

**Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Secretariado Profesional**

**ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LAS
SECRETARIAS DE ESCUELA DEL CAMPUS OMAR DENGO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL**

Tesis de graduación presentada para optar al grado de
Licenciatura en Administración de Oficinas

por:

Magda Astúa Arguedas
Ingrid Berrocal Cartín

Setiembre, 2006

TRIBUNAL EXAMINADOR

Este trabajo de graduación fue aceptado por el Tribunal respectivo de la Escuela de Secretariado Profesional de la Universidad Nacional, como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura en Secretariado Profesional con énfasis en Administración de Oficinas.

MSc. Yamileth Jenkins Alvarado

Representante del Decano

MSc. Margarita Vargas Calvo

Directora

MSc. José Guevara Leiva

Tutor

MSc. Ana María Fournier Vargas

Lectora

Lic. Juan Manuel Fajardo Andrade

Lector

DEDICATORIAS

A mi mamá, Magda Arguedas Herrera, gracias a todo su esfuerzo y apoyo, en los buenos y malos momentos he podido llegar hasta esta etapa de mi vida.

A mi bebé Adrián, quien aún sin nacer estuvo con nosotras en parte de este proceso. También le dedico este trabajo a mi papá, Jesús María Astúa Corrales, sé que me está observando desde el cielo y debe estar orgulloso de este logro.

Magda

A mis padres Alberto Berrocal Montero y María de los Ángeles Cartín Salas, por todo el amor y apoyo brindado durante toda mi vida, por inculcarme valores y enseñarme a luchar por alcanzar mis metas confiando siempre en Dios.

A Juan Manuel Fajardo Andrade, por todas las muestras de cariño, comprensión y apoyo en los momentos difíciles de mi vida y por estar a mi lado motivándome para seguir adelante.

Ingrid

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios el que nos haya dado vida para concluir este trabajo. Asimismo, quiero agradecer a nuestro profesor tutor, Lic. José Lisímaco Guevara Leiva, quien nos brindó ad-honorem su tiempo para orientarnos en esta investigación. También quiero agradecer a mi compañera de tesis, Br. Ingrid Berrocal Cartín, por su esfuerzo, tenacidad, paciencia y comprensión, sin ella no hubiera logrado terminar. Además, un agradecimiento sincero a todas las personas que de una u otra manera nos ayudaron en la culminación de esta tesis, sin su aporte este trabajo no sería una realidad.

Magda

Con profundo agradecimiento a las personas que me ayudaron a concretar este sueño:

Magda Astúa Arguedas, por su comprensión y paciencia para trabajar conmigo y así alcanzar juntas una misma meta.

José Lisímaco Guevara Leiva, tutor, que con tanto esmero siempre nos acompañó en este largo proceso dando aportes significativos a nuestra investigación.

Ana María Fournier Vargas, profesora, que durante 4 años de carrera aportó a mi vida grandes conocimientos.

Jairo Jiménez Torres, por su tiempo y aportes para llevar a cabo todo el proceso estadístico de nuestra investigación.

Francisco Mena Oreamuno y María Viquez Ramírez fieles compañeros de trabajo que siempre me brindaron todo su apoyo para seguir adelante y no desfallecer.

Ingrid

ACLARACIÓN

En este documento al referirse al personal secretarial, se utilizará de manera general la categoría gramatical correspondiente al femenino, con el único propósito de agilizar su lectura. Cuando nos referimos a las jefaturas se utilizará la categoría gramatical correspondiente al masculino, no obstante, esto no obedece a ningún tipo o intención de discriminación de género.

TABLA DE CONTENIDO

TRIBUNAL EXAMINADOR.....	III
DEDICATORIAS.....	IV
AGRADECIMIENTOS.....	V
ACLARACIÓN.....	VI
TABLA DE CONTENIDO.....	7
ÍNDICE DE CUADROS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	13
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	14
OBJETIVOS.....	16
<i>Objetivo general</i>	16
<i>Objetivos específicos</i>	16
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	17
RESEÑA HISTÓRICA UNIVERSIDAD NACIONAL.....	18
<i>Misión</i>	18
<i>Visión</i>	19
RESEÑA HISTÓRICA FACULTAD CIENCIAS SOCIALES.....	20
<i>Misión</i>	20
<i>Visión</i>	20
RESEÑA HISTÓRICA ESCUELA SECRETARIADO PROFESIONAL.....	21
<i>Misión</i>	21
<i>Visión</i>	22
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	24
ANTECEDENTES.....	25
SATISFACCIÓN LABORAL.....	26
<i>Comportamiento organizacional</i>	27
<i>Clima organizacional</i>	28
<i>Motivación</i>	30
Proceso motivacional.....	30
Modelos de Motivación.....	32
Teorías Motivacionales.....	33
Patrones de Motivación.....	38
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	41

<i>Ventajas de la evaluación del desempeño</i>	43
<i>Empresa y Rendimiento</i>	44
Capacitación	44
Reconocimiento y recompensa del desempeño.....	45
Incentivos	45
Beneficios	46
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	49
TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
ENFOQUE.....	51
SUJETOS.....	52
INSTRUMENTOS	52
VARIABLES	53
RECOPIACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	56
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	57
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	58
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	113
Recomendaciones específicas para ser consideradas por la Escuela de Secretariado Profesional	114
Recomendaciones específicas para ser consideradas por la Universidad Nacional y el Departamento de Recursos Humanos	114
CAPÍTULO VII. FUENTES CONSULTADAS	117
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS.....	122
<i>Anexo 1 Cuestionario aplicado a las secretarias</i>	123
<i>Anexo 2 Encuesta aplicada a los jefes</i> <i>Anexo 3</i>	123
<i>Anexo 3 Listado general de las secretarias 1, 2 y 3 de la UNA</i>	123
<i>Anexo 4 Listado de las secretarias 1, 2 y 3 de las Escuelas del Campus Omar Dengo</i>	123
<i>Anexo 5 Requisitos y funciones de las secretarias 1, 2 y 3</i> <i>Según el manual descriptivo de clases de puestos</i>	124
<i>Anexo 6 Ejemplos de concursos de la UNA</i> <i>Para los puestos de secretarias 1, 2 y 3</i>	124

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Porcentaje de secretarias que participan en actividades de formación	73
2	Labores realizadas por las secretarias de Escuela	75
3	Percepción de las secretarias con aspectos relacionados a su trabajo	76
4	Percepción de las secretarias con algunos componentes laborales	77
5	Incentivos prioritarios que consideran las secretarias	78
6	Percepción de las secretarias con respecto a la infraestructura de su lugar de trabajo	80
7	Percepción de los jefes con respecto a los servicios que brindan las secretarias	88
8	Percepción de los jefes en relación con algunos aspectos relacionados al desempeño de sus secretarias	91
9	Incentivos prioritarios que los jefes consideran para las secretarias	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Porcentajes de secretarias según su género	58
2	Rango de Edad de las Secretarias de Escuela del Campus Omar Dengo	59
3	Estado civil de las secretarias del Campus Omar Dengo	60
4	Años laborados de las secretarias del Campus Omar Dengo	61
5	Porcentaje de secretarias que han cambiado de trabajo	62
6	Tipo de Nombramiento de las secretarias	63
7	Porcentaje de secretarias según tipo de categoría	64
8	Porcentaje de secretarias que laboran una jornada de tiempo completo	65
9	Porcentaje de secretarias que son puntuales en su jornada laboral	66
10	Porcentaje de secretarias según grado académico que poseen	67
11	Porcentaje de secretarias que se encuentran estudiando actualmente	68
12	Porcentaje de secretarias que les gustaría estudiar actualmente	69
13	Razones por las cuales algunas secretarias no están estudiando actualmente	70
14	Porcentaje de secretarias que consideran de importancia el grado académico	71
15	Porcentaje de secretarias con facilidades en su trabajo para estudiar	72

16	Secretarias que conocen las funciones establecidas en el manual de puestos	74
17	Porcentaje de incentivos que han recibido las secretarias	79
18	Porcentaje de secretarias que consideración que el porcentaje de las anualidades debe ser mayor	81
19	Porcentaje de secretarias que conocen el Régimen de Carrera Administrativa	82
20	Porcentaje de secretarias que han hecho uso del Régimen de Carrera Administrativa	83
21	Factores utilizados en el Régimen de Carrera Administrativa	84
22	Secretarias que consideran adecuado el puntaje asignado a los títulos	85
23	Asociaciones o Cooperativas a las que pertenecen las secretarias	86
24	Aspectos por mejorar en el Departamento de Salud	87
25	Porcentaje de jefes que consideran que las secretarias necesitan más capacitación	89
26	Porcentaje de jefes que consideran que sus secretarias poseen las habilidades requeridas para el puesto	90
27	Porcentaje de jefes que consideran que el salario es un factor de motivación para sus secretarias	92
28	Percepción de los jefes con respecto a la puntualidad de las secretarias en su jornada laboral	93

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No.	TÍTULO	PÁGINA
I	Plan de estudios de la licenciatura en administración de oficinas 1999.	23
II.	Proceso motivacional, según Chrudden y Sherman (1986).	31
III.	Clasificación de los factores higiénicos y motivacionales según Herzberg.	36
IV.	Resumen de las Teorías Motivacionales realizado por Astúa y Berrocal (2005)	37
V.	Ejemplo tomado de Barrantes (2000), del enfoque cuantitativo y cualitativo que se aplicará en la investigación.	51
VI.	Variables del objetivo general de la investigación realizada por Astúa y Berrocal (2005).	54
VII.	Variables del objetivo específico de la investigación realizada por Astúa y Berrocal (2005).	55

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

Desde el 2002 las autoras laboran como secretarias de la Universidad Nacional, por lo que desde entonces han apreciado el poco interés que existe en algunas personas por la labor que prestan en tan prestigiosa institución. Por eso, ha surgido la interrogante: ¿qué es lo que hace falta para que esas personas se sientan bien y se desempeñen eficientemente?

La satisfacción es un asunto muy importante y debe interesar a todos, ya que permite canalizar esfuerzos, energías y la conducta en general del trabajo y sin lo cual sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de una organización.

El mundo empresarial exige actualmente mayor competencia, eficacia y agilidad, por lo que el tema de la satisfacción y el desempeño laboral están muy de moda por el ritmo de vida que llevan actualmente los trabajadores(as), esto le exige a la vez al empleado, trabajar con un ritmo acelerado, con el cual no puede, ni tiene tiempo para detenerse a reflexionar en cuál es su nivel de capacidad.

Muchas veces, al hablar de satisfacción se viene a la mente el factor motivación y se piensa que existe únicamente en términos monetarios, pero se está conociendo solamente una faceta de la motivación. Es cierto que la persona trabaja por dinero; ya sea para darse lujos, para sostener a su familia o por otras muchas razones.

Sin embargo, dentro de una organización es más importante lograr que sus trabajadores se sientan valorados, mantenerlos informados con los asuntos que afectan a la organización, un jefe que escuche sus comentarios o sugerencias y que sientan que su opinión le importa a alguien. Estableciendo este tipo de comunicación, el gerente, administrador, director o jefe se garantizan que el empleado realiza su mejor esfuerzo, en procura del bienestar de la compañía.

