

## Propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico – Chiclayo

### Proposal for improvement motivational level of administrative workers Pacific Clinic - Chiclayo

*Mg. Eduardo Martín Amorós Rodríguez*<sup>1</sup>  
*Lic. María Elena Pando Heredia*<sup>2</sup>

#### 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 investigación, 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 was reached with the present investigation was that the motivational level of administrative workers 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

---

1 amoros@usat.edu.pe

2 mpando@clinicadelpacifico.com.pe

---

## 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 et al, 2008).

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 sabemos 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 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 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, podemos observar 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 otorgadas por la organización 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.

También 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, encontramos 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 investigación 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, el presente documento 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 fue 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 analizada 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 intervenida 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 evaluada, 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.

## Materiales y métodos

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)

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:

La muestra estuvo conformada por los 47

colaboradores administrativos 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.

En cuanto a los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, inicialmente se ejecutaron una sucesión de entrevistas exploratorias para determinar la situación problemática que justifique el presente documento. 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.

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.

## Resultados

### Factores motivacionales

Dentro del análisis de los factores motivacionales, se observa que si bien es cierto el 38% de los trabajadores administrativos de la clínica materia de la presente investigación, 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, este resultado no es concluyente para afirmar que este indicador se encuentra en un buen nivel, a pesar de ser el más alto porcentaje de todas las alternativas propuestas. A nivel exploratorio, nos comentaron la mayoría de los trabajadores administrativos de la clínica, 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.

De otro lado es preocupante que el 45% de los trabajadores administrativos de la organización, perciben que su jefe no les reconoce por una labor bien realizada. Esta situación, según comentaron los empleados a nivel exploratorio, se debe a 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.

Un indicador que se presenta como preocupante, es que la empresa casi no le brinda al trabajador administrativo tareas variadas, creativas y desafiantes en su puesto de trabajo. A nivel exploratorio, los colaboradores comentaron que sus tareas y actividades son cada vez más monótonas así como nada desafiantes e inclusive no los rotan a otros cargos, pues expresaron que la organización no cuenta con este tipo de

políticas. Esta situación hace que el 49% de los trabajadores administrativos de la clínica, no sientan que participan en la toma de decisiones de su área de trabajo.

Según comentaron esos colaboradores a nivel exploratorio, 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.

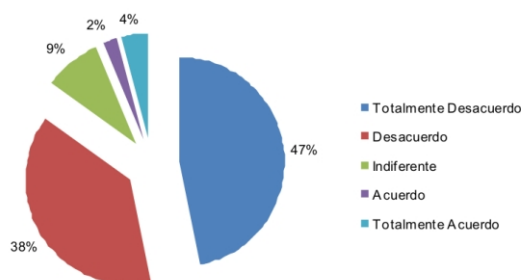


Fig. N° 01. Oportunidades de promociones y ascensos

Se observa en este último indicador que forma parte de la dimensión motivacional (Fig. N° 01), que el 85% de los trabajadores administrativos de la clínica analizada, 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).

Este indicador se encuentra estrechamente relacionado con la formación de los colaboradores y es preocupante que el 57% de los trabajadores administrativos de la institución médica privada evaluada, perciben que no les otorgan toda la formación que requieren para desarrollarse como personas y profesionales. 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. Esta situación hace que el nivel motivacional de todos en general, sea precaria.

### Factores higiénicos

Para comenzar, dentro de los factores higiénicos, se encontró que el 47% de los trabajadores administrativos de la clínica en estudio, sienten que no reciben constantemente el apoyo de su jefe. 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.

Estos resultados se encuentran íntimamente relacionados con el hecho 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. Esto definitivamente hace que no les brinden de manera efectiva el apoyo necesario a sus colaboradores.



En cuanto al cumplimiento de convenios y leyes laborales, 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.

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

Nos comentaron los trabajadores, siempre a nivel exploratorio, 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 evaluada, según expresaron los mismos trabajadores al momento de la ejecución de la presente encuesta.

Así mismo, existe una insatisfacción por el horario laboral, pues 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. A partir de lo expuesto, 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.

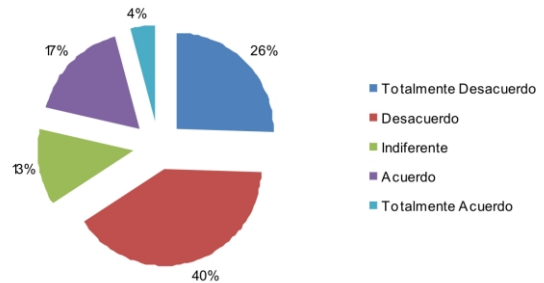


Fig. N° 02. Satisfacción por las normas y políticas

En la Fig. N° 02, se observa que el 66% de los trabajadores administrativos de la clínica, 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, 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.

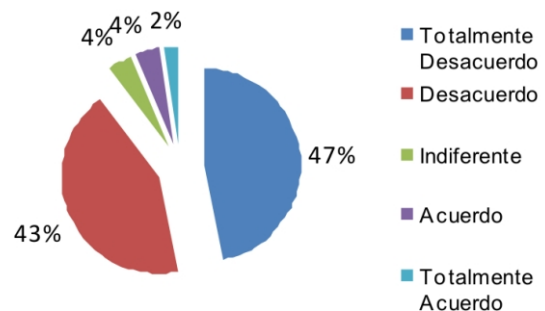


Fig. N° 03. Relación entre sueldo y trabajo

Dentro de la misma dimensión, se puede ver en la Fig. N° 03, que el 90% de los trabajadores administrativos, 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, también 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).

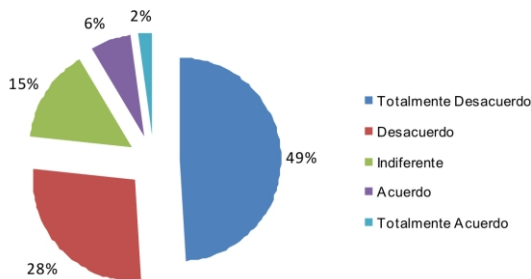


Fig. N° 04. Satisfacción con los premios, incentivos y/o beneficios

En la Fig. N° 04, se muestra que el 77% de los trabajadores administrativos, 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 premios a los trabajadores y menos incentivos económicos.

Específicamente, en cuanto a los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios, los trabajadores administrativos 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.

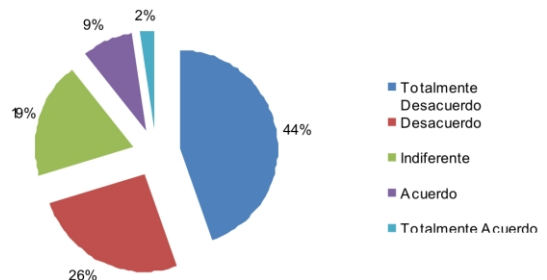


Fig. N° 05. Trato igualitario y justo de la empresa

En referencia la Fig. N° 05, se puede afirmar que el 71% de los trabajadores administrativos 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. Del mismo modo, también 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).

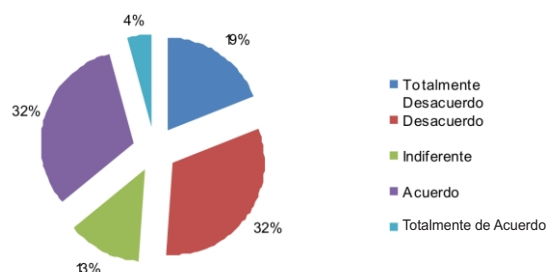


Fig. N° 06. Condiciones de limpieza, salud e higiene laboral

De otro lado, en la Fig. N° 06 se observa que el 51% de los trabajadores administrativos, perciben que las condiciones de limpieza, salud e higiene laboral no son buenas, mientras que el 13% de ellos sienten que a veces es negativo este indicador.

En numerosas visitas al local de la entidad privada prestadora de servicios de salud analizada, 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

Así mismo los trabajadores de las áreas administrativas, consideran que su ambiente de trabajo no es muy cómodo. 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.

## Discusión

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), se puede observar que la clínica 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 las 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 mismo, 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 por la calidad del trabajo de sus colaboradores, sustentado en la participación e involucramiento en las decisiones de sus respectivas áreas de trabajo. (Magretta, 2001).

De otro lado, la clínica 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 sienta que su aporte genera valor a la organización, y para que sus compañeros vean que ellos también pueden ser reconocidos. Esta situación genera altos niveles motivacionales (Amorós, 2007).

Así mismo, 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, se tiene 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 se sabe, 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.

Por último dentro de esta dimensión, se tiene 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, 1969), se observa 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 investigación.

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 y 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, se observa 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. (Allen et al, 1998 y Amorós, 2007).

Por último, se muestra 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.

A partir de lo discutido en los párrafos anteriores, se sugiere en cuanto a los factores motivacionales, generar reuniones periódicas con los trabajadores, para evaluar si lo que hacen les agrada y si es 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.

Se considera necesario formar a todos los trabajadores administrativos en coaching ontológico y profesional, de tal forma que reconozcan los paradigmas que los limitan, sus virtudes y defectos, 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. (Bustamante et al, 2009).

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 analizada, 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.

Se sabe que por el tamaño de la organización, es complicado generar un programa anual de promociones y ascensos para los trabajadores administrativos de la clínica, pero sin embargo, es necesario desarrollar nuevas políticas para retener a los buenos trabajadores, que les permita un plan de crecimiento como empresa. 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 presentada, solo es posible teniendo personal involucrado y comprometido consigo mismo primero, con sus compañeros y con la visión y misión de la institución.

En referencia a los factores higiénicos; a partir de la formación de los jefes, gerentes y directivos de la clínica 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. Esta situación necesita ser corregida a la brevedad posible.

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 importante también corregir este aspecto en forma consensuada con el trabajador.

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.

Se puede concluir en la presente investigación, 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 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.

## Referencias Bibliográficas

- 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 Print version ISSN 1409-0015.
- 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
- Drucker, P. (2002). De Líder a Líder. España, Gránica, pp. 73-89.
- 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 Magister en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo
- Hellriegel, D., Slocum, J, Woodman, R. (1,999). 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. Segur. Soc vol.8 n.1 San José Jan. 2000. Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social. Print version ISSN 1409-1259
- 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
- Magretta, J. (2001). La Administración en la Nueva Economía, Nuevas perspectivas. México, Oxford University Press, pp. 137-158.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Cuarta Edición. Pearson Educación. México D.F.
- Schwab, D. (1985). La motivación en el seno de una organización. En Océano-Centrum / Enciclopedia del Management, Océano Grupo Editorial, p. 763.
- Stevenson, N. (2000). La motivación del personal de su empresa. Pearson Educación, S.A. España.
- Toro, F. (1992). Cuestionario de motivación para el trabajo. CINCE - Colombia Bogotá.
- Vennucci, M. (2009). La razón que lleva a querer cambiar de trabajo. In: INFOBAE. 29 de ene