

# El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria

Queipo, Beatriz\*  
Useche, Maria Cristina\*\*

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo central explorar los factores que influyen en el desempeño del personal del departamento de mantenimiento en el Ambulatorio Urbano III La Victoria durante el periodo 1998-1999, ubicado en la parroquia Carracciolo Parra Pérez, urbanización La Victoria, situado en la zona nor-este en el Municipio Maracaibo, Estado Zulia-Venezuela, esta zona cuenta con una superficie aproximadamente de 123 Km<sup>2</sup> y representa el 22,8% del territorio de dicho municipio, conformada por 50 barrios, donde habitan aproximadamente 200.000 habitantes, según proyección del censo poblacional de 1990. La investigación desarrollada fue de carácter exploratorio y descriptivo, utilizando el estudio de caso como estrategia metodológica. Los resultados indican que el desempeño del personal en el área de mantenimiento es deficiente, debido a que el recurso humano no cuenta con los materiales y herramienta de manera oportuna para realizar sus labores, por lo que las tareas asignadas no pueden llevarse a cabo de manera eficaz. Así mismo se encontró que, el entrenamiento que reciben es insuficiente para ejecutar las actividades asignadas y formarse para ascender dentro de la organización de salud.

**Palabras clave:** Desempeño, personal de mantenimiento, ambulatorio la victoria, estado Zulia, Venezuela.

---

Recibido: 01-12-12. Aceptado: 02-09-04

\* Asistente de Investigación del Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia. vicqueipo@yahoo.com.

\*\* Docente - Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. mariauseche@yahoo.com

## *Labor Performance in the Maintenance Department in the La Victoria Ambulatory Hospital*

### **Abstract**

The objective of this paper is to explore factors that influence the performance of personnel in the maintenance department in the Urban Ambulatory Hospital in La Victoria over the period 1998-1999. The hospital is located in Carracciolo Parra Pérez Parrish, in the La Victoria urbanization, situated in the north-east zone of Maracaibo Municipality, Zulia State, Venezuela. The Parrish has a surface area of 123 square kilometers and represents 22.8 % of the municipality, including 50 barrios with approximately 200.000 inhabitants according to the 1990 census. The research was exploratory and descriptive, and utilized the case study as a methodological instrument. The results indicate that the performance of the maintenance personnel is deficient, since the personnel do not have the materials and equipment necessary to carry out their functions, and for this reason they cannot be efficient. It was also found that they receive inadequate training in order to develop and improve their abilities and ascend within this health organization.

**Key words:** Performance, maintenance personnel, la victoria ambulatory hospital, Zulia state, Venezuela.

### **Introducción**

Con el transcurso de la profunda crisis económica que ha experimentado la economía venezolana, las empresas públicas y privadas se han visto en la necesidad de adoptar y mantener políticas de racionalización en todas las áreas, especialmente las relacionadas al mantenimiento de los bienes de capital, como un servicio muy importante para el desempeño de cualquier actividad.

La prestación de un servicio produce en el usuario una experiencia que genera algún grado de satisfacción; el servicio puede estar ligado o no a la venta de un producto material, condicionado al nivel de exigencia o usuario por el precio y la imagen de la institución que lo presta, requiriendo cierto nivel de madurez y cualidades sociales para hacer un

trabajo eficiente, debido a que implica una relación personal.

Partiendo de lo anterior, se puede expresar que el servicio de mantenimiento es una actividad que se realiza a los bienes de un tercero con el fin de conservar los inmuebles, instalaciones, herramientas, entre otros, en condiciones de funcionamiento seguro, adecuado y eficiente, éste no produce la transferencia de un bien tangible pero agrega valor a los objetos sobre los cuales actúa.

Para Testa (1993) y Barquin (1985), el mantenimiento de un bien es una acción preventiva para mantener o conservar la capacidad del producto o servicio, eliminando riesgos durante el período de vida útil de éste, por medio de la revisión periódica de su trabajo físico, funcional y de la ejecución de las operaciones, bien sea, limpieza, ajustes, cambios de piezas menores desgastadas, entre otras.

Daunce afirma que (1997: 98) “el trabajo de mantenimiento debe anteponerse a los trabajos de ampliación o de sustitución de maquinarias o equipos y solo debe subordinarse a las labores de producción, siempre y cuando el análisis demuestre que son más importantes”, afirmación que resulta ser un tanto exagerada. Indudablemente, que en cualquier institución la actividad fundamental es la producción de bienes y servicios, pero precisamente para que la producción funcione sin obstáculos es necesario conservar en buen estado de funcionamiento la infraestructura física y los equipos, implicando la necesidad de coordinar las actividades de mantenimiento con las de producción.

La planificación del mantenimiento de las instalaciones y equipos, el personal calificado y los recursos económicos, son algunos factores que influyen en el funcionamiento e infraestructura del Centro de Salud y por ende en la impresión de los usuarios y del personal que labora en los Centro de Salud. Sin embargo, a estos factores necesarios para la prestación de un buen servicio de mantenimiento no se les ha conferido la relevancia que realmente tienen, tanto en el orden económico como en la imagen y seguridad del establecimiento. Cuando la gerencia hace de lado las labores de conservación y le dan prioridad a otras actividades, generando efectos negativos, ya que una reparación puede ocasionar incrementos en los costos de funcionamiento a largo plazo, bien sea, por falta de acciones oportunas y programadas, así como, por dirigir las actividades de los empleados de mantenimiento hacia otras acciones que no corresponden con sus fines, provocando serias repercusiones económicas, además de menoscabar la imagen del establecimiento. No existe secreto alguno para que una institución mantenga sus edificaciones y equipos en buenas condicio-

nes, simplemente se deben seguir principios adecuados a la gestión de mantenimiento.

En tal sentido, para que un Centro de Salud mantenga sus instalaciones y equipos en buenas condiciones y pueda alcanzar con éxito sus objetivos, debe planificar un programa de mantenimiento acorde con sus necesidades, entendiendo éste como el resultado de una “... serie de acciones que concatenadas y de acuerdo a un plan definido propiciar el rendimiento óptimo de inmuebles y equipos a fin de ofrecer un buen servicio, seguridad y confort a los usuarios y a los trabajadores”. (Delmar, 1990:14).

En tal sentido, para Ponton (1996:205) la planificación de “dos grandes tipos de mantenimiento: correctivo y preventivo, este último se refiere a los trabajos que se desarrollan para la correcta operación y servicio de un bien, incluyendo el mantenimiento del edificio (limpieza, pintura, fugas de agua, pisos deteriorados, carpintería etc), el buen manejo de los equipos, inspecciones sistemáticas, control de los indicadores, detección y corrección de las fallas iniciales antes que ocurran daños en la operación”. Así mismo, se considera que el mantenimiento correctivo es la restauración, reconstrucción y transformación.

De acuerdo a lo anterior, se aprecia que el mantenimiento en general, busca prolongar la vida útil en condiciones económicas favorables de todos los recursos que empleamos incluyendo el medio ambiente en el cual se desarrolla la institución; es decir, éste contrarresta el desgaste y la destrucción de bienes puesto a nuestro servicio, así como, busca la restitución de su funcionamiento, “el mantenimiento incluye todas las acciones que se toman para mantener los elementos de la institución en condiciones de servicio, o para restaurarlos” (Ponton, 1996: 205).

Lo planteado anteriormente lleva a considerar que el mantenimiento es fundamental para poder garantizar un buen servicio y satisfacer las necesidades de la comunidad que acude a estas instituciones, así como, que las personas que laboran en esas instituciones se encuentren en un ambiente donde predomine el orden, la limpieza y la conservación de las instalaciones, concordando esta actividad de acuerdo a Ponton (1996) con la misión, objetivos y metas de los centros de salud, ya que la orientación de ésta se encuentra dirigida a prestar una atención óptima al usuario y debe ser un aspecto relevante para garantizar oportunidad, seguridad, calidad y eficiencia de los servicios que se les suministran a los usuarios. Por lo que se consideró importante y objeto de este estudio explorar los factores que influyen en el desempeño del personal del departamento de mantenimiento en el Ambulatorio La Victoria del Municipio Maracaibo.

## **1. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral del Personal**

Según Chiavenato (2000: 359) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya

que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994: 95) “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.”

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez et al (1999: 229) “la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador.”

Los Centros de Salud para poder ofrecer un buen servicio de salud pública a los usuarios deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideraron para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en grupo, supervisión y capacitación para el trabajador:

Con respecto, a la satisfacción del trabajador Davis y Wnewetrom (1991: 203) plantea que esta “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral-supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las

intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

Otro aspecto a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución. Por lo que la satisfacción, de acuerdo a Nash (1989: 237-238) que puede sentir una persona al realizar su trabajo está centrado en el “hecho de que esté ocupando un cargo que le permita utilizar sus destrezas y que concuerde con sus intereses”, ya que las personas se sienten más satisfechas cuando trabajan con gente competente, personas sinceras que se comunican con frecuencia, evitan traslados innecesarios y reconocen una buena labor cuando ésta se produce; por lo que la satisfacción está muy ligada a la calidad de la supervisión, debido a que el supervisor es quien tiene la responsabilidad de movilizar las energías de los subalternos para encaminarlas a las metas organizacionales.

Para Strauss (1981: 81) “los supervisores hacen mucho más que vigilar a los subalternos. Toman decisiones técnicas; representan a sus departamentos en las negociaciones con otros departamentos, con la alta gerencia y con organizaciones externas; realizan también un interminable trabajo de oficina. Además, en sus relaciones con los subalternos los supervisores hacen mucho más que darles estructura y apoyo. Por ejemplo, les suministran herramientas, información y asistencia técnica; y en muchos casos ayudan a administrar el sistema de remuneración que premia, aun cuando desgraciadamente no siempre, el desempeño es efectivo”.

Los supervisores pueden comunicar su sentido de aprobación a los trabajadores de

muchas formas: interesándose activamente por ellos como personas, escuchando sus problemas, elogiándolos cuando se justifica, mostrándose tolerantes cuando se cometen errores, siempre que no afecten gravemente la calidad del servicio y no sean reiterativos, entre otros. La actitud general del supervisor hacia los subalternos en especial la confianza que tenga en su habilidad es más importante que cualquier otro acto. (Strauss, 1981: 91).

Indudablemente, el autoestima es otro elementos a tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido. En el autoestima es muy importante aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, así como aquellos trabajos que hacen sentir a los individuos que son capaces de realizar ciertas tareas, actividades o lograr determinadas metas. (OPS, 1989).

Al respecto Strauss (1981: 54-55) afirma que “el significado de una tarea se relaciona íntimamente con su identidad, o sea, la capacidad de completar una tarea identificable. Todos sentimos que hemos realizado algo cuando podemos dividir el trabajo en unidades identificables y completarlas con éxito”. En el caso de mantenimiento se trata de un servicio que da valor agregado a un bien tangible y produce un resultado observable que no se puede separar de las personas que lo realizan, las cuales pueden perfectamente responsabilizarse de sus logros y de sus fallas. Por lo tanto, las tareas son identificables y los trabajadores pueden sentir orgullo por la labor prestada, especialmente si ésta es reconocida por los beneficiarios. De acuerdo a Strauss (1981: 54), “es un esfuerzo, en gran parte inútil muchas veces, para despertar el orgullo de los trabajadores por su labor muchas compañías llevan a

cabo actividades de relaciones públicas, tales como, concursos en que a los empleados se les dan premios por escribir cartas en donde describen su trabajo o premios al “empleado del mes”. Aunque el impacto de estos esfuerzos no dura mucho tiempo, acciones de este tipo no son descartables, siempre y cuando no se constituyan la única vía de desarrollo de la autoestima de los trabajadores.

También es cierto, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes sirven, o si pertenecen a un equipo de trabajo, conduciéndolos a evaluar la calidad del grupo, aunque para algunos, el término “grupo” puede estar referido a un determinado número de personas que trabajan juntas o que simplemente se encuentran presentes en un salón al mismo tiempo. Para otros, la definición aplicaría únicamente a individuos que pertenecen a una organización y que están unidos por objetivos comunes.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se ha denominado grupo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, tales como, la cohesión del grupo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros. Para la Organización Panamericana de la Salud (OPS) (1989: 116) “las acciones que desarrolla un grupo descansan en gran medida en el comportamiento de sus personas”. En tal sentido, hay que apreciar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser ponderadas adecuadamente para un trabajo efectivo de grupo, debido a que la participación de las personas en trabajo de equipo responde a intereses y ne-

cesidades individuales, por lo que es imprescindible ofrecer condiciones apropiadas que posibiliten una satisfacción de dichas necesidades. “El logro o no de esta condición tiene su impacto más inmediato en el comportamiento de la persona misma. Cuando el individuo logra satisfacción, tenderá a desarrollar las conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su labor y a persistir en ellas, mientras que cuando se siente frustrado el sujeto tenderá a comportarse en forma inadecuada, pudiendo llegar al abandono del grupo. Sin duda, la motivación en el ámbito individual genera efectos significativos en los resultados del grupo”. (OPS, 1989: 117).

Otro aspecto que juega un rol importante y debe ser considerado es la capacitación del trabajador, entendiendo ésta como “un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (Drovetta, 1992: 4).

La capacitación es un medio muy poderoso para mejorar la productividad, según Nash (1989: 229), los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo, o promover la imitación de modelos. El autor considera que limitarse a generar las destrezas necesarias para solucionar problemas técnicos, no es quizás una medida eficaz, porque el efecto de esta capacitación no es duradero “y no se debe pretender utilizarla para remediar todos los problemas laborales causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistemas de remuneración mal concebidos” (Nash, 1989: 90).

Generalmente, la gente se queja del entrenamiento recibido. El aprendizaje a nivel profesional se produce durante el peregrinar

de éstos por la organización, preguntando cómo se hacen las cosas, cometiendo errores y corrigiendo. Es común que no exista un plan sistemático de entrenamiento para cada puesto de trabajo. Los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto; las quejas vienen porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirla.

En el caso de los obreros, generalmente, son enseñados por los supervisores, quienes lo hacen a su manera, pero sin una metodología sistematizada por la institución; éste sólo llega hasta asegurarse de que más o menos conocen su trabajo y lo no aprendido será realizado por su supervisor.

Otro factor influyente sobre los ya mencionados, son las herramientas y recursos de trabajo, aunque los trabajadores tengan los niveles más elevados de motivación no podrán hacer bien su trabajo si no tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador, así lo afirma Strauss (1981: 90) cuando expresa que, " los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importante del oficio de supervisión".

La remuneración del personal del mantenimiento, especialmente la remuneración como incentivo, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración, han propuesto diferentes técnicas de remunera-

ción, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma. De acuerdo a Nash (1989: 234) después de la Segunda Guerra Mundial, la influencia que ejerció la Escuela de Relaciones Humanas condujo a los psicólogos de la administración, a proponer estrategias que amortiguaran los graves efectos de la división extrema del trabajo y de la vinculación del salario con el desempeño del trabajador público; Como bien es sabido una de las del sector de salud pública son los bajos sueldos y salarios que ofrecen a los trabajadores

## **2. Resultados**

En la presente investigación se identificaron las características y las formas de conducta y actitudes del universo estudiado. La estrategia metodológica seleccionada fue el estudio de caso, ya que permite obtener información de una forma más detallada y permite identificar aspectos estructurales del objeto de estudio. La metodología fue cualitativa, para lo cual fue diseñada una encuesta, la cual fue aplicada a los usuarios. Así mismo, se desarrolló metodología cuantitativa para obtener frecuencias de las variables estudiadas.

Entre las técnicas de recolección de datos, se combinaron diferentes instrumentos de recolección de información, como: a) La observación directa del proceso de trabajo de mantenimiento y de sus resultados, b) Análisis de documentos pertinentes al objeto de investigación y, finalmente c) Encuesta al supervisor y al total del personal de mantenimiento, conformado por veintidós personas, por ser una población pequeña; para reconocer la naturaleza de dicho trabajo y algunos aspectos de las relaciones laborales. Los dos instrumentos para recolectar la información estuvieron comprendidos por 38 preguntas cerradas cada uno, con escala tipo likert, permitien-

do recolectar toda la información necesaria e indispensable para caracterizar y analizar la conducta laboral y la calidad del servicio en el área de mantenimiento.

La discusión se realizó a la luz de las teorías manejadas con anterioridad, para explicar los resultados o poner en tensión la teoría con la realidad. Los aspectos o variables analizados fueron los siguientes: a) Satisfacción del trabajador, b) autoestima, c) trabajo en grupo d) supervisión, e) capacitación para el trabajo, f) recursos para mantenimiento y g) remuneración del personal.

En relación a la Satisfacción del trabajador, en el Ambulatorio la Victoria se pudo observar que los trabajadores de mantenimiento experimentan una alta satisfacción por el trabajo, debido a que éste les parece interesante (66,7% + 23,8%) y además se sienten a gusto con él. No hay rechazo hacia las tareas asignadas y se sienten contentos de pertenecer a su grupo de trabajo, ya que entre ellos existe apoyo y solidaridad; lo cual los estimula a realizar sus tareas y celebrar los logros de sus compañeros.

Vemos entonces, que desde el punto de vista de la satisfacción respecto al trabajo, no existen riesgos que puedan afectar el desempeño del trabajo de mantenimiento; esto a pesar de que buena parte de las responsabilidades no correspondan en sentido estricto a un trabajo verdaderamente interesante, pues se trata de tareas rutinarias, especialmente en el caso de los trabajadores de saneamiento. Sin embargo, la satisfacción se corresponde con las expectativas que cada cual se forma de acuerdo a las oportunidades y los retos que se le presentan.

Con respecto, al autoestima, entre las necesidades de los trabajadores se refleja un deseo de reconocimiento para demostrar habi-

lidad en la sociedad; orientándose a elevar el ego de los individuos. Una actividad que brinda facilidades para demostrar las capacidades de los individuos, tendrá un valor especial como medio de satisfacer ese menester. (Organización Panamericana de la Salud (OPS): 1989). En el Ambulatorio La Victoria el 45% del personal reconocen que existen oportunidades de desarrollo y crecimiento en el trabajo. Sin embargo, el resto de los trabajadores no lo siente así, lo cual indudablemente está vinculado a la naturaleza repetitiva y poco compleja de algunas tareas, especialmente las vinculadas a saneamiento.

Según los resultados obtenidos el grupo de trabajadores de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria tiene conocimiento de la importancia de sus tareas para la prestación de un buen servicio de salud y de la significación que tienen para la comunidad los servicios que brinda el ambulatorio. Esto indica que los trabajadores tienen conocimiento del significado o importancia de su labor, de que ésta es reconocida y que tienen oportunidad de contribuir con una labor social. "El significado de la labor realizada puede aumentar si a los trabajadores se les permite tener contacto directo con las personas a quienes sirven o si son miembros de un equipo pequeño de trabajo (desde luego siempre que el grupo como un todo este motivado para rendir)". (Strauss, 1981: 54).

Otro aspecto tratado fue el trabajo en grupo, donde los intereses y necesidades individuales son aspectos que afectan la participación de las personas en un grupo de trabajo, aunado a una serie de condiciones que permitan satisfacer las mismas. El logro de ésta tiene su trascendencia en el comportamiento de las personas. Cuando se logra satisfacción, los individuos se inclinan a continuar conductas apropiadas para el desempeño eficiente de sus

tareas y a proseguir en ellas, ya que la motivación efectos representativamente en los grupos. (OPS, 1989). Así mismo, se consideró que un indicador apropiado para evaluar el trabajo en grupo es el grado de colaboración que existe entre sus miembros, lo cual evidencia la participación espontánea, más allá de las exigencias laborales, encontrándose una alta colaboración (76,2 + 4,8) entre los trabajadores de mantenimiento, esto nos indica que hay solidaridad entre los miembros del grupo.

Indiscutiblemente, que el comportamiento del grupo depende en grado significativo de la supervisión en el Ambulatorio La Victoria, la mayoría de los trabajadores reconocen que el supervisor cumple con uno de los aspectos más importante de su labor como es el suministro de información; además, orienta a los trabajadores y se preocupa porque sus instrucciones sean claras y oportunas; esto ratifica que el supervisor tiene conocimiento del trabajo que dirige y tiene la capacidad de hacer que su personal lo obedezca.

Por otro lado, se observa que existe una relación de alto contenido humano con los trabajadores, ya que es considerado como la mayoría de ellos y escucha sus problemas. Por lo tanto, no es de extrañar que el supervisor sea reconocido como líder por más del 60% de los trabajadores; sin embargo, existe una minoría (14,3%) que no lo percibe como tal. Por otra parte, no debe pasarse por alto que el supervisor falla al no reconocer suficientemente la importancia del trabajo desempeñado por sus subordinados, lo cual en todo caso no ha afectado el estímulo y la satisfacción del trabajador.

Las tareas son asignadas por el supervisor tomando en cuenta de manera predominante tanto el cargo desempeñado por el trabajador como sus destrezas, la capacitación recibida y las necesidades surgidas durante el desarrollo del trabajo de mantenimiento. Alre-

dedor de un 70% de los trabajadores reconocen que estos criterios son bastante aplicados y en alto grado. Sin embargo, no debe pasarse por alto que un porcentaje menor de trabajadores (14% a 19%) cuestiona la no aplicación de los criterios mencionados.

Para Strauss (1981) las satisfacciones de los subalternos se ven afectados por diversos aspectos de la vida organizacional distintos del comportamiento del supervisor. La satisfacción del subalterno depende en gran parte de los factores antes mencionados, como la naturaleza de la labor que se le confíe y las prácticas globales de la organización relativas a remuneración, promoción, seguridad en el empleo, educación y adiestramiento.

En tal sentido la situación del Ambulatorio La Victoria es un reflejo de lo expuesto, debido a que la capacitación de los trabajadores es muy débil en este centro asistencial, ya que el 70% del personal del área de mantenimiento no reciben cursos de capacitación.

Los resultados obtenidos con relación a los recursos de mantenimiento manifestaron que los trabajadores de mantenimiento (50%) no disponen de los materiales y repuestos que ellos necesitan para cumplir efectivamente con sus tareas. El supervisor afirma que solamente el personal de limpieza recibe los materiales indispensables para cumplir con sus labores, el resto tiene que esperar que se consigan los materiales y repuestos para realizar las tareas o corregir las fallas presentada. De allí, que el equipo de mantenimiento deba ingeniarse para trabajar sin los implementos necesarios o desarrollar estrategias para conseguirlos por vías diferentes a las institucionales.

Con respecto a la remuneración del personal de mantenimiento, el instrumento reflejó que en los trabajos de mantenimiento la remuneración es baja y la posibilidad de promoción es poca, aunque en los centros de sa-

lud este tipo de trabajo requiere de un gran esfuerzo físico, ya que las personas permanecen de pie la mayor parte del día, realizando un a labor extenuante.

### **3. Conclusiones**

La prestación de un servicio, es una misión difícil que presenta cualquier institución pública o privada hoy en día, en el caso del Ambulatorio La Victoria, partiendo de las variables analizadas se puede derivar que existen elementos que afectan el desempeño de los trabajadores; unos positivos, como el agrado que siente gran parte del personal de mantenimiento al realizar su trabajo; la importancia que las personas le dan al mismo; la armonía y cooperación entre los trabajadores para el desempeño de sus labores y tareas; así como, contar con un supervisor que transmite en forma clara las tareas a realizar para alcanzar los objetivos.

Sin embargo, se percibieron otros elementos negativos que influyen en el desempeño de las personas que laboran en ese departamento como la baja remuneración y pocos beneficios e incentivos como elementos desmotivadores para el trabajador al no obtener los ingresos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, como: alimentación, educación, transporte y vestimenta, entre otros; aspectos que la institución debe considerar para que los trabajadores sientan que la labor que realizan en su trabajo es importante y determinante en el proceso de prestación del servicio.

Así mismo, un deficiente sistema de capacitación, que no transmita la importancia y el requerimiento de mantener limpia una institución de salud, dificulta el desempeño y por tanto la eficiente prestación de cualquier servicio. Aspectos que interfieren en el interés y motivación de algunos trabajadores por rea-

lizar su trabajo de la mejor manera posible. Los trabajadores que laboran en El Ambulatorio La Victoria sienten que no se presta suficiente atención a sus problemas laborales, esto reduce el grado de pertenencia, orgullo y lealtad, impidiendo a la gerencia de este centro de salud alcanzar a un mejor desempeño de sus trabajadores y elevar los niveles de autoestima y motivación, lo cual repercute en beneficio del usuario.

En relación a la planificación y programación de las actividades y en cada uno de los departamentos en el Ambulatorio La Victoria no existe bosquejo del trabajo a realizar y mucho menos un programa que le permita al supervisor, tener una guía para realizar coordinadamente las tareas, por lo que el trabajo es asignado empíricamente y de acuerdo a la percepción y experiencia del supervisor de mantenimiento.

La gerencia del Ambulatorio La Victoria no maneja la teoría de la expectativa en el recurso Humano, que se basa en el incremento de la productividad y la motivación de los trabajadores, en el estímulo de la necesidad al logro, establecer metas que puedan ser alcanzables y conlleven a la satisfacción intrínseca de los trabajadores, mediante la concordancia entre el desempeño establecido con el desempeño real y evitando tareas repetitivas y rutinarias para que las personas no se sientan agotadas por la costumbre de hacer constantemente lo mismo.

Cabe destacar, que aunque el desempeño se refiere en gran medida a los recursos humanos, ésta no es la única razón que afecta a este problema, otros elementos como la deficiente y tardía asignación presupuestaria, le dificulta a la organización utilizar eficazmente sus recursos humanos, técnicos y financieros para prestar un buen servicio a los usuarios.

## **Bibliografía Citada**

- Barquin, M. (1985). "Dirección de Hospitales". Sistemas de Atención Médica. México. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2000). "Administración de Recursos Humanos". Colombia. McGraw Hill.
- Daunce, Enrique (1973). "La Administración en el Mantenimiento". México. Editorial Continental.
- Davis, Keith y Wnewetrom John (1991). "El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México. Editorial McGraw Hill.
- Delmar, Silva (1990). "Mantenimiento de Hoteles. La Seguridad y Comodidad del Huespede". México. Editorial Trillas.
- Drovetta, Susana (1992). "Dirección de la Salud". Buenos Aires. Editorial Macchi.
- Gitlow H. y Shelly, G. (1987). "Como mejorar la calidad y la productividad con el Método Deming". Una Guía Practica para Mejorar su Decisión Competitiva. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (1999). Gestión de Recursos Humanos. España. Prentice Hall.
- Horovit, Jacques (1991). "La calidad del Servicio". Madrid Editorial McGraw-Hill.
- Milkovich, George y Boudreau, John (1994). Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Estados Unidos, Addison-Wesley Iberoamericana.
- Nash, Michael (1989). "Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano". Colombia. Editorial Norma.
- ORGANIZACIÓN PARAMERICANA DE LA SALUD. Informe Anual (1989). Washington, D.C. Estados Unidos.
- Pontón, Gabriel (1996). "Responsabilidad Gerencial" en Administración Hospitalaria en Administración. Malogon, G.; Galán R.; Pontón, G. México. Editorial Panamericana.
- Strauss Sayles (1981). "Personal. Problemas Humanos de la Administración". España. Printice-Hall Inc.
- Testa, Mario (1993). "Recursos Humanos en Salud". Editorial Macchi. Buenos Aires.