Las personas que manejan las empresas están empeñadas en producir más y mejor, por eso, las altas gerencias de las organizaciones deben recurrir a todos los medios disponibles para poder cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos al planeamiento estratégico, al aumento de capital, a la tecnología de punta, a las políticas de personal y a los usos adecuados de los recursos. No obstante, el interés por ganar más dinero, hace que se dejen de lado aspectos importantes como la salud laboral y familiar, no se toma en cuenta la opinión de los subalternos, solamente se piensa en el desarrollo de los mercados en un mundo globalizado o, quizás, ni siquiera se tiene en mente la verdadera misión y visión de la empresa.

No hay que dejar de lado que el trabajo es un esfuerzo humano aplicado en la producción de un fin, el cual debe provocar satisfacción. Cuando esto no ocurre, suceden desagradables situaciones, tanto para el trabajador como para la empresa. En dicho contexto, la motivación del personal, se constituye en un medio importante para consolidar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad de la empresa.

Por lo planteado anteriormente, el problema de investigación de este trabajo se resume en la siguiente pregunta:

¿Qué relación existe entre la satisfacción y el desempeño laboral entre las secretarías de las escuelas del Campus Omar Dengo de la Universidad Nacional?

OBJETIVOS

Objetivo general

1. Determinar el grado de relación existente entre la satisfacción y el desempeño laboral de las secretarias de las escuelas del Campus Omar Dengo de la Universidad Nacional.

Objetivos específicos

- 1.1. Identificar el porcentaje de las secretarias que se encuentran motivadas en el desempeño de sus funciones.
- 1.2. Identificar el tipo de necesidades predominantes en el personal secretarial elegido en la Universidad Nacional.
- 1.3. Comparar las necesidades, satisfacción y desempeño que presentan las secretarias entre los 18 años y 34 años con las que están entre los 35 años o más.
- 1.4. Identificar las funciones reales de las secretarias en las escuelas de la UNA.

CAPÍTULO II.

MARCO REFERENCIAL

RESEÑA HISTÓRICA UNIVERSIDAD NACIONAL

La Universidad Nacional se creó el 15 de febrero de 1973, proponiendo a la sociedad costarricense un compromiso con el esfuerzo común por crear una sociedad más próspera, justa y libre.

En 1998 la Universidad Nacional celebró el 25 Aniversario de su creación, en un ambiente que la redefine como una Universidad Necesaria, humanista y de excelencia. A ella asistieron 14.000 estudiantes ubicados en la sede central, en dos sedes regionales, 12 institutos especializados y 70 laboratorios de investigación. Se ofrecen 82 carreras, trece de las cuales conducen al grado de Maestría.

La Universidad Nacional desarrolla más de 400 proyectos de docencia, investigación y extensión y se enlaza al mundo mediante 500 convenios de Cooperación Internacional.

Todo lo anterior habla de la consolidación y la solidez de una Institución que ha sabido transformar ideales en realidades, en un marco de rigurosidad intelectual y académica, al amparo de una profunda solidaridad social y humana.

Misión

La misión histórica de la Universidad Nacional es la búsqueda de nuevos horizontes para el conocimiento y la formación de profesionales que contribuyan con su quehacer a la transformación de la sociedad costarricense hacia planos superiores de bienestar social y libertad.

Visión

La Universidad Nacional aspira a constituirse en uno de los centros académicos más importantes de América Latina en el abordaje de asuntos estratégicos para el desarrollo humano sostenible, que contribuya con sus aportes a mejorar la calidad de vida en el ámbito nacional e internacional.

RESEÑA HISTÓRICA FACULTAD CIENCIAS SOCIALES

La Facultad de Ciencias Sociales se fundó en 1974. El estudiante egresado podrá desempeñarse en el análisis e interpretación de la realidad social y, a su vez, integrarse exitosamente en tareas interdisciplinarias para la construcción de alternativas a los problemas concretos del desarrollo social contemporáneo.

Misión

La Facultad de Ciencias Sociales es un conjunto diversificado de procesos y estructuras que contribuyen a formar profesionales, realizar investigaciones, diseñar y ejecutar programas y proyectos que promueven el desarrollo sustentable, la participación consciente de los actores en procesos democráticos y pluralistas que refuerzan la sociedad civil, la ciudadanía democrática y el bien común.

Visión

La Facultad de Ciencias Sociales debe tener un papel protagónico, orientador y productor de conocimientos respecto a los procesos socioculturales, ecológicos, políticos, científicos, técnicos y tecnológicos que se producen en el contexto mundial, latinoamericano, centroamericano y sobretodo en el ámbito nacional.

RESEÑA HISTÓRICA ESCUELA SECRETARIADO PROFESIONAL

La apertura de la Escuela de Secretariado Profesional respondió a las necesidades existentes en la década de los setenta. Actualmente, las circunstancias han variado y la tecnología ha revolucionado el quehacer de la oficina; sin embargo, la necesidad de formar profesionales que se desenvuelvan con eficiencia en ese medio cambiante (la oficina) se mantiene.

La carrera de Administración de Oficinas tiene como objeto de estudio el área en la que converge la actividad de toda organización que es el centro motor en el que interactúan personas, se desarrollan procesos administrativos y se distribuye información. Por eso, la oficina se ve afectada por el entorno social, comunal y profesional en el que se encuentra, lo que justifica y evidencia la interdisciplinariedad en la formación profesional en esta área y su pertinencia en el campo de las ciencias sociales.

La Escuela de Secretariado Profesional ha tenido que adecuarse a una sociedad cambiante y exigente con el paso del tiempo. Con fundamento en los lineamientos de la reforma académica institucional, se ha vislumbrado el quehacer de la Escuela en dos variantes: Licenciatura en Administración de Oficinas (figura 1) y Licenciatura en Educación Comercial, ambas con salidas laterales al Diplomado y al Bachillerato.

Misión

Formar profesionales en el campo secretarial y de la educación comercial que satisfagan las demandas actuales del mercado laboral y de la sociedad.

Visión

Brindar al país los profesionales en secretariado de mayor eficiencia en el desempeño de su función, en los dos campos en que puede imbuirse; a saber, las instituciones y empresas, públicas y privadas, y el campo educativo, a través de una oferta académica renovada, oportuna y pertinente a los espacios ocupacionales en que se puede insertar.

BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS								
PRIMER NIVEL								
I TRIMESTRE	CR	HR	II TRIMESTRE	CR	HR	III TRIMESTRE	CR	HR
Téc. Mecanogr. p/Computadora I	3	4	Téc. Mecanogr. p/Computadora II	3	4	Téc. Mecanogr. Complejas	3	4
Procedimientos de Oficina	2	3	Administración de Documentos I	2	3	Administración de Documentos II	2	3
Inglés Comercial y Administr. I	3	4	Inglés Comercial y Administr. II	3	4	Inglés Comercial y Administr. III	3	4
Comunicación Oral y Escrita	3	4	Comunicación y Redacción	3	5	Redacción de Informes	3	4
Total	11	15	Total	11	15	Total	11	15
SEGUNDO NIVEL								
IV TRIMESTRE	CR	HR	V TRIMESTRE	CR	HR	VI TRIMESTRE	CR	HR
Elaboración Integral de Documentos I	3	3	Elaboración Integral de Documentos II	3	3	Taller de Ofimática	3	3
Contabilidad	3	3	Escritura Rápida I	2	3	Escritura Rápida II	2	3
Inglés Comercial y Administr. IV	3	4	Inglés Comercial y Administr. V	3	4	Inglés Comercial y Administr. VI	3	4
Redacción Comerc. y Administrativa	3	4	Curso Electivo I	3	3	Administración General I	3	3
Total	12	14	Total	14	16	Comercio Internacional	3	3
						Total	14	16
TERCER NIVEL								
VII TRIMESTRE	CR	HR	VIII TRIMESTRE	CR	HR	IX TRIMESTRE	CR	HR
Tecnologías Avanzadas	4	4	Proveeduría	4	4	Práctica Profesional Supervisada	3	3
Administración General II	3	4	Derecho Comercial y Laboral	3	3	Matemática para el Comercio	4	4
Inglés Ejecutivo I	4	4	Inglés Ejecutivo II	4	4	Inglés Ejecutivo III	4	4
Estudios Generales	3	3	Estudios Generales	3	3	Estudios Generales	3	3
Total	14	15	Total	14	14	Total	14	14
CUARTO NIVEL								
X TRIMESTRE	CR	HR						
Curso Electivo II	3	3						
Estudios Generales	3	3						
Total	6	6						
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS								
QUINTO NIVEL								
XI TRIMESTRE	CR	HR	XII TRIMESTRE	CR	HR	XIII TRIMESTRE	CR	HR
Sistemas de Información	3	4	Derecho Administrativo	3	3	Auditoría y Presupuesto	3	3
Métodos Cuantitat. de Investigación	3	3	Métodos Cualit. de Investigación	3	3	Mercadeo	3	3
Estadística	3	4	Desarrollo Organizacional	3	3	Curso Electivo III	3	3
Total	9	11	Psicosociología para el Trabajo	3	3	Trabajo Graduación		
			Total	12	12	Total	9	9

Figura 1. Plan de estudios de la licenciatura en administración de oficinas 1999.

CAPÍTULO III.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

La mayoría de las personas pertenecen gran parte de su existencia a una organización, enfrentado innumerables desafíos al luchar por cumplir con las tareas diarias, por lo que se debe considerar que la buena administración dentro de una organización es la que lleva al éxito, la que ayuda a alcanzar los objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales, garantizando un bienestar general de la institución, para esto deben existir buenas relaciones laborales, familiares, autorrealización y salud laboral.

Ardouin (2000) indica que la actividad laboral que se desempeña ocupa la mayor parte de la vida. Por lo tanto, aunque los seres humanos satisfagan sus necesidades externas, es esencial que experimenten la satisfacción personal, que estén motivados interiormente por la empresa, para que así se sientan útiles, competentes y capaces de desarrollar sus labores de la mejor manera.

Numerosas investigaciones han partido de la proposición de que la motivación, considerada tanto agente interno como externo de las personas, incide en todas las acciones que puedan realizar. Según Enebral (2001) el rendimiento laboral puede estar determinado en gran medida por el factor motivacional.

Además Andrew C. & otros (1994) en un estudio relacionan la satisfacción laboral con la edad. En este estudio, se ha demostrado que la satisfacción laboral se incrementa con la edad y sigue un comportamiento en U, es decir, hay una declinación en los primeros años (antes de los 31), luego va en aumento hasta el momento de retirarse o jubilarse. Por lo tanto, entre más joven sea la persona, mayor será su motivación, porque estará motivada a seguir estudiando y escalando posiciones, por lo que a mayor edad, su satisfacción personal irá en aumento, ya no estará tan deseoso como antes de estudiar o escalar puestos sino que entraría en una fase de estabilidad.

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción en el trabajo ha sido objeto de estudio de muchos psicólogos en aspectos como las recompensas y los castigos. Los primeros podemos considerarlos como motivantes y causan alto grado de productividad; los segundos, causan gran desmotivación y ausentismo laboral.

Según Davis y Newstrom (1987), satisfacción en el trabajo se define de la siguiente manera:

Es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores. (p.203).

Es importante que la administración y los jefes propicien los medios para lograr la satisfacción en el trabajo con el propósito de proporcionar un clima o ambiente laboral oportuno para el cumplimiento de los deseos, necesidades y expectativas de los miembros de la organización. Pues en la medida que una persona se encuentra satisfecha en su ambiente laboral, se crean expectativas positivas al trabajo, caso contrario, si el trabajador no recibe satisfacción exteriorizará actitudes negativas, frustraciones y verá reducidas sus expectativas de logro, la cual viene a repercutir en el clima organizacional existente de manera directa.

Para establecer si existe alguna relación entre satisfacción y desempeño laboral, se debe comprender otros aspectos que influyen como lo son el comportamiento organizacional y el clima organizacional, pues como lo menciona Carvajal (2000), el compromiso de una empresa se puede lograr a través de una efectiva proyección de la organización y por ende, determina el clima organizacional de la empresa.

Comportamiento organizacional

Davis y Newstrom (1987), definen el comportamiento organizacional de la siguiente manera: “Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones”. (p.5)

Quiere decir que estudia la forma en cómo se comporta la persona en su trabajo, porque en muchos casos, el comportamiento cambia según sea el lugar en el que se encuentre, por ejemplo, el comportamiento de una secretaria de una escuela en donde constantemente reciben estudiantes y académicos no es el mismo que si se encontrara en la Junta de Relaciones Laborales en donde existe una secretaria de actas que se reúne en fechas determinadas con las autoridades universitarias.

Davis y Newstrom (1987), se refieren a cuatro elementos claves en el comportamiento organizacional, que se explican en los siguientes apartados:

Persona es el elemento que se refiere a los individuos o grupos de individuos, los cuales se subdividen según las características que posee cada persona, ningún grupo permanece estático, sino que cambia constantemente.

La estructura es el factor conocido como tabla de puestos, es decir, una organización necesita efectuar todo tipo de labores, por lo que se encuentran desde gerentes o administradores hasta misceláneos y mensajeros, lo importante es que de alguna forma se interrelacionan para lograr mediante la eficiencia y la eficacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tecnología es el conjunto de conocimientos que usan las personas en su trabajo, e influyen enormemente en su desempeño, pues se supone que a mejor tecnología mayor desempeño.

Medio es el entorno que rodea a la organización; una empresa no puede “encerrarse” en sí misma, sino que debe y necesita interrelacionarse con los elementos que la rodean. Por ejemplo, cerca de la Universidad Nacional existen barrios en donde los niños no han recibido ningún tipo de educación por falta de dinero y sería importante que la UNA organice actividades que beneficien a estas personas que habitan cerca.

Por lo tanto, se puede decir que la satisfacción en el trabajo depende en gran medida por estos cuatro factores, los cuales deben ser controlados, para medir que efectos ocasionan en los trabajadores, de ahí que también se puede hablar de un clima favorable o desfavorable.

Clima organizacional

Según Bergeron (1983), el Clima Organizacional se define como: “..un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes descritas, tales como lo perciben los miembros de la organización que sirve para dar cierta personalidad a la organización e influye en el comportamiento y actividades de los miembros”. (p.300).

Así, el clima organizacional se concibe como el ambiente humano dentro del cual se desempeñan los empleados de una compañía, un departamento o una unidad académica.

El clima organizacional se ve afectado por algunos aspectos que suceden dentro de la organización:

Rotación en el trabajo: como es de suponerse, una menor rotación en el trabajo probablemente muestra que el empleado está satisfecho con lo que realiza, pues como indican Davis y Newstrom (1987), “Los trabajadores más satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar, buscar un nuevo empleo o anunciar su intención de renunciar y por lo tanto, es más probable que se queden por más tiempo en la organización”. (p.208).

Igualdad de género y edad: en las personas se dan diferentes percepciones referentes a estos dos aspectos que hacen una gran diferencia, para Davis y Newstrom (1987), en la medida que los trabajadores tienen más edad, tienden a estar más satisfechos con sus empleos, esto también se puede deber a que las personas estén ocupando puestos de nivel superior lo cual inclusive puede incluir mejor salario y mayor uso de sus habilidades, lo que los hace sentir satisfechos con su empleo.

El ausentismo y la impuntualidad: son actitudes que algunos empleados toman en sus trabajos, causa de la satisfacción de necesidades. Los funcionarios faltan o llegan tarde ya que al no estar conformes con sus funciones no se sienten identificados con la razón de ser de la institución.

La remuneración: Es otro factor que ayuda al ser humano a sentirse satisfecho pues la retribución monetaria se da en pago por un servicio o actividad desarrollada.

Otro aspecto importante en el clima organizacional es que incide directamente en la comunicación, por lo que se debe manejar de manera correcta, para no estimular un ambiente de desconfianza entre los subalternos, los cuales se pueden desmotivar por maltratos verbales y psicológicos por parte de las jefaturas.

El clima organizacional se encuentra en un constante cambio que va de favorable, neutro y desfavorable, sin que tenga que presentarse en ese orden, ya que una empresa puede presentar un clima favorable y por una serie de problemas pasar directamente a desfavorable o puede tener un clima poco conveniente y realizar mejoras para sostener un clima favorable.

Motivación

Dada la importancia que tiene conocer el nivel de satisfacción que tienen las secretarías, se analizará a fondo el factor motivación, por lo que seguidamente se exponen algunos conceptos relacionados con la motivación.

Para Chrudden y Sherman (1986), la motivación se define como:

El estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades. (p.263).

Podemos decir que la motivación siempre se encuentra en una constante transformación y está constituida por necesidades, intereses y motivos, por lo tanto, la motivación no nace con nosotros a excepción de las necesidades fisiológicas.

Proceso motivacional

El proceso motivacional inicia cuando el hombre siente una necesidad de obtener algo para su beneficio; está íntimamente relacionado con la vida real, con lo cotidiano, por lo que se convierte en un círculo que acompañará al hombre durante toda su vida.

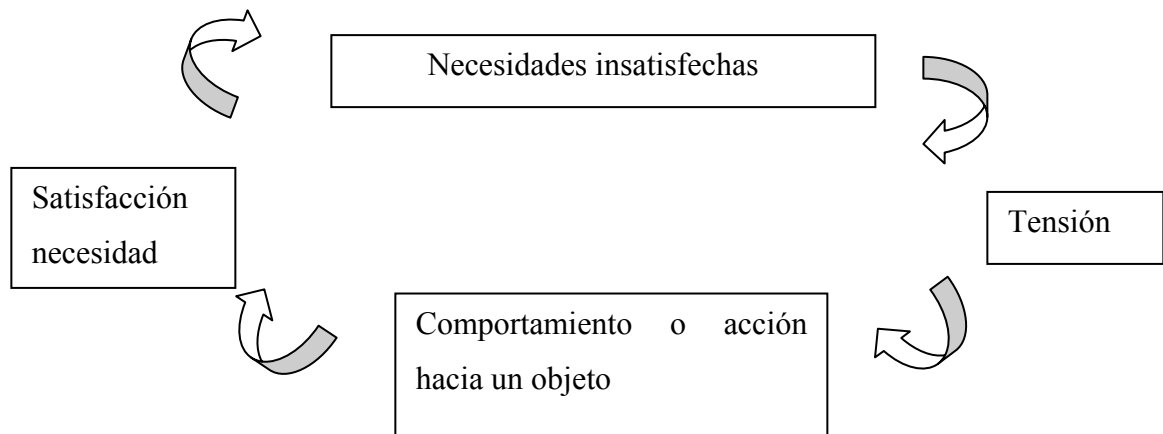


Figura II. Proceso motivacional, según Churden y Sherman (1986).

Este círculo basado en la secuencia de eventos que forman el proceso motivacional según Churden y Sherman (1986), se interpreta de la siguiente manera: inicia con una carencia que lleva a la búsqueda, por ejemplo cuando se dice: “Él necesita alcanzar la meta de impartir más cursos este mes y lo logrará”, o la frase “Esa persona no cambia porque no siente la necesidad de cambiar” es real, ya que todo sujeto requiere de un impulso para producir el movimiento, a ese impulso podríamos llamarlo “tensión”, pues se busca alcanzar un objeto para obtener algo que le satisfaga, pero esto también varía según la intensidad de cada persona, puede ser de corta o larga duración, según las situaciones temporales, la edad o contexto en el que se encuentre la persona.

La tensión se eliminará cuando el individuo genere algún comportamiento que satisfaga la necesidad, luego entrará en un proceso de equilibrio para iniciar el círculo con una nueva necesidad.

Durante el proceso se generan distintos intereses y como las necesidades pueden ser mayores o menores, de mayor durabilidad y siempre dependerán de las circunstancias.

Los intereses tienen un sentido de deseo, de conocer, de aprender, de practicar cada día más, son imperativos, obligan al individuo a buscar lo que le interesa, según Petrovski y otros (1980), los intereses se pueden distinguir por contenido, según la naturaleza básica; finalidad, puede ser personal o social; amplitud, diversidad de intereses sociales; constancia, perseverancia, esfuerzo y dedicación y género e intereses, diferencias de género e interés a partir del sexo.

Modelos de Motivación

Edgar Schein (1982), respecto a los modelos de motivación indica que:

No hay forma ‘correcta’ de manejar a la gente, ni una forma ‘perfecta’ de organizar o diseñar un trabajo. Se tiene que ser flexible, estar en capacidad de diagnosticar una situación y volverse sensible a los hechos y a la interpretación subjetiva de las personas que participan en una situación dada, de tal manera que uno pueda escoger el curso de acción apropiado para esa situación. (p.36).

Las motivaciones están ligadas a situaciones muy particulares y no podemos asumir que la misma motivación se pueda generalizar en todo momento y en cada una de las situaciones. Algunas actividades humanas se llevan a cabo sin motivación, pero, la mayoría deben ser producidas por alguna causa. A manera de ejemplo se puede citar que el vestirse se realiza sin que medie alguna motivación, pero si es necesario motivarse para ir a comprar ropa adecuada para trabajar.

Schein (1982), también indica que a veces la gente trabaja por dinero, pero luego, deja de responder a incentivos económicos, pues el dinero puede motivar o no, dependiendo de la percepción que tenga el ser humano ante sí mismo o de si necesita más o menos dinero; esa percepción depende en parte, de cómo se relaciona el individuo con su propio estatus y condición a la de otros con los que se identifica y quienes para él representan un “grupo de referencia”.

Se puede resumir que las motivaciones y las necesidades están determinadas principalmente por la forma como se percibe la situación en la que se encuentra el individuo pues las necesidades, las motivaciones, los valores y las normas cambian con la evolución de la sociedad, con el crecimiento y desarrollo de la organización, y con lo que es mucho más importante, el crecimiento y desarrollo del individuo y a la vez esa percepción está grandemente ligada por lo que ya se ha aprendido. Si se quiere entender lo que una persona hace en una determinada situación y el por qué lo hace, se tiene que tratar de entender cómo define él esa situación.

Teorías Motivacionales

Antes de desarrollar algunas de las teorías más conocidas sobre motivación es necesario identificar fácilmente las necesidades básicas del ser humano, para ello se pueden clasificar según Davis y Newstrom (1987) de la siguiente manera:

- a) Primarias o físicas básicas: dentro de esta categoría se pueden incluir las necesidades de alimentación, sexo, sueño, agua, aire y una temperatura confortable.
- b) Secundarias o sociales psicológicas: en este grupo las necesidades son menos claras, porque comprenden la mente y el espíritu, ejemplos de estas necesidades son la autoestima, autoafirmación, sentido de responsabilidad y de recibir afecto.

Jerarquía de las necesidades

Maslow presentó una clasificación jerarquizada de las necesidades humanas asumiendo que los motivadores del comportamiento son las mismas necesidades, las cuales agrupó en cinco categorías.

- 1. Físicas Básicas
 - 2. Protección y Seguridad
- } Necesidades de orden inferior

- | | | |
|------------------------------|---|-------------------------------|
| 3. Pertinencia y Social | } | Necesidades de orden superior |
| 4. Estima y Status | | |
| 5. Actualización de sí mismo | | |

Maslow llama a los niveles 1 y 2 como “necesidades de orden inferior” y los niveles 3, 4 y 5 como “necesidades de orden superior”.

Las necesidades básicas se pueden organizar jerárquicamente, por lo que las de orden más alto no se pueden satisfacer a menos que se hayan satisfecho las de orden más bajo. Como anteriormente se indicó, las necesidades físicas básicas se refieren a la alimentación, sexo y se relacionan con las necesidades de protección y seguridad porque una vez que el ser humano ha cubierto sus necesidades básicas, quiere asegurarse que mañana también lo podrá hacer, es decir, estar seguro que sus necesidades serán cubiertas por un largo período.

El quinto nivel, según Maslow, es la necesidad de actualización de sí mismo, es llegar a ser todo lo que se quiere, desarrollar las capacidades al máximo.

Una vez llegado a este nivel, no se puede creer que “se toca techo”, esto porque las necesidades nunca quedan totalmente satisfechas.

Teoría ERG (*Existence needs, Relatedness needs and Growth needs*) esta teoría llamada necesidades existenciales de relaciones y de crecimiento la desarrolló Clayton Alderfer, donde desmembró la jerarquía de Maslow en tres tipos de necesidades existenciales de relaciones y de crecimiento. Ambas teorías afirman que las necesidades insatisfechas motivan a la persona, sin embargo el mecanismo de satisfacción de las necesidades es diferente al de Maslow, pues Alderfer era de la opinión que la satisfacción de las necesidades de orden superior hacía que aumentara la importancia de estas y que aunque la persona satisface su necesidad adquiere intensidad para seguir buscando y no se disipa su necesidad.

Teoría de las 3 Necesidades David McClelland identifica tres necesidades básicas que son adquiridas socialmente: logro, poder, afiliación.

Las necesidades de logro se reflejan en el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. La necesidad de poder se refleja en que se desea tener control en el trabajo personal o en el de los otros. Y la necesidad de afiliación es cuando el individuo tiene la necesidad de afecto amor e interacción con la sociedad.

Sostiene que el bienestar económico de una sociedad depende de la actividad empresarial y ha demostrado que esa actividad siempre ha estado históricamente relacionada con la motivación de logro de sus miembros.

Teoría de los Factores Herzberg en su teoría plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas en el trabajo.

- ↳ *Factores higiénicos o factores extrínsecos* es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.
- ↳ *Factores motivacionales o factores intrínsecos* estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

FACTORES MOTIVACIONALES (DE SATISFACCIÓN)	FACTORES HIGIÉNICOS (DE INSATISFACCIÓN)
Contenido del cargo: como se siente el individuo en relación con su cargo	Contexto del cargo: como se siente el individuo en relación con su empresa
Ejemplos:	Ejemplos:
1. El trabajo en sí	1. Las condiciones de trabajo
2. Realización	2. Administración de la empresa
3. Reconocimiento	3. Salario
4. Progreso profesional	4. Relaciones con el supervisor
5. Responsabilidad	5. Beneficios y servicios sociales

Figura III. Clasificación de los factores higiénicos y motivacionales según Herzberg

	Maslow	Alderfer	McClelland	Herzberg	McGregor
1	Necesidades Fisiológicas	Necesidad de existencia	Poder	Condiciones de trabajo	Diagnóstico Motivaciones intrínsecas
2	Necesidad de seguridad Material Necesidad de seguridad interpersonal			Salario y beneficios Supervisión	
3	Necesidad afiliación, sociales y de logro Necesidad de sentirse importante (retroalimentación de otras personas)	Necesidad de relacionarse con otras personas	Afiliación	Relaciones con compañeros de trabajo	Supervisión Motivaciones extrínsecas
4	Necesidad de sentirse importante			Logro	
5	Autorealización	Necesidad de crecimiento		Grado exigencia del empleo	

Figura IV. Resumen de las Teorías Motivacionales realizado por Astúa y Berrocal (2005).

Patrones de Motivación

Los patrones de motivación son las actitudes que afectan la manera en que la gente percibe su trabajo y enfrenta la vida. Davis y Newstrom (1987), menciona que existen diversas motivaciones, pero a continuación destacamos los cinco patrones más importantes que son: logro, competencia, afiliación, autorrealización y poder.

La motivación por logro. Es un impulso que tienen las personas por vencer desafíos, avanzar y crecer no con la percepción de ser recompensadas. Además conduce a cumplir metas más elevadas, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

La motivación por competencia. Es el impulso que se realiza para obtener un trabajo de gran calidad. Si se sigue esta motivación se beneficia de un gran dominio en su trabajo y un mayor crecimiento profesional sintiéndose satisfechos interiormente.

La motivación por afiliación. Es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Pero trabajan mejor cuando se les reconoce sus actitudes positivas y su colaboración, la cual es más fácil obtener cuando trabajan con sus amigos o conocidos, ya que se sienten más satisfechas internamente al trabajar en un ambiente más libre.

La motivación por autorrealización. Es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

La motivación por poder. Es un impulso que influye en los seres humanos y en las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas y corren mayores riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito. Pues se ha revelado que las personas motivadas por este factor llegan a ser

excelentes gerentes si sus ambiciones se encausan hacia el poder organizacional ya que si su impulso se da solamente a nivel personal será un líder sin éxito.

Davis y Newstrom (1987) indican que el interés que ha surgido sobre los patrones de motivación se originó con la investigación realizada por David McClelland en donde revela que los patrones de motivación de las personas reflejan el ambiente cultural en el que crecen.

También mencionan que en un análisis de los factores laborales que eran importantes para 3.000 empleados en varias agencias gubernamentales, estatales y urbanas, Kats y Van Maanen, identificaron tres grupos de factores que ellos llaman “loci de satisfacción laboral”.

1. El trabajo mismo correspondiente a los factores intrínsecos.
2. El contexto de identificación correspondiente a esos factores contextuales que tienen que ver con los compañeros de trabajo, los supervisores y con otras personas del medio laboral.
3. Políticas organizacionales correspondientes a esos factores contextuales que tiene que ver con el salario, con las políticas de promoción, con las condiciones de trabajo y con otros factores que no están bajo el control del empleado o del supervisor.

La teoría básica que subyace al modelo es que los resultados deseables de la persona en términos de su satisfacción y motivación internas, y de la organización en términos de la alta calidad de la tarea realizada y del bajo ausentismo, resultan solo si el trabajador puede lograr los tres resultados psicológicos críticos:

1. El trabajo se tiene que percibir como algo que tiene significado, vale la pena o es importante.

2. El trabajador tiene que darse cuenta que es personalmente responsable del producto de su trabajo, es decir, que él es a quien se le tiene que pedir cuentas por el resultado de todos sus esfuerzos.
3. El trabajador tiene que ser capaz de determinar en forma regular y confiable, cuál es el resultado de todos sus esfuerzos, qué se está logrando y si el resultado es satisfactorio o no.

Las dimensiones centrales del trabajo se derivan entonces de observar los tipos de características laborales que más o menos conllevan a los estados psicológicos deseables.

1. Variedad de la habilidad: la medida en que un empleo determinado requiere que el trabajador realice actividades que exijan la utilización de una variedad de habilidades y destrezas.
2. Identidad de la tarea: la medida en que un trabajo requiere que algo perfectamente identificable se haga completamente -empezar un trabajo y terminarlo con un resultado visible.
3. Importancia de la tarea: la medida en que un empleo produce un impacto sustancial y perceptible en la vida de otras personas, bien sea dentro de las organizaciones o fuera de ella.

Las tres dimensiones mencionadas anteriormente, determinan la medida en que el trabajador percibe su empleo como algo “significativo”.

4. Autonomía: la medida en que el trabajo le dé al trabajador libertad, independencia y discreción para programar lo que hace y determinar qué parte del trabajo se debe realizar.

Esta está relacionada con el segundo estado psicológico crítico, de darle al trabajador un sentido de responsabilidad personal.

5. Retroinformación: la medida en que el trabajador recibe información sobre la efectividad de sus esfuerzos, bien sea directamente de su trabajo (por ejemplo cuando él mismo hace un chequeo para determinar la calidad del trabajo que está haciendo) o del supervisor, de un compañero de trabajo, de inspectores del control de calidad o de otras personas que trabajan en el mismo lugar. Esta dimensión está directamente relacionada con el tercer estado psicológico crítico, de conocer los resultados.

Luego de analizar algunos conceptos que para este estudio determinan la satisfacción laboral muy en especial el factor motivación, se procederá a analizar la evaluación del desempeño mediante aspectos claves que se derivan de las variables que se desarrollan en esta investigación y que a la vez están inmersos en el cuestionario con el fin de relacionar la satisfacción de las secretarias con el desempeño en sus trabajos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Como indica Ruiz (1997), el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía. Asimismo, define desempeño como “Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” .

Stoner y Wankel (1981) definen evaluación del desempeño como “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización” (p. 390).

La evaluación del desempeño ayuda a que el empleado obtenga información sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas encargadas de la dirección de

otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar en relación con el trabajo de sus subalternos.

Herra y Rodríguez (1999) indican que existen evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, las cuales son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen; asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Dado que se han presentado problemas en la evaluación del desempeño Harold (1976) establece los requerimientos de un sistema eficaz de evaluación:

- a. El programa debe medir los elementos, es decir, que debe medir el rendimiento de las personas en cuanto al logro de metas y rendimientos en el puesto que ocupa.

- b. El programa debe ser operativo en el sentido de observar lo que la gente hace; es decir, trata de integrar el trabajo y los resultados
- c. Deben ser objetivos, tanto los que evalúan como los que son evaluados.
- d. El programa debe ser aceptado, todo Programa o Técnica administrativa que no sea aceptada por la gente tenderá a ser ineficiente.
- e. El Programa debe ser constructivo. Debe ayudar a que los individuos mejoren sus actitudes hacia el trabajo. El propósito de una evaluación no es sólo determinar el cumplimiento de los requerimientos de la tarea por importante que esta sea, sino que debe además señalar los errores, debilidades o fracasos para proveer al individuo de experiencia educativa, (p.10).

Ventajas de la evaluación del desempeño

Algunas de las ventajas que establece Harold (1976), respecto a la evaluación del desempeño son:

- Ayuda a la mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Se establecen políticas de compensación y se determina con claridad quiénes merecen recibirlas.
- Se pueden ubicar mejor las promociones, transferencias y separaciones pues se pueden comparar con los resultados del desempeño anterior.
- Al existir un desempeño insuficiente se establecen las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación de decisiones y desarrollo específico de las posibles carreras profesionales que se necesitan.

- Establecer precisión de la información ya que el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del departamento de personal.
- El desempeño insuficiente puede ocurrir por errores en el diseño y concepción del puesto.
- Las evaluaciones pueden identificar los factores externos que influyen en el desempeño como la familia, salud, finanzas y que pueden ser modificados.

Una vez analizados los resultados obtenidos mediante la evaluación se puede recurrir a la capacitación o al reconocimiento del desempeño, pues es necesario para recompensar a los empleados, asignar recursos en un ambiente dinámico, retroalimentar a los empleados, mantener relaciones intergrupales, dirigir y desarrollar a los empleados, cumplir con las leyes y reglamentos.

Empresa y Rendimiento

Capacitación

Mediante la evaluación del desempeño se puede medir cuales son los puntos en los que se falla, Calderón (1985 citado en Corrales, Mejías y Picado, 1999) dice que capacitación es “...una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo.”.

La capacitación tiene como objetivo primordial, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores para mejorar su desempeño y así hacerlo más productivo, tanto personal como organizacionalmente.

La capacitación se concentra en el mejoramiento de las habilidades funcionales, interpersonales y habilidades para la toma de decisiones con el fin de contribuir en la realización de las labores, a la satisfacción de las necesidades.

Reconocimiento y recompensa del desempeño

Cuando se habla de recompensas es importante tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores, el tipo de trabajo, el ambiente organizacional.

Davis y Newstrom (1997) indican que el dinero es un medio de recompensar a los empleados, pues es evidente que el dinero es importante por su poder de compra de bienes y servicios, además es esencialmente una recompensa extrínseca, más que una intrínseca, por lo que tiene todas las limitaciones de un beneficio externo, pues como lo demostraron Herzberg y otros autores las recompensas intrínsecas del trabajo suelen ser más motivadoras, por ejemplo la satisfacción personal por un trabajo bien hecho suele ser un poderoso motivador.

Por lo anterior, se debe tener una visión clara de que los sistemas de incentivos deben fomentar la motivación de los individuos para obtener así mejores resultados de su trabajo y un mayor esfuerzo que vaya en beneficio tanto del trabajador como de la organización.

Incentivos

En algunas instituciones se les motiva a los funcionarios a desempeñarse mediante estímulos como los incentivos ya sean económicos o no económicos.

Corrales y otros (1999), en su tesis indican que el incentivo económico implica un estímulo que no se puede dejar de lado, pues es un medio para satisfacer las necesidades

básicas del trabajador. El incentivo no económico está destinado a motivar al trabajador para que mejore el entendimiento, se refiere a todas aquellas cosas no monetarias que llamen la atención del empleado y lo estimulan a actuar positivamente, ya que muchas necesidades del ser humano se pueden satisfacer por medios que no sean precisamente monetarios.

Como parte de los incentivos no económicos Corrales y otros (1999) conceptualizan los beneficios como “Aquellos servicios y recompensas no monetarias que la organización pone a disposición de los (as) empleados (as) para que estos puedan satisfacer sus necesidades y se motiven para realizar el trabajo de la mejor manera posible” (p.44)

Beneficios

Corrales y otros (1999), mencionan los beneficios más comunes que ofrecen las organizaciones, entre ellos están:

Servicio de comedor. Las organizaciones en lo posible deben ofrecer a los empleados un espacio con condiciones higiénicas adecuadas para la alimentación y ofrecer comida de todo tipo a precios cómodos.

Transporte. La empresa debe ofrecer el servicio de transporte gratuito para comodidad de los empleados. De igual manera, cuando la ubicación de la institución imposibilita el traslado de la mayoría de los empleados se les debe ofrecer el servicio de a precios cómodos.

Parqueo es importante. Que la organización proporcione espacios de parqueo para aquellos empleados que viajan con su propio vehículo y así ofrecerle seguridad.

Centros de recreación. Es recomendable que la empresa cuente con lugares de esparcimiento, donde el empleado pueda disfrutar con su familia de sus días libres.

Asociaciones. Estas se forman con el fin de resolver problemas de los trabajadores y promueven el espíritu de ayuda entre ellos y la organización aporta parte de su financiamiento. Por lo tanto, la libertad y apoyo que pueda ofrecer la organización para formar esas agrupaciones, va en beneficio de la misma.

Cooperativas. Son creadas por los trabajadores con la finalidad de resolver sus problemas, debido a que el empleado tiene facilidades de ahorrar, adquirir vivienda, bienes de consumo a precios más accesibles y a largo plazo. Estas cooperativas sustentan las buenas relaciones humanas, porque implican un esfuerzo y ayuda mutua.

Servicios de salud. Para mantener y retener al personal productivo, es importante que este se encuentre en buenas condiciones de salud. Algunas empresas cuentan con un consultorio de medicina general y otras especialidades afines. Dentro de estas especialidades se ubican las oficinas de salud ocupacional, que se preocupa por las posibles causas de enfermedades laborales para tomar las medidas preventivas, así como la prevención de accidentes laborales a fin de promover condiciones que determinen un desarrollo de una actividad saludable y vigorosa de los empleados.

Premio por antigüedad. Estos beneficios son recompensas que la organización da a sus empleados por sus años de servicio. Las organizaciones entregan presentes a sus empleados de acuerdo a períodos de tiempo establecidos. Por ejemplo, si un empleado trabaja 5 años para una misma organización, esta otorga un lapicero grabado y si trabaja 10 años el obsequio para este período de tiempo es un reloj. De esta manera conforme aumentan los años de servicio, aumentan los tipos y la calidad del premio. Por supuesto, esto debe ir ligado a las posibilidades de la organización y deben otorgarse con la finalidad de garantizar la identificación, el compromiso y la permanencia de los trabajadores productivos.

Es importante tener presente que los beneficios que las organizaciones ofrecen a sus empleados son costosos desde el punto de vista económico, sin embargo, se ofrecen

para que el bienestar de los empleados contribuyan a la efectividad de los objetivos organizacionales. Lo anterior, asegura que la administración es una disciplina racional que promueve el mejoramiento de las personas que en ella laboran para asegurar el logro de los fines, sin caer en una racionalidad técnica que hace énfasis solo en los medios (el ser humano).

Por otra parte y si bien es cierto que los beneficios contribuyen al bienestar de los empleados, la equidad con que se conciben juegan un papel muy importante en el clima organizacional, pues su percepción puede ejercer un impacto considerable en el comportamiento de las personas, en la satisfacción y en la eficiencia de la organización.

CAPÍTULO IV.
MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo porque permite describir situaciones o eventos, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Y la vez, correlacional, porque mide dos o más variables estableciendo su grado de correlación pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado.

En una investigación descriptiva, se pretende establecer el "¿Qué?" y el "¿Dónde?", sin preocuparse demasiado por el "¿Por Qué?".

Austin (2004) agrega que este tipo de investigación genera datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama del problema. Especifica propiedades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide dimensiones o componentes del fenómeno por investigar.

En la investigación correlacional se dimensionan las variables, investigando los grados de correlación. Este tipo de estudios tiene como propósitos el grado de relación que existe entre dos o más conceptos. Estos estudios se distinguen de los descriptivos en que mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre variables, pudiéndose incluir varios planes de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación.

ENFOQUE

El enfoque que de esta investigación es cuantitativo y a la vez cualitativo, pues como lo explica Barrantes (2000):

La investigación cuantitativa pone una concepción global positivista, hipotética-deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios maestres representativos. Aplica los test y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad.

También se define como una investigación cualitativa ya que pone énfasis en la profundidad y sus análisis no necesariamente, son traducidos a términos matemáticos.

Por lo tanto, se decidió realizar una fusión de ambos enfoques y así lograr una investigación más integral. También porque interesa destacar tanto características del enfoque cuantitativo como del enfoque cualitativo. Para más claridad se muestra la diferencia con la figura V.

ENFOQUE CUANTITATIVO	ENFOQUE CUALITATIVO
En el caso del enfoque cuantitativo estamos utilizando dos variables que pueden o no ser relacionadas, la investigación tratará de comprobar si el desempeño cambia en relación a la Satisfacción Laboral o si por el contrario no tienen nada en común.	En el caso del enfoque cualitativo nos interesa saber o descubrir si la satisfacción (factor motivación) influye sobre el grado de desempeño de una persona.

Figura V. Ejemplo tomado de Barrantes (2000), del enfoque cuantitativo y cualitativo que se aplicará en la investigación.

SUJETOS

El universo del objeto de estudio está conformado por 51 secretarias cuya categoría es 1, 2 y 3, que conforman el total de las secretarias de escuela de las 6 facultades del Campus Omar Dengo de la Universidad Nacional, durante el periodo 2005 y un total de 25 jefes los cuales son los directores o subdirectores de la 51 secretarias.

Inicialmente el MSc. Antonio Delgado, profesor de Estadística en la Escuela de Sociología, nos dio algunas recomendaciones en caso de querer sacar una muestra mediante fórmula.

Seguidamente el MSc., Carlos Hernández Salazar, Asesor Evaluación Académica y el licenciado Jairo Jiménez Torres, estadístico, ambos funcionarios del Programa de Evaluación y Gestión de la Calidad Académica, de la UNA, nos recomendaron aplicar el instrumento al total de la población, ya que era muy pequeña.

INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se realizaron son dos: uno para las secretarias de las escuelas para medir su satisfacción y otro para los jefes, para evaluar el desempeño de las secretarias. Estos fueron diseñados con el juicio del experto licenciado Jiménez y fue sometido a una prueba de validación con un grupo selecto de secretarias de otras áreas que habían trabajado en escuelas de la UNA, con el fin de tener un criterio similar a los de la población en estudio. Sus recomendaciones de forma y fondo se incorporaron al documento final utilizado en el estudio.

VARIABLES

Los temas como satisfacción y desempeño reúnen muchas de variables e indicadores, sin embargo, se hace referencia únicamente a aquellos que se consideran de que son pertinentes para alcanzar los objetivos de este trabajo.

Las Figuras VI y VIII sintetizan las definiciones conceptuales que se le asignaron a cada una de las variables para determinar los puntos esenciales por calificar; además, en la definición operacional se determinó que la satisfacción se cumpliría cuando se lograra alcanzar 80% de los resultados, pues se consideran como base fundamental los criterios de evaluación establecidos por la UNA en aspectos como la evaluación de los alumnos para la aprobación de un curso con la nota mínima de 7.0. Incluso la oficina de evaluación académica también se rige por el criterio de porcentaje 70% para valorar los resultados de las evaluaciones de los académicos, aunque a los que obtienen un promedio de 7 u 8, el Decanato de la facultad correspondiente les envía una nota para con el fin de mejorar el desempeño docente.

Por lo tanto, considerando lo antes mencionado y que muchas empresas trabajan actualmente con estándares de calidad total en el desempeño de los servicios con 100% para la satisfacción del cliente, se consideró necesario promediar la calificación a 80% para este estudio.

Objetivo General	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional
<p>Determinar el grado de relación existente entre la satisfacción de las secretarias de Escuela del Campus Omar Dengo de la UNA y el Desempeño Laboral</p>	<p>Satisfacción</p>	<p>a. Puntualidad en su jornada laboral: entendiéndose que llegue en punto a su hora de ingreso o antes y que salga en punto a su hora de salida o después</p> <p>b. Desarrollo profesional: participación en cursos o actividades sociales.</p> <p>c. Igualdad de género y de edad: percepción de un trato igualitario entre hombres y mujeres.</p> <p>d. Relaciones interpersonales: trato con amabilidad respeto y cortesía entre compañeros y superiores.</p> <p>e. Conocimiento de las funciones a realizar: según manual de puestos.</p> <p>f. Estabilidad laboral: cambio frecuente del lugar de trabajo.</p> <p>g. Incentivos: utilización de los incentivos brindados por la institución</p> <p>h. Se involucra en la toma de decisiones: participación en la toma de decisiones de su unidad.</p> <p>i. Remuneración: consecuencia del trabajo que se realiza</p> <p>j. Infraestructura: condiciones del trabajo</p>	<p>La variable satisfacción será medida mediante un cuestionario que se entregará a las secretarias de Escuela del Campus Omar Dengo, de la UNA, el cual llenarán en su lugar de trabajo y posteriormente se retirará.</p> <p>Para efectos de este estudio se considerará cumplido el objetivo cuando las secretarias tengan un 80%.</p>
	<p>Desempeño:</p>	<p>a. Calidad de producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla un trabajo completo, prestando atención a las instrucciones recibidas • Logra terminar sus labores a tiempo • Ejecuta trabajos de excelente calidad (sin errores) • Le da el trámite correspondiente <p>b. Relaciones con los usuarios</p> <p>c. Posee conocimientos suficientes para el desempeño del cargo</p> <p>d. Se responsabiliza del equipo que se le da a su cargo</p> <p>e. Tiene espíritu de iniciativa</p> <p>f. Capacidad de efectuar ideas propias y ajenas</p> <p>g. Disposición para el trabajo</p> <p>h. Cantidad de producción</p>	<p>La variable desempeño será medida mediante una encuesta que se entregará a los directores(as) de Escuela.</p> <p>Para efectos de este estudio se considerará cumplido el objetivo cuando las secretarias tengan un 80%.</p>

Figura VI. Variables del objetivo general de la investigación realizada por Astúa y Berrocal (2005).

Objetivo Específico	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional
1.1 Identificar el porcentaje de las secretarías que se encuentran motivadas en el desempeño de sus funciones.	Motivación	Lo que ofrece la empresa: <ul style="list-style-type: none"> a. Incentivos económicos <ul style="list-style-type: none"> • Anualidad • Carrera Administrativa b. Incentivos no económicos <ul style="list-style-type: none"> • Becas • Asociaciones • Médico de empresa 	La variable motivación será medida mediante un cuestionario que se entregará a las secretarías de Escuela del Campus Omar Dengo, de la UNA, el cual llenaran en su lugar de trabajo y posteriormente se retirará.
	Desempeño:	Ya fue definido anteriormente	
1.2 Identificar el tipo de necesidades predominantes en el personal secretarial elegido en la Universidad Nacional.	Necesidades	Los estímulos que se tomarán en cuenta son: <ul style="list-style-type: none"> a. Salario b. Reconocimiento del trabajo c. Oportunidad de estudio d. Recreación 	La variable será medida mediante un cuestionario que se entregará a las secretarías de Escuela del Campus Omar Dengo, de la UNA, el cual llenaran en su lugar de trabajo y posteriormente se retirará.
1.3 Comparar las necesidades, satisfacción y desempeño que presentan las secretarías entre los 18 y 34 años a las que están entre los 35 o más años.	Necesidades Satisfacción Desempeño	Estas variables ya fueron definidas anteriormente.	
1.4 Identificar las funciones reales de las secretarías en las Escuelas de la UNA	Funciones reales	Estas variables se determinan con base en el manual descriptivo de puestos.	Estas variables fueron medidas mediante el mismo cuestionario que se les realizó a las secretarías.

Figura VII. Variables del objetivo específico de la investigación realizada por Astúa y Berrocal (2005).

RECOPIACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La distribución y la recopilación de la información de los instrumentos fue de 57 encuestas a igual número de secretarías de las escuelas ubicadas dentro del Campus Omar Dengo y se recibieron debidamente llenas 45.

A los jefes se les distribuyeron 25 encuestas a igual número de jefes de escuelas ubicadas dentro del Campus Omar Dengo y se recibieron debidamente llenas 18.

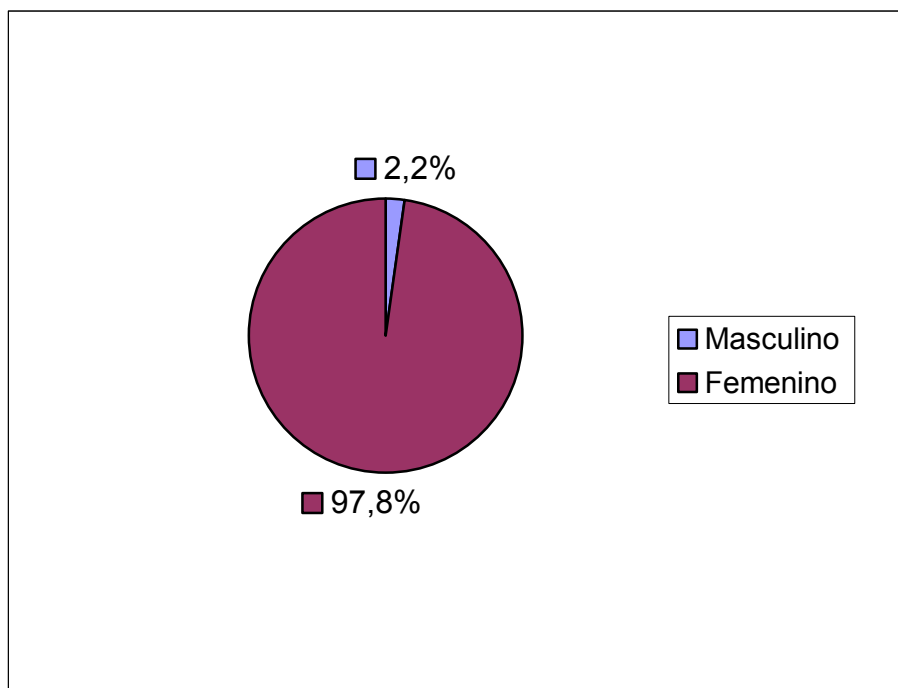
Este estudio se realizó durante el mes de noviembre 2005, una vez que las encuestas fueron recogidas, se contó con la asesoría de un especialista del Programa de Evaluación y Gestión de la Calidad Académica, de la UNA, quien codificó la información brindada, incorporándola a una base de datos que luego se procesó utilizando el paquete estadístico SPSS. Los resultados de las preguntas del formulario se procesaron en datos absolutos y relativos. La presentación de la información final se realizó utilizando el procesador Excel.

**CAPÍTULO V.
ANÁLISIS DE LA
INFORMACIÓN**

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de la información se contó con dos encuestas aplicadas una a las secretarias y otra a los jefes, por lo tanto, se analizaran primero la de la secretaria.

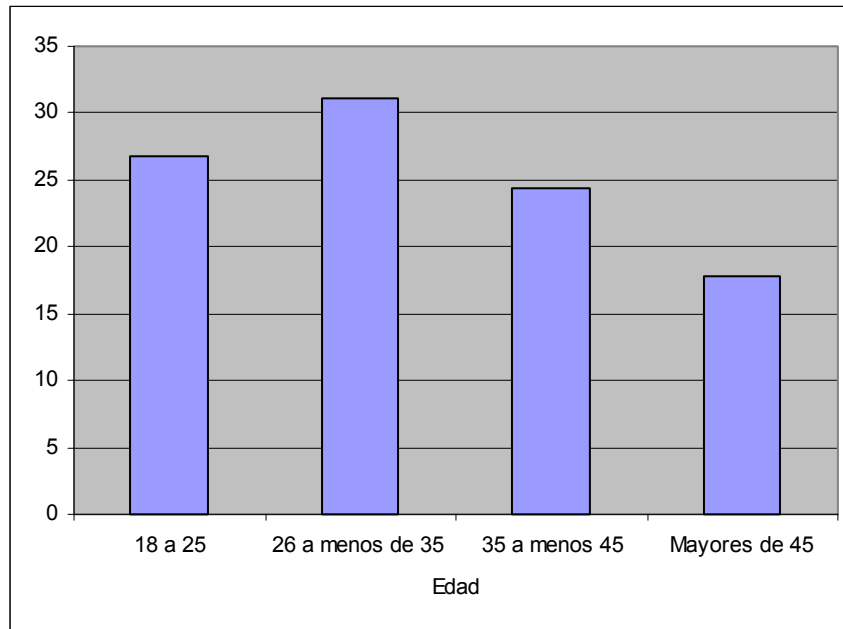
Gráfico No.1
Porcentajes de secretarias según su género
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Es importante mencionar que del total de la población seleccionada únicamente el 2,2% representa el sexo masculino, esto quizás se debe al estereotipo de que la actividad secretarial ha sido exclusiva para las mujeres, pues es hasta ahora que se está abriendo oportunidad a los hombres para que ocupen esos puestos.

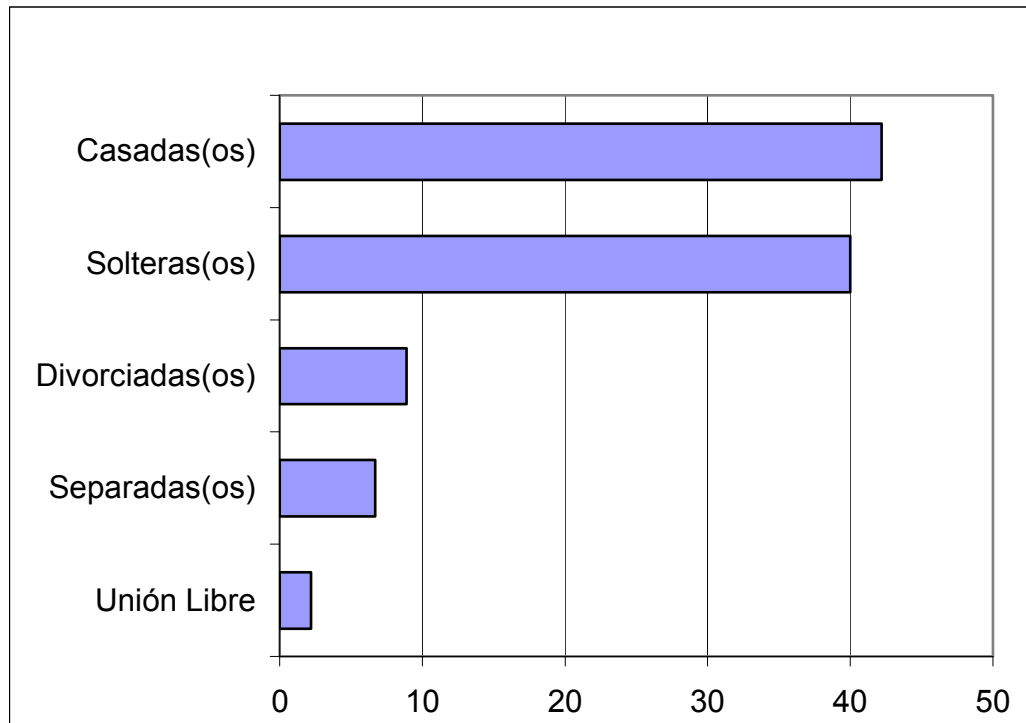
Gráfico No.2
Rango de Edad de las Secretarias de Escuela del
Campus Omar Dengo
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

La mayor parte de la población en estudio se ubica en una edad de 26 a menos de 35 años, dando a entender que actualmente laboran personas muy jóvenes. También resulta interesante observar que la minoría la conforman secretarias mayores de 45 años, esto tal vez se debe al fenómeno de las jubilaciones masivas que se están viviendo actualmente en todos los sectores o puestos universitarios.

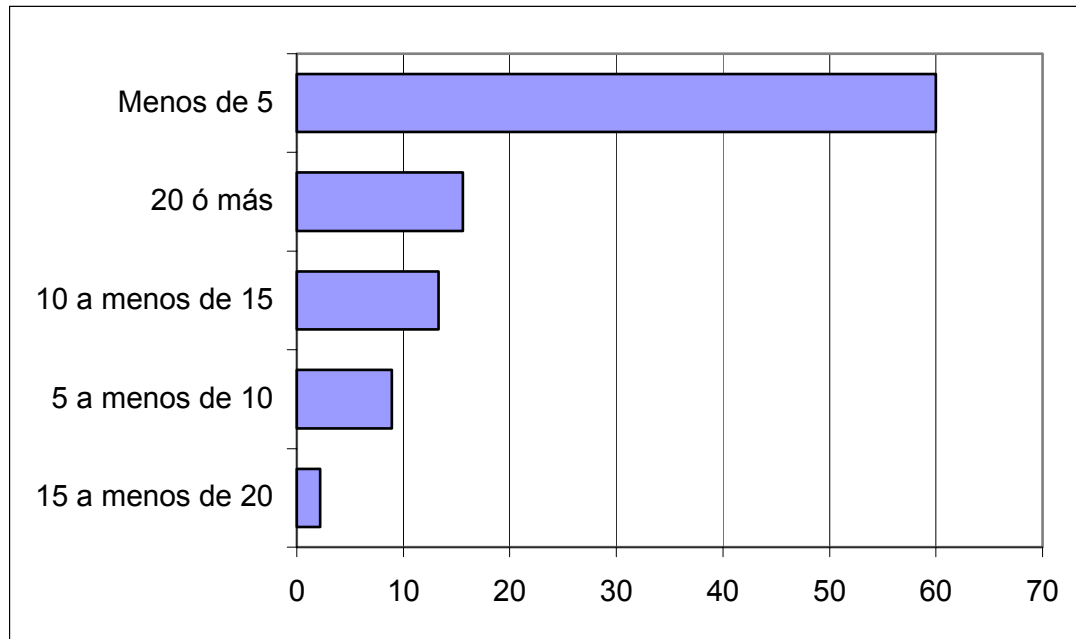
Grafico No.3
Estado civil de las secretarias del Campus Omar Dengo
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Cuando se consultó sobre el estado civil, se detectó que el 42,2%, respondía a personas casadas, lo cual si se relaciona con la edad se encuentra que un gran porcentaje de secretarias casadas están muy jóvenes.

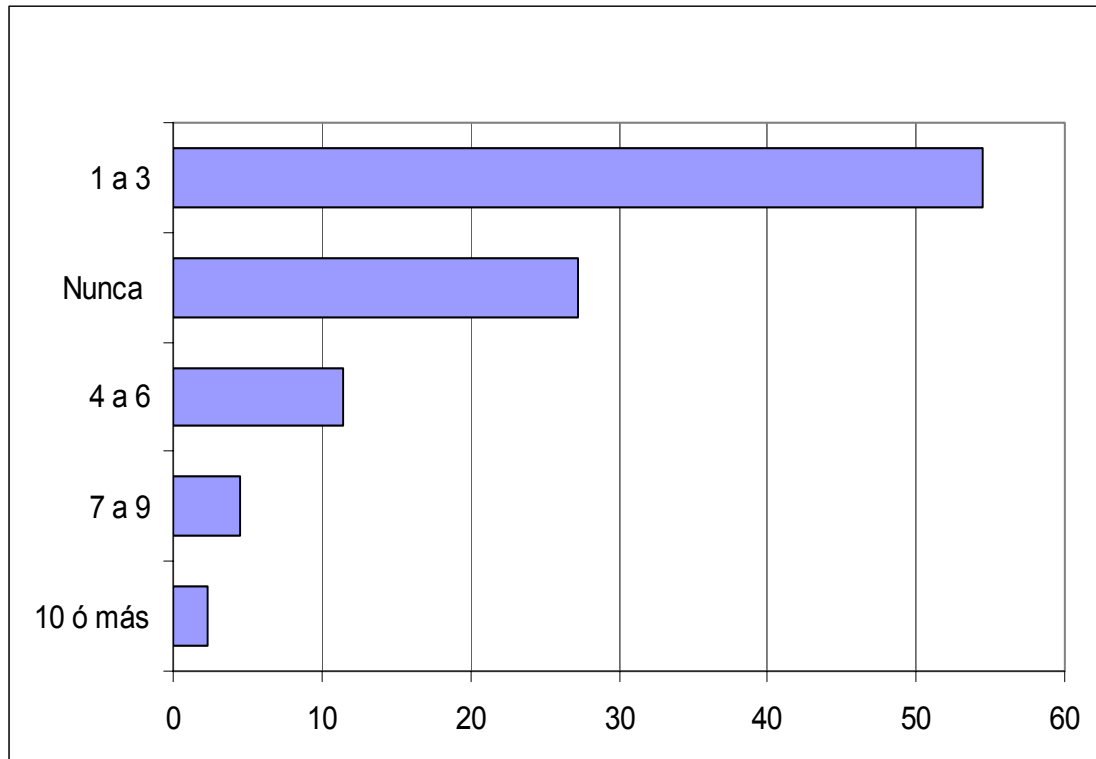
Grafico No.4
Años laborados de las secretarias del Campus Omar Dengo
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

La gran concentración de personas se da en las que han laborado menos de 5 años, pues esta ocupa un 60,0%, esto quizás se deba principalmente a que son empleados que están reemplazando a los funcionarios que han optado por acogerse a su jubilación, o bien, están sustituyendo a las funcionarias que ocupan temporal o permanentemente otro puesto de mayor categoría.

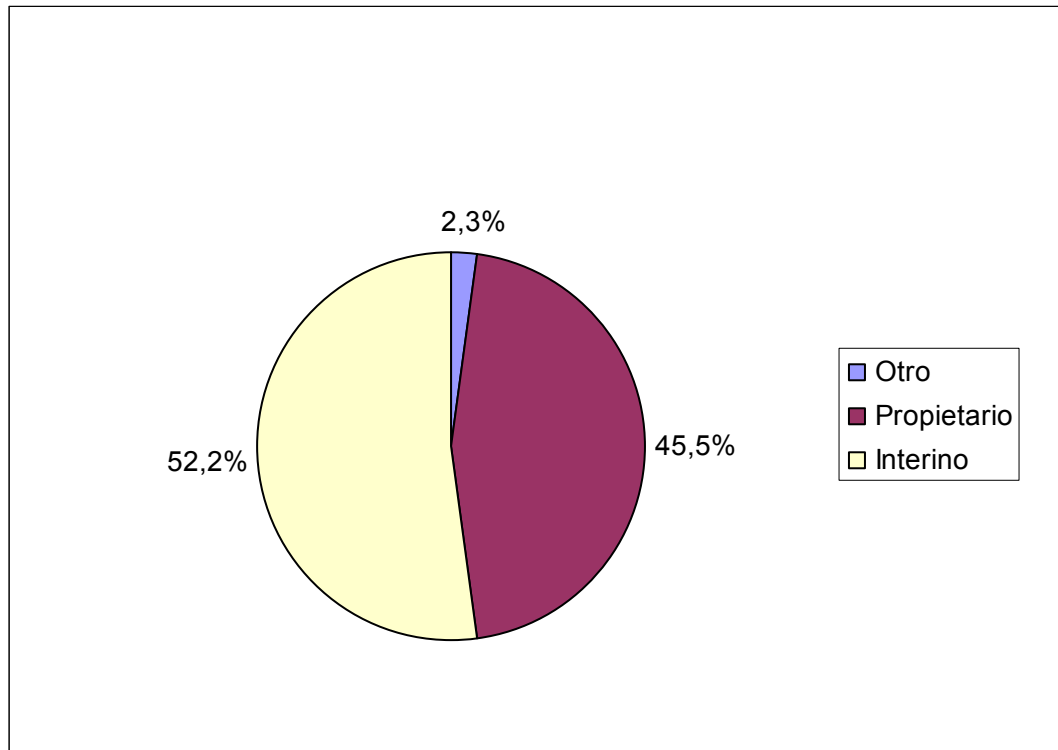
Gráfico No.5
Porcentaje de secretarias que han cambiado de trabajo
2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

El mayor porcentaje de secretarias (53,3%) indica haber cambiado de lugar de trabajo de una a tres veces. Este porcentaje puede reflejar que las funcionarias cambian de lugar de trabajo porque son nombradas para cubrir vacaciones, incapacidades o que el titular del puesto lo ha dejado temporalmente para ocupar otro puesto. El 26,7%, indica que nunca ha cambiado de lugar de trabajo, posiblemente porque son funcionarias que tienen poco tiempo de laborar para la UNA y consideran que deben tener mayor estabilidad antes de cambiar de lugar de trabajo.

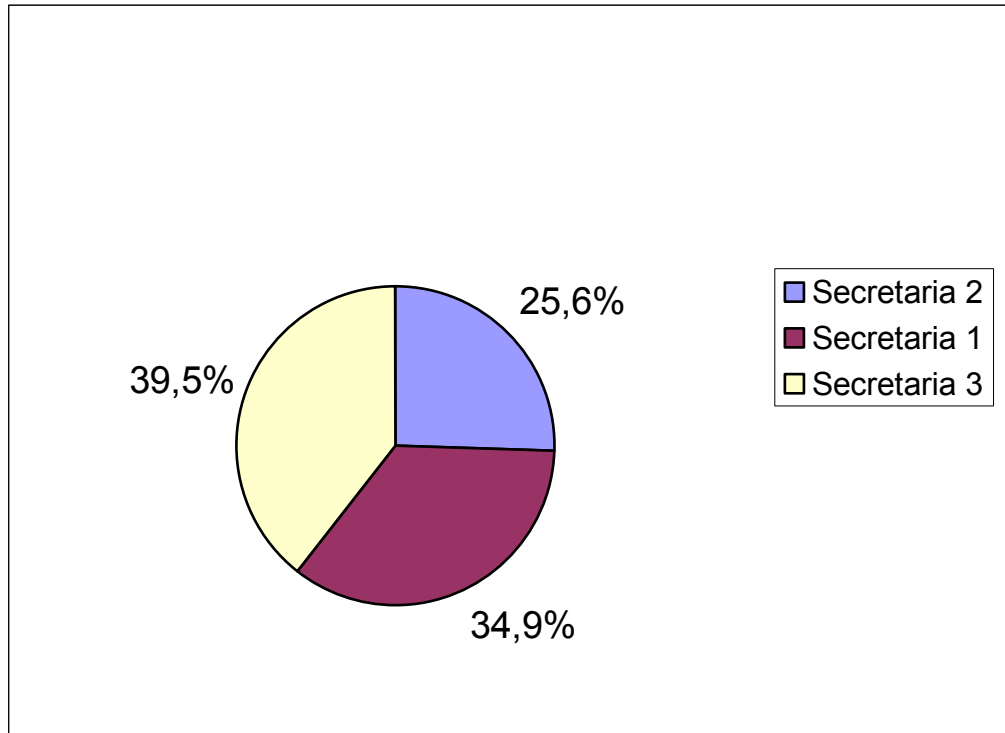
Gráfico No.6
Tipo de Nombramiento de las secretarias
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Cuando se consultó sobre el tipo de nombramiento laboral, el 52,2%, indicó poseer nombramiento interino, aunque la diferencia no es muy grande, lo correcto es que la mayor parte de las funcionarias de una institución pública tenga propiedad en sus puestos, lo que incide en una mayor estabilidad laboral para el trabajador. Esta situación tal vez se puede explicarse por la gran cantidad de funcionarias que se han pensionado últimamente, ya que el tipo de plaza puede ser convertida a plazo fijo.

Gráfico No. 7
Porcentaje de secretarías según tipo de categoría
UNA-2005

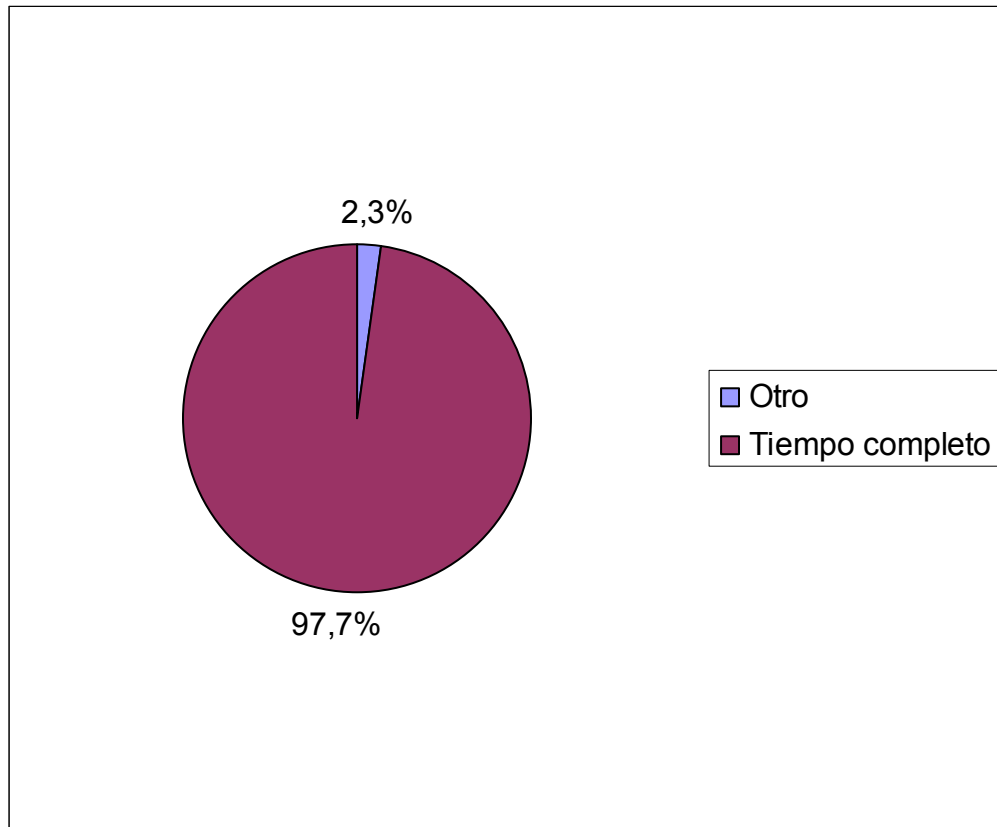


Fuente: Encuestas realizadas a las secretarías durante noviembre, 2005

Ante la pregunta sobre cuál tipo de categoría posee, el 39,5%, o sea, la mayoría de las encuestadas expresaron que tiene la categoría de secretaria 3, que implica mayor diversidad de funciones y responsabilidades.

En la mayoría de las escuelas se pueden encontrar funcionarias con la categoría de secretaria 1 y 3, tal vez porque se complementan sus funciones y abarcan más deberes y responsabilidades que si nombraran a secretarías 1 y 2, o bien, puede significar un ahorro en el presupuesto al nombrar secretarías 1 y 3 en lugar de nombrar secretarías 2 y 3.

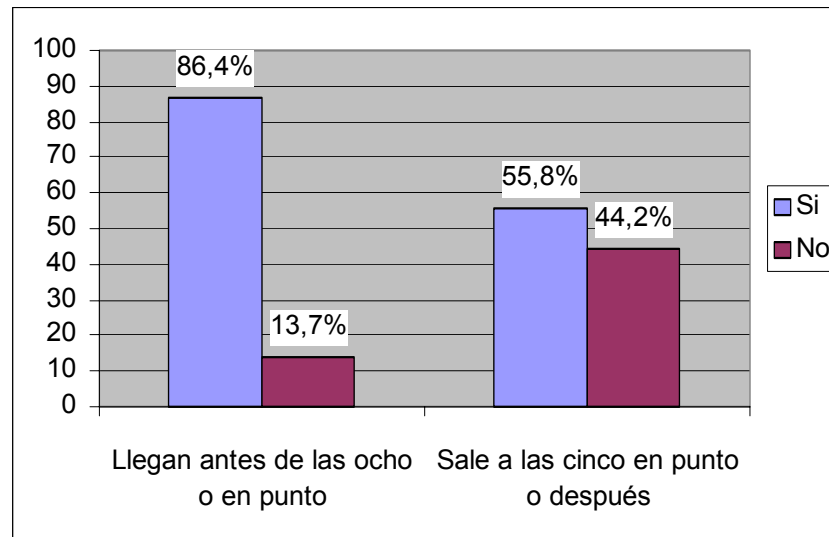
Gráfico No. 8
Porcentaje de secretarias que laboran una jornada de tiempo completo
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

La mayoría de las secretarias 1,2 y 3 de las escuelas del Campus Omar Dengo, están contratadas por tiempo completo, pues un 97,7% así lo indican, lo cual puede ayudar evitar la rotación constante.

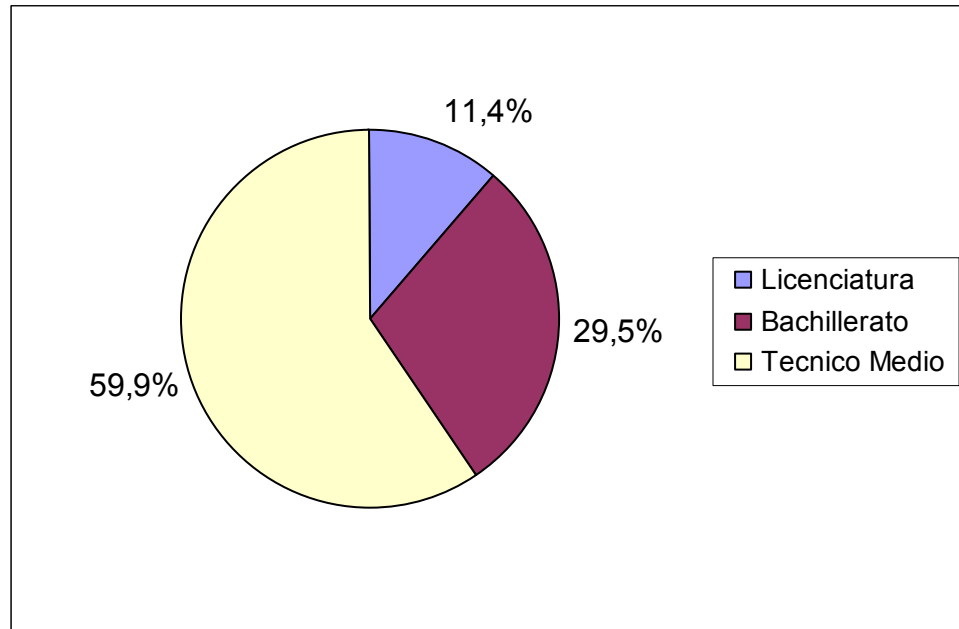
Gráfico No. 9
Porcentaje de secretarias que son puntuales en su jornada laboral
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Para analizar la puntualidad de las secretarias partimos de un horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., por lo tanto, se puede observar que un 86,4% llegan antes de las ocho o en punto a sus trabajos y en un 55,8% salen en punto o después de su jornada laboral, aunque la mayoría de las secretarias muestran ser puntuales, se observa claramente que al salir el porcentaje de secretarias que cumplen disminuye considerablemente, lo cual muestra que casi nadie está dispuesto a laborar más del tiempo establecido.

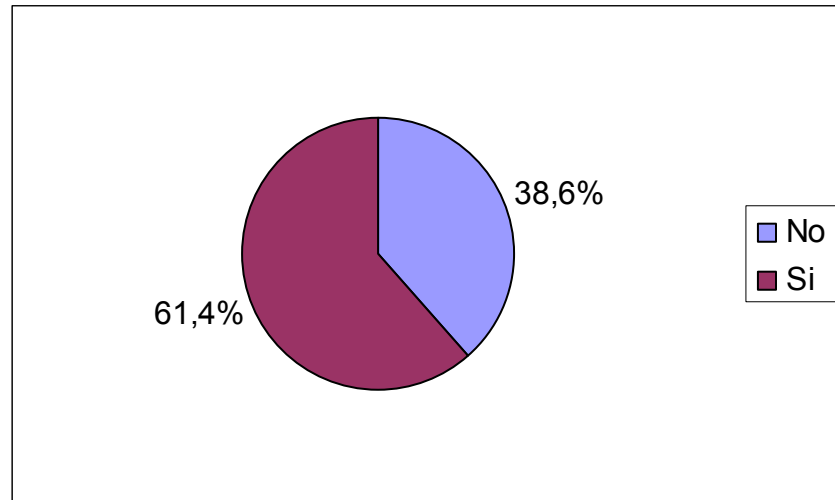
Gráfico No. 10
Porcentaje de secretarias según grado académico que poseen
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

En cuanto al grado académico obtenido por las secretarias el 59,9% poseen un técnico medio en el área secretarial. Si se considera que el puesto de secretaria 3 es el que ocupa la mayoría de las secretarias y a la vez es el más complejo y con una diversidad de funciones, esas personas al menos deberían poseer un título universitario, