es de la empresa que no se preocupa por actualizarlos y en el peor de los casos, ni siquiera les entregan el tiempo necesario para que lo hagan ellos, aunque sea con sus propios recursos.

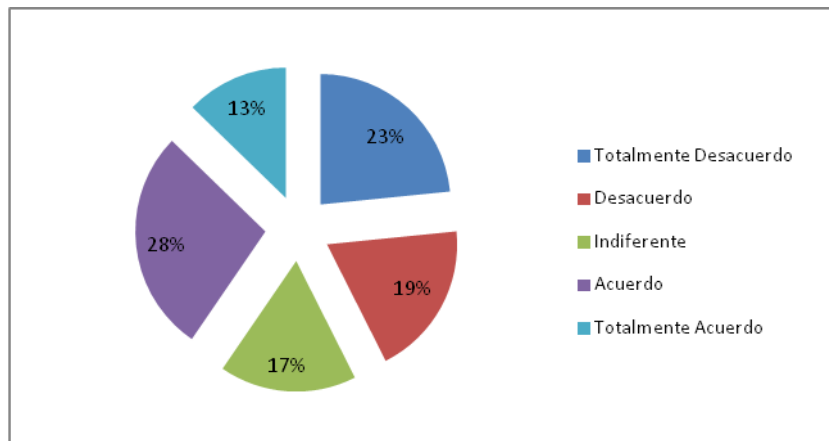


Gráfico 4.15. Satisfacción por la forma de dirección de su superior

En lo referente al gráfico 4.15 se puede apreciar que al 41% de los trabajadores administrativos de la institución materia de la presente tesis, les satisface la forma en que su superior planifica, organiza, dirige y controla la labor de los colaboradores a su cargo, mientras que para al 42% de ellos este tema les genera insatisfacción.

Esta situación es comprensible y coherente con los resultados de los indicadores analizados en la presente dimensión. Además la mayoría de trabajadores administrativos comentaron a nivel exploratorio, que consideran que sus jefes no son malas personas, y si su gestión administrativa así como directiva no les satisface, sienten que es responsabilidad de la clínica pues no se preocupa por capacitarlos, entrenarlos y formarlos como requieren para planificar, organizar, dirigir y supervisar a su gente de manera efectiva y que genere valor a la organización.

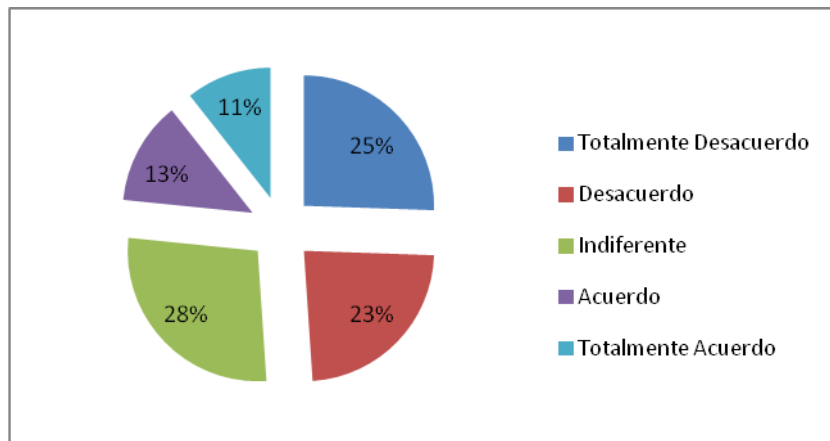


Gráfico 4.16. Cumplimiento de convenios y leyes laborales

En cuanto al gráfico 4.16, se observa que el 48% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente investigación, percibe que la organización no cumple con los convenios y leyes laborales, mientras que el 28% considera que a veces lo hace.

Esta situación verdaderamente genera mucha preocupación, es más, de acuerdo a lo expresado a nivel exploratorio por la mayoría de los trabajadores administrativos de la institución analizada, los directivos pretenden seguir con esta situación y sin cumplir con lo estipulado en la normatividad laboral vigente en nuestro país.

Refieren los trabajadores, que la empresa está infringiendo una serie de normas y leyes laborales, como por ejemplo el derecho a vacaciones anuales, el cual es entregado solamente a conveniencia de la clínica, sin tomar en cuenta las necesidades del trabajador administrativo, lo que provoca una gran incomodidad entre los mismos, generando rechazo y bajo nivel de compromiso hacia la entidad privada prestadora de servicios de salud materia de la presente investigación, según expresaron los mismos trabajadores al momento de la ejecución de la presente encuesta.

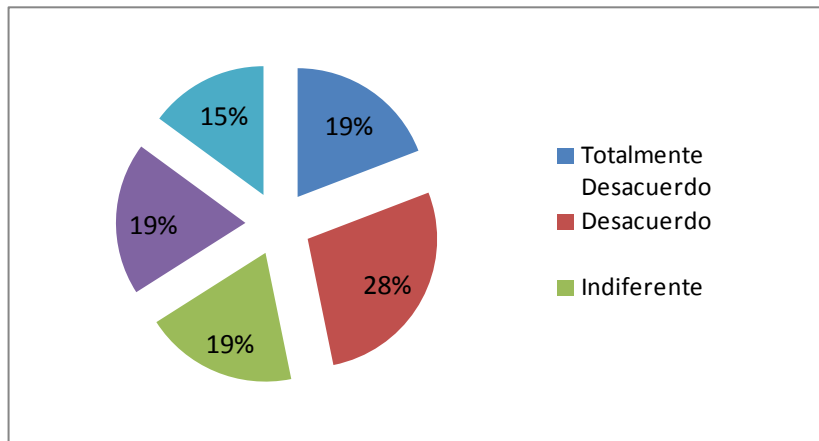


Gráfico 4.17. Satisfacción por el horario laboral

Así mismo, en el gráfico 4.17 se visualiza que el 47% de los trabajadores administrativos de la organización materia de la presente tesis, no se sienten satisfechos con su horario de trabajo y el 19% de ellos en lugar de indiferencia, perciben que no los hacen partícipes en la designación de su horario e inclusive turno de trabajo, lo que provoca definitivamente una elevada insatisfacción en los trabajadores administrativos de la institución.

Partiendo del diagnóstico en cuanto a este indicador, es que sabemos que la organización necesita generar una propuesta de mejora de su programación de horarios y turnos de trabajo, por supuesto tomando en consideración las necesidades de los empleados. Pero cuando exista la necesidad imperiosa de asignar labores en horarios nocturnos por ejemplo, se recurrirá al apoyo de esas personas, sin dejar de mencionar la importancia de su trabajo, por desarrollarlo en una organización que busca la salud de la gente, siempre con la remuneración correspondiente a las horas extras de acuerdo a las leyes laborales peruanas vigentes.

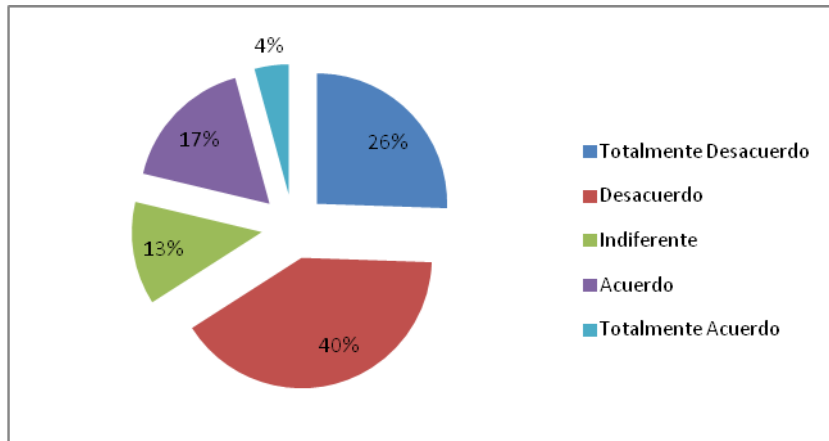


Gráfico 4.18. Satisfacción por las normas y políticas

En el gráfico 4.18, se puede observar que el 66% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente investigación, sienten que las normas y políticas de la organización les provoca altos niveles de insatisfacción.

En este caso también tenemos claro que los resultados son coherentes con los indicadores analizados dentro de la presente dimensión, debido a que existe una tendencia por parte de la empresa a incumplir con sus responsabilidades en el ámbito laboral.

Es por esta razón que los trabajadores administrativos de la clínica comentaron, siempre a nivel exploratorio, que desconfían de las políticas y normas que la organización genera en el transcurso del tiempo, lo que les provoca ansiedad e incertidumbre, que decanta en altos niveles de insatisfacción laboral, afectando definitivamente el nivel motivacional de los colaboradores de las distintas áreas administrativas.

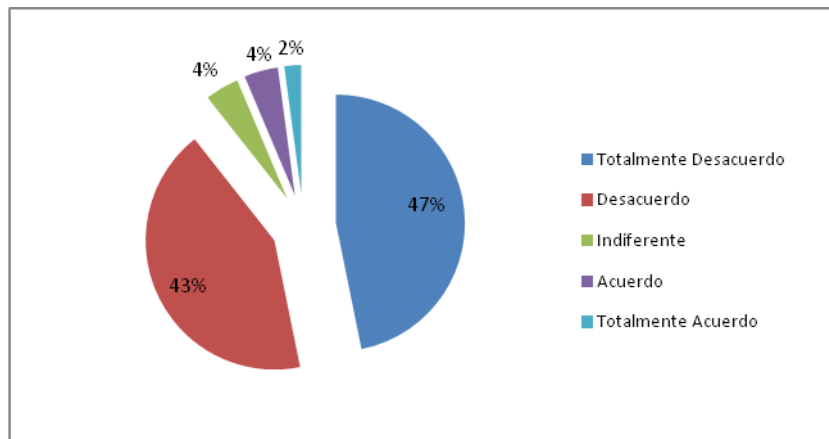


Gráfico 4.19. Relación entre sueldo y trabajo

Dentro de la misma dimensión, se aprecia en el gráfico 4.19, que el 90% de los trabajadores administrativos de la institución materia de la presente tesis, sienten que su sueldo no está de acuerdo con las labores que realizan dentro de la clínica. Esta situación es muy preocupante, pues genera en los trabajadores bajos niveles motivacionales en cuanto a su componente extrínseco, según la Teoría Antropológica (Amorós, 2007).

Según lo expresado por la mayoría de los trabajadores administrativos siempre, a nivel exploratorio, sienten que los explotan, que su sueldo no guarda relación con el trabajo que realizan dentro de la organización e inclusive saben que existen compañeros de trabajo con su mismo nivel jerárquico que ganan más que ellos, aun cuando su carga laboral es menor, simplemente porque son amigos o familiares de los socios de la empresa. En conclusión, se observa que no se cumple la teoría de la equidad propuesta por Stacy Adams (Citado por Toro, 1992).

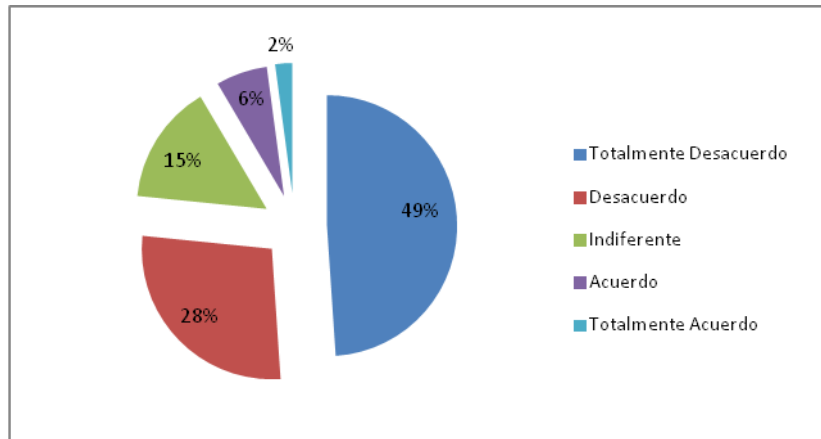


Gráfico 4.20. Satisfacción con los premios y/o incentivos

En el gráfico 4.20, se observa que el 77% de los trabajadores administrativos de la clínica en estudio, muestran su insatisfacción en referencia a los premios y/o incentivos que reciben de parte de la empresa. Según lo comentado por trabajadores y jefes a nivel exploratorio, casi no existe ninguna política y norma para la entrega de premio a los trabajadores y menos incentivos económicos.

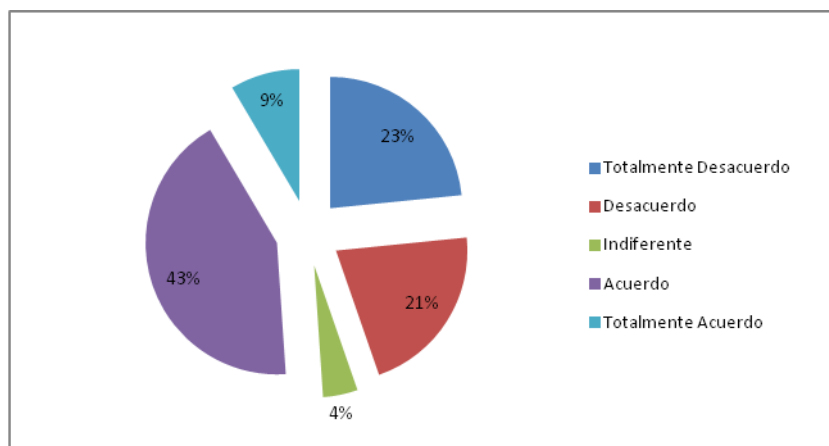


Gráfico 4.21. Beneficios de acuerdo a ley y/o convenios

Así mismo, en el gráfico 4.21, se puede ver que el 44% de los trabajadores administrativos de la clínica, perciben que no reciben los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios colectivos vigentes, mientras que el 52% consideran que sí.

A nivel exploratorio, los trabajadores administrativos de la clínica estudiada en la presente tesis, comentaron que la organización no cumple con otorgarles una variedad de beneficios, que inclusive está normado por ley, comenzando desde el establecimiento del período vacacional de común acuerdo, hasta la asignación de turnos y horarios de trabajo.

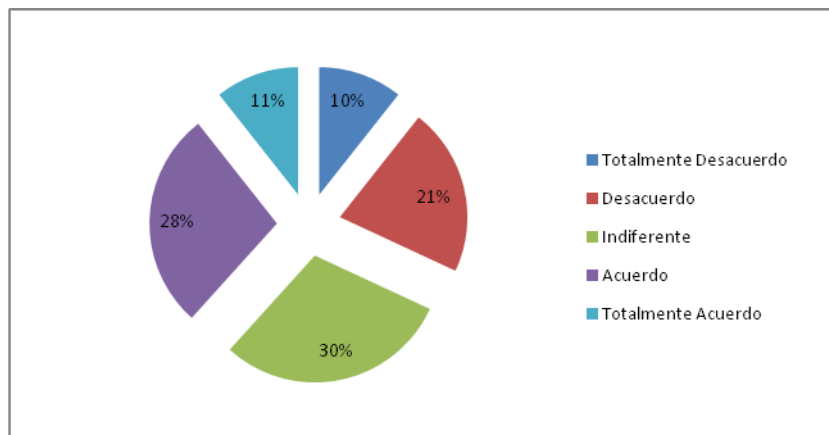


Gráfico 4.22. Trato del superior

En cuanto al gráfico 4.22, nos damos cuenta que el 39% de los trabajadores administrativos de la clínica en estudio, consideran que el trato que reciben de su jefe es bueno, mientras que el 31% perciben lo contrario. A nivel exploratorio, la mayoría de trabajadores administrativos expresaron que el trato del superior no es soez, pero tampoco es el adecuado para generar altos niveles motivacionales con ellos. Tiene claro que inclusive, no es responsabilidad de los jefes, sino de la misma empresa que no se preocupa en formarlos como líderes transformacionales y sólo se quedan en la etapa transaccional. (Drucker, 2002).

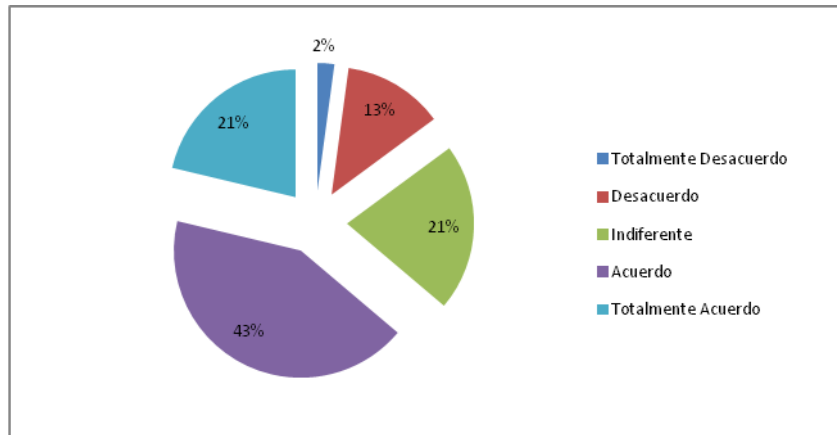


Gráfico 4.23. Relaciones con compañeros de trabajo

En el gráfico 4.23, se observa que el 64% de los trabajadores administrativos de la clínica, perciben que tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, mientras que el 21% siente que a veces. Si bien es cierto este indicador se encuentra en un buen nivel, la organización no puede descuidar este aspecto, por lo que necesita seguir fomentando la camaradería entre compañeros.

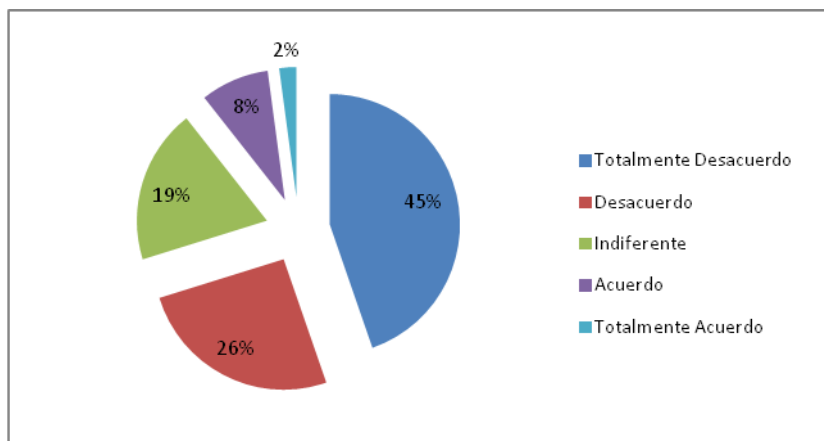


Gráfico 4.24. Trato igualitario y justo de la empresa

En referencia al gráfico 4.24, podemos afirmar que el 71% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente tesis, consideran que la institución no los trata de manera igualitaria y justa. A nivel exploratorio, la mayor parte de los trabajadores administrativos comentaron que existen

claras preferencias por varios compañeros de trabajo, debido a que muchos ellos son amigos, generalmente, de los directivos y/o accionistas de la organización.

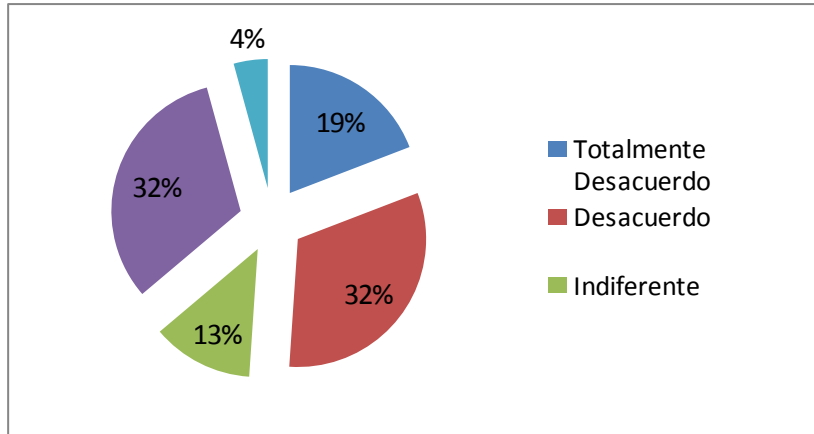


Gráfico 4.25. Condiciones de limpieza, salud e higiene laboral

De otro lado, en el gráfico 4.25 se aprecia que el 51% de los trabajadores administrativos de la clínica investigada, perciben que las condiciones de limpieza, salud e higiene laboral no son buenas, mientras que el 13% de ellos sienten indiferencia ante este indicador.

Se constató que si bien es cierto la infraestructura es moderna y adecuada, especialmente para las áreas asistenciales en donde observamos la limpieza necesaria para el desarrollo de su trabajo, las áreas administrativas no son iguales, pues no tienen la comodidad necesaria en cuanto a infraestructura y espacios físicos, aunque están igual de limpios que la parte clínica. Esta situación hace que la mayoría de colaboradores se sientan insatisfechos por este indicador.

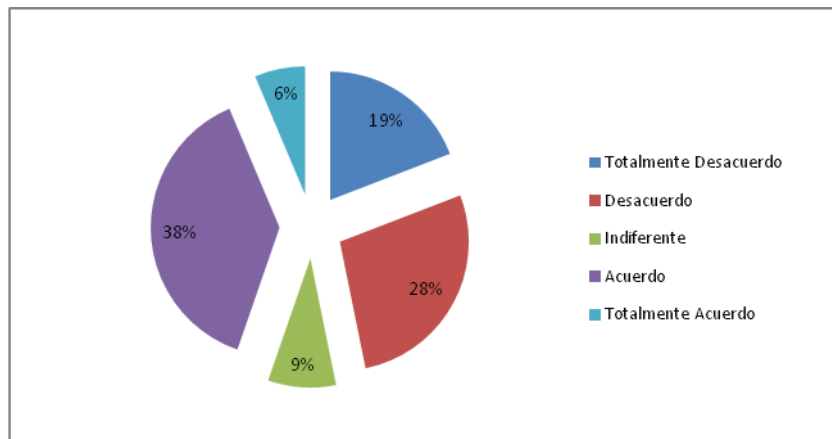


Gráfico 4.26. Disposición de recursos materiales

Del mismo modo, se aprecia en el gráfico 4.26 que el 44% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente investigación, consideran que disponen de los recursos materiales para el desarrollo de su trabajo y un 47% percibe lo contrario.

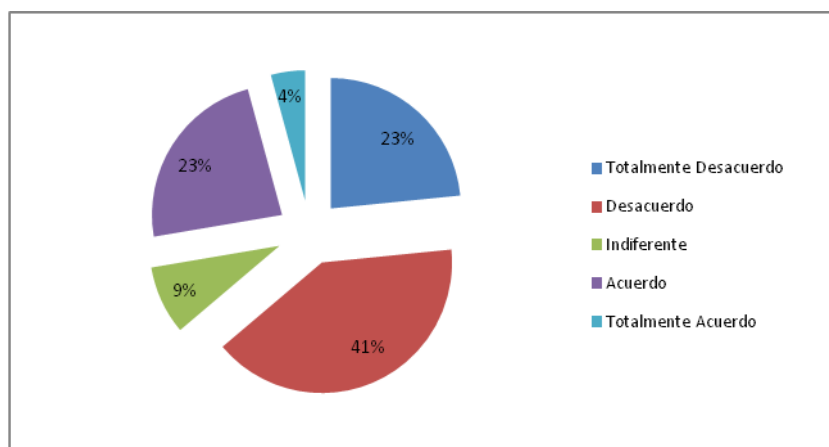


Gráfico 4.27. Comodidad en el ambiente de trabajo.

En cuanto al gráfico 4.27, se puede observar que el 64% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de estudio, consideran que su ambiente de trabajo no es muy cómodo, mientras que el 27% perciben todo lo contrario. Esto realmente es preocupante, pues en una institución donde se trabaja con la salud de las personas, inclusive los administrativos necesitan

tener condiciones físicas de trabajo adecuadas, es decir tanto en infraestructura como mobiliario, para realizar sus labores diarias.

4.3. Por cada dimensión

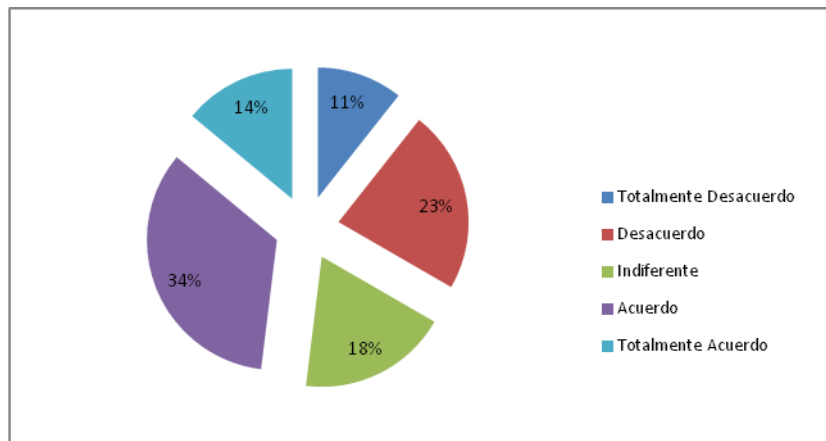


Gráfico 4.28. Factores motivacionales

Se puede apreciar en el gráfico 4.28 que el 48% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente investigación, se encuentran satisfechos dentro de la misma organización. De otro lado, el 18% de los empleados siente indiferencia por este factor y por último, el 34% se siente insatisfecho con esta dimensión.

Sustentado en los resultados presentados y conforme a la evaluación realizada, es que decimos que el factor motivacional, según la Teoría de los Bifactorial de Herzberg, se encuentra en un nivel medio alto, no siendo el adecuado para una entidad privada prestadora de servicios de salud.

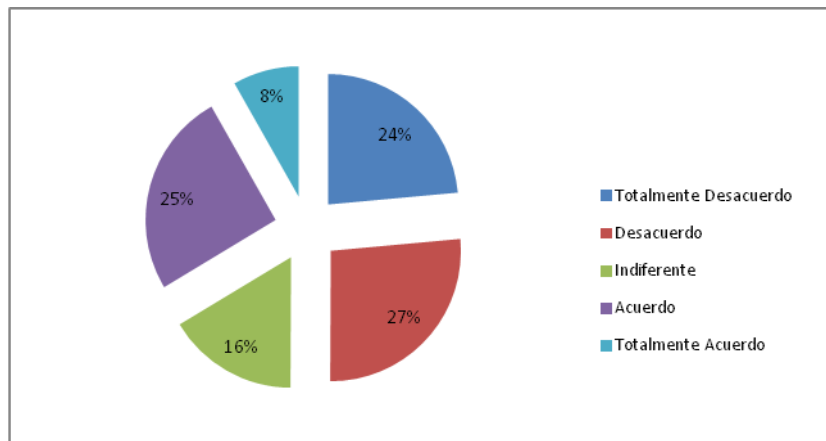


Gráfico 4.29. Factores higiénicos

En esta dimensión, se puede ver en el gráfico 4.29 que el 33% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente investigación, se encuentran satisfechos dentro de la misma institución. Del mismo modo, decimos que el 16% de los empleados siente indiferencia por esta dimensión y por último, el 51% se siente insatisfecho.

Basado en los resultados mostrados y de acuerdo a la evaluación realizada, es que podemos decir que el factor higiénico, según la Teoría de los Bifactorial de Herzberg, se encuentra en un nivel medio bajo, no siendo tampoco el adecuado para una entidad privada y que brinda servicios de salud.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En referencia a los resultados recopilados en la presente investigación, en cuanto a los factores motivacionales según la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1968), podemos observar que la clínica materia de la presente investigación no les da a los trabajadores administrativos la posibilidad de hacer lo que más le agrada dentro de sus tareas y actividades diarias o en todo caso que se dediquen realizar las labores en las que más destacan, por supuesto siempre orientados hacia los objetivos organizacionales de la entidad privada prestadora de servicios de salud.

En cuanto a lo expresado en el párrafo anterior, sabemos que la desconfianza generada por los jefes, directivos e inclusive accionistas de la empresa, produce que el involucramiento del trabajador administrativo con los objetivos planteadas por la clínica sea pobre, lo que ocasiona la existencia de un clima organizacional inapropiado, situación que origina un impacto negativo en la motivación, así como en la productividad de los empleados de la áreas administrativas estudiadas. (Schwab, 1985).

A partir de este análisis, una estrategia para generar confianza en los trabajadores, es claramente dándoles la posibilidad de realizar sus labores utilizando su criterio. Y para lograr esto se necesita empoderar a los empleados administrativos, pero es necesario prepararlos para poder utilizar adecuadamente ese proceso de facultación, tanto a los colaboradores como a sus superiores. (Vennucci, 2009).

La posición antes mencionada, definitivamente elevará el nivel de compromiso de los trabajadores, primero con ellos mismos, luego con sus compañeros y por supuesto con la organización. Este procedimiento definitivamente provocará no solo que el nivel de desconfianza disminuya rápidamente, sino reflejará la preocupación de los jefes y directivos para que los colaboradores la calidad de su trabajo, sustentado en la participación e

involucramiento en las decisiones de sus respectivas áreas de trabajo. (Magretta, 2001)

De otro lado, la clínica materia de la presente investigación no reconoce a sus trabajadores administrativos por un trabajo bien realizado o por los logros que pueda alcanzar en su puesto laboral. Para que los empleados de cualquier empresa sientan reconocimiento por una labor bien realizada, es importante y vital que sus superiores se lo demuestren y si es posible en un acto público, para que el trabajador se sienta que su aporte genera valor para la organización, y para que sus compañeros vean que ellos también pueden ser reconocidos. Esta situación genera altos niveles motivacionales (Amorós, 2007).

Así mismo, como podemos ver de acuerdo a lo discutido en los párrafos anteriores, es necesario generar altos niveles de involucramiento y compromiso de parte de los trabajadores para con la organización. Por lo tanto para lograr este objetivo, es importante que la misma institución le demuestre a sus colaboradores que también se encuentra involucrada y comprometida con su gente, y la mejor forma de hacerlo es entregándole la formación necesaria para mejorarlo como persona, así como capacitación y entrenamiento para que se perfeccione como profesional (Stevenson, 2000).

De otro lado, observamos que las tareas casi no son variadas, así como no se requiere ser muy creativo para ejecutar sus labores diarias y menos se caracterizan por ser desafiantes. Como sabemos para que cualquier empresa lidere el sector productivo, comercial o de servicios, en el que se encuentra participando, necesita empleados motivados y satisfechos, que sean proactivos en la generación de una labor creativa y que a su vez sean emprendedores, basado en una sólida formación personal y por supuesto profesional, que en consecuencia, mejoren la probabilidad de generar ventajas competitivas en beneficio de su organización. (Amorós, 2007).

La clínica necesita entregarles a sus trabajadores administrativos, retos que ellos valoren y los motive y que por supuesto genere valor no sólo a la empresa sino también a ellos como personas y laboralmente.

Por último dentro de esta dimensión, observamos que la clínica no les da la oportunidad de acceder a promociones y ascensos dentro de la organización. Es importante para los empleados de cualquier empresa, sentir que pueden crecer como profesionales dentro de la misma, esto mejora gradualmente los motivos intrínsecos de los trabajadores para la realización de sus labores dentro de la organización, elevando la motivación total del trabajador (Robbins, 1999).

De otro lado, en referencia a los factores higiénicos, según la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1968), observamos que los colaboradores no sienten el apoyo de sus jefes inmediatos para la realización de sus labores diarias, y según expresaron ellos mismos a nivel exploratorio, consideran que es por una mediocre formación técnica y profesional de sus superiores, que también comentaron, es por falta de capacitación de parte de la misma clínica, que no se preocupa por formarlos en este aspecto. Esto a su vez, genera insatisfacción laboral por la forma de dirección de los jefes y directivos de la institución materia de la presente tesis.

Esta situación es vital e imprescindible mejorarla, pues un empleado que no recibe el apoyo de sus superiores, que tiene jefes que no están formados en la generación de un liderazgo efectivo, tiende a sentirse insatisfecho laboralmente hablando y por supuesto, su nivel motivacional disminuye. (Amorós, 2007).

Así mismo, otro indicador relevante que es necesario discutir es el incumplimiento con las leyes laborales peruanas vigentes. Esto se debe básicamente a que no les otorgan el periodo vacacional en las fechas solicitadas por los trabajadores o en todo caso programarlas de común

acuerdo entre la clínica y el colaborador. En este sentido, tampoco cumplen con la adecuada asignación de turnos laborales, pues realizan esta distribución sin la participación del colaborador.

A partir de lo discutido en el párrafo anterior, es importante generar de manera cuidadosa la programación de horarios y turnos de trabajo, pues puede la clínica ser sancionada con posibles multas relacionadas a estos temas laborales, y por supuesto, provocar altos niveles agotamiento del personal, así como generar bajos niveles de motivación en el trabajo. (Hellriegel et al, 1,999)

De otro lado, observamos la existencia de un aspecto igual de preocupante, que es el tema remunerativo, en el cual los trabajadores sienten que no guarda relación con la labor que realizan dentro de la clínica. Es más, se encuentran insatisfechos con los premios e incentivos, que muy pocas veces les otorga la organización. Sabemos que si una empresa no remunera adecuadamente a sus colaboradores, por lo menos de acuerdo a sus compañeros del mismo nivel jerárquico y al promedio remunerativo de ese puesto en las organizaciones del sector en el que compete, que en nuestro caso es el de salud, es muy probable que el nivel de rotación de los trabajadores sea alto, perdiéndose personal valioso para la institución. (Amorós, 2007).

Por último, observamos que los trabajadores administrativos en su mayoría, consideran que la clínica no los trata con igualdad y justicia. Según comentaron a nivel exploratorio, existe preferencia por ciertas personas debido a que son amigos de los jefes o familiares inclusive de los accionistas, a los que se les asigna menos carga laboral y mayor remuneración, especialmente en las áreas de facturación y admisión. Así mismo también comentaron, que las instalaciones administrativas no tienen las comodidades que los ambientes asistenciales, provocando en ellos altos niveles de insatisfacción por considerar que el trato no es igual para todos.

VI. PROPUESTAS DE MEJORA DEL NIVEL MOTIVACIONAL

4.4. En cuanto a los factores motivacionales

Para comenzar se considera importante generar reuniones periódicas con los trabajadores, para evaluar si lo que hacen les agrada y en lo que más destacan, con la finalidad de estudiar la posibilidad de rotarlos a otra área, en donde se pueda desarrollar todo su potencial. Así mismo, se escucharán sus propuestas de mejora con respecto a los procesos existentes, de tal manera que se sientan involucrados con la clínica. En caso de no ser factible sus propuestas, es necesario explicarles la imposibilidad de su implementación. Cuando sea factible su aplicación, ponerlos a cargo del desarrollo de su idea.

La propuesta antes mencionada, también hará posible que las tareas sean variadas, creativas y desafiantes, sintiendo el trabajador que puede mejorar su trabajo de acuerdo a su propio criterio y con el apoyo de los directivos de la organización.

Es vital generar un programa de reconocimiento del trabajador administrativo, siempre sustentado en un proceso de evaluación de desempeño y en base a los logros alcanzados. Es importante realizarlo de manera periódica y en público, para que los demás empleados también los reconozcan y motive de esta manera, a los que no hayan logrado un desempeño sobresaliente.

Es importante preparar a los jefes y directivos en la generación de un estilo de liderazgo efectivo. A partir de este concepto es necesario formarlos como coach directivos, en donde cada uno de ellos desarrollen formas de “Ser” que los mejore primero como personas y luego como jefes, gerentes y directivos.

Este programa de formación en liderazgo basado en estrategias de coaching, los llevará a generar mayor preocupación por la calidad del trabajo realizado

por sus colaboradores, sustentado en un proceso de retroalimentación positiva y totalmente constructiva, generando en cada uno de ellos una actitud de servicio no sólo a sus clientes internos sino también externos. Es más, a partir de este programa, aprenderán a delegar funciones entre sus colaboradores, lo que mejorará la percepción de ellos en cuanto a su participación en la toma de decisiones de sus respectivas áreas de trabajo.

Considero necesario formar a todos los trabajadores administrativos en coaching ontológico y profesional, de tal forma que reconozcan los paradigmas que los limitan, qué formas de “Ser” les suma o les resta a sus vidas, de tal forma que generen altos niveles de compromiso primero con ellos mismos, luego con sus compañeros de trabajo y por supuesto, al final con los objetivos y las metas propuestos por la clínica. Todo esto facilitará la formación de equipos de trabajo, que sean eficaces y eficientes.

A modo de complemento a lo propuesto en el párrafo anterior, es necesario generar un programa anual de capacitación y entrenamiento de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente tesis, siempre sustentado en la evaluación de desempeño realizada el año anterior, de tal forma que se mejore y desarrolle las competencias que se encuentran a nivel potencial.

Sabemos que por el tamaño de la organización, es complicado generar un programa anual de promociones y ascensos para los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente investigación, pero sin embargo, es necesario desarrollar nuevas políticas para retener a los buenos trabajadores, sustentado en la entrega de promociones y ascensos de los mejores, que les permita un plan de crecimiento como empresa.

Es decir, a partir de lo anteriormente propuesto, consideramos que es necesario, por la calidad de servicios médicos entregados y por el prestigio ganado hasta la fecha, realizar un plan estratégico para abrir nuevas

sucursales en las ciudades más importantes de norte del país, para comenzar, y posteriormente de acuerdo a los resultados llegar a todo el Perú.

La propuesta realizada en el párrafo anterior, solo es posible teniendo personal involucrado y comprometido consigo mismo primero, con sus compañeros y con la visión y misión de la institución.

4.2. En cuanto a los factores higiénicos

Para comenzar; a partir de la formación de los jefes, gerentes y directivos de la clínica materia de la presente tesis, en coaching directivo; la percepción de los trabajadores administrativos con respecto al apoyo recibido por parte de sus superiores, definitivamente va a mejorar. Es más, los colaboradores van a sentir que sus jefes están mejor formados, pero no podemos olvidar que también necesitan ser capacitados y entrenados en el desarrollo de capacidades técnicas, por lo que se propone también un programa específico para directivos, sustentado también en una evaluación de desempeño realizada por el directorio de la clínica.

Este tipo de formación, también hará posible que mejore el trato de los directivos y superiores en general hacia los trabajadores administrativos, pues serán conscientes de los conceptos de justicia.

Es importante que la clínica cumpla con la normatividad laboral vigente en nuestro país. Esto se refleja en el incumplimiento del periodo vacacional para cada uno de los trabajadores administrativos. La empresa asigna de manera arbitraria los meses en los que les corresponde su descanso vacacional, sin considerar su fecha de ingreso a la organización y menos las necesidades del colaborador.

De igual forma, ocurre con la asignación de turnos de trabajo, que son establecidos sin tener en cuenta los días feriados, domingos y en el caso de

admisión e inclusive facturación se les entrega horario nocturno sin consulta previa del trabajador. Para agravar el caso, no reconoce horas extras, sino que su contrato incluye todo, según lo expresado por la mayoría de trabajadores administrativos a nivel exploratorio, al momento de la ejecución de la encuesta realizada.

Es necesario que se distribuya la carga laboral entre los colaboradores administrativos y por áreas de trabajo, de tal manera que no se produzca un proceso de disonancia cognitiva entre su remuneración mensual y la cantidad de trabajo asignado.

De otro lado, no solamente es necesario generar un programa de reconocimiento del trabajador administrativo, sino que necesita estar acompañado de un programa de incentivos, bonificaciones y premios, lo suficientemente atractivos, por un alto desempeño laboral.

Por último, es necesario mejorar las condiciones tangibles e intangibles de trabajo, es decir con respecto a los espacios físicos limpios y necesarios para realizar sus labores diarias, así como contar con la infraestructura y tecnología adecuada para alcanzar sus objetivos de laborales. Así mismo, es necesario generar un ambiente psicológico adecuado, para evitar altos niveles de estrés o cualquier enfermedad de tipo ocupacional.

CONCLUSIONES

Se puede concluir en la presente tesis, que el nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel medio.

Así mismo, los indicadores dentro de los factores motivacionales que se necesitan mejorar son: La posibilidad de realizar lo que más les guste o en lo que más destaca dentro de la clínica y de acuerdo a su criterio, El regular nivel de reconocimiento por parte de la organización, la preocupación por la calidad del trabajo de los trabajadores, la asignación de labores rutinarias y desmotivadoras en el tiempo, la participación del empleado en las decisiones de área laboral y la oportunidad de promociones y ascensos.

A manera de conclusión, el nivel motivacional en cuanto a los factores motivacionales de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel medio alto.

En cuanto a los indicadores relacionados con los factores higiénicos que de la misma forma necesitan ser mejorados tenemos: La percepción de los colaboradores administrativos en cuanto al apoyo que les brindan sus superiores, incumplimiento de las leyes y convenios laborales, insatisfacción de parte de los trabajadores administrativos en referencia a sus horarios y turnos de trabajo, así como a la definición de su periodo vacacional, y por supuesto la insatisfacción por la existencia de un trato injusto por parte de sus jefes.

Así mismo, observamos altos niveles de insatisfacción con respecto a la relación remuneración – carga laboral, así como a los premios e incentivos otorgados y lo que es preocupante las condiciones de limpieza, salud e higiene laboral.

En conclusión, el nivel motivacional relacionado a los factores higiénicos de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel medio bajo.

La propuesta de mejora presentada, por supuesto sustentada en la evaluación del nivel motivacional delos trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo, está orientada a llevar a un nivel óptimo los indicadores diagnosticados como regulares, bajos y muy bajos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? España, Harvard Business Review, pp. 13-22. Traducción al español: José Luis Pariente F.
- Herzberg, F. (1969). Op. cit., pp. 153-154. Una presentación de estudios críticos o confirmatorios de la teoría de Herzberg la encontramos en Dessler, Gary. Organización y Administración, Prentice Hall, 1987
- Genesca, E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. España, Hispano Europea
- León, F.; Pejerrey G. (1980). Factores considerados por empleados de oficina y por trabajadores mensuales al ofrecerles un puesto”. In: Revista Latinoamericana de Psicología. Vol.12 N° 2 pp. 253 – 280.
- Schwab, D. (1985). La motivación en el seno de una organización. En Océano-Centrum / Enciclopedia del Management, Océano Grupo Editorial, p. 763.
- Dessler, G. (1987). Organización y Administración, Prentice Hall, Bogotá
- León, F.; Sepúlveda, M. (1989). Satisfacciones E Insatisfacciones Herzbergianas En El Trabajo. In: Revista Latinoamericana de Psicología. Vol.11 N° 1 pp. 93 – 113
- Del Castillo, M. (1992). El Administrador y su entorno dentro de la organización. México, Limusa / Grupo Noriega Editores, pp. 340-341
- Toro, F. (1992). Cuestionario de motivación para el trabajo. CINCE - Colombia Bogotá.
- Herzberg, F. (1996). Work and the Nature of Man. Cleveland, World Publishing Company
- Allen A. et al (1998). Análisis de la motivación del recurso humano. Comparación entre los servicios de cirugía del hospital Dr. Calderón Guardia y patología forense del Organismo de Investigación Judicial. Med. Leg. Costa Rica vol.15 n.1-2 Heredia Dec. 1998. Medicina Legal de Costa Rica Printversion ISSN 1409-0015.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Cuarta Edición. Pearson Educación. México D.F.
- Hellriegel, D., Slocum, J, Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8va. Edición. Thomson. México D.F.
- Hernández, R. et al (2000). La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera. *Rev. Cienc. Adm. Financ. Secur. Soc* vol.8 n.1 San José Jan. 2000. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*. Printversion ISSN 1409-1259
- Herzberg, F. (2000). Una vez más: Cómo se motiva a los empleados, en *Hitos de la Gestión Empresarial*. Op. cit., pp. 147-185.
- Stevenson, N. (2000). *La motivación del personal de su empresa*. Pearson Educación, S.A. España.
- Magretta, J. (2001). *La Administración en la Nueva Economía, Nuevas perspectivas*. México, Oxford University Press, pp. 137-158.
- Dessler, G. (2001) *Administración del personal*. 8va.edición. Editorial Pearson Educación. México D.F.
- López, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. España, Díaz de Santos
- Drucker, P. (2002). *De líder a líder*. España, Gránica, pp. 73-89.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. McGraw-Hill. México D.F.
- Manzo, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. In: *Revista Universidad EAFIT* n° 128.
- Jiménez, A. y Bueno, J. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?* Ed. Fundación Confemetal. España,
- López, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*” In: *Gestión en el Tercer Milenio*, *Rev. De Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, Vol. 8, N° 15.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. EUMET. NET. Universidad de Málaga. España

- Bustamante, M. et al (2009). Percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales de la Región del Maule, Chile. Salud pública de México / vol. 51, no. 5, septiembre-octubre de 2009. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Talca, Talca
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., & García, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Revista Cubana de Medicina Militar, 38(1), 0-0.
- Vennucci, M. (2009). La razón que lleva a querer cambiar de trabajo. In: INFOBAE. 29 de enero.
- Giovannone, P. (2011). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg: Un estudio empírico. MBA - Maestría en Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. La Plata.
- Crespo, A. (2013). Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013. Tesis para obtener el grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Cuenca. Cuenca
- Gálvez, F (2014). Diagnóstico y propuesta de mejora del clima laboral aplicado a los trabajadores del soporte administrativo de la gerencia de la red asistencial Lambayeque – Essalud – 2014. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo

24	La clínica nos trata con igualdad y justicia					
25	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas					
26	Dispongo de los recursos materiales para la ejecución de mi trabajo					
27	Mi ambiente laboral es muy cómodo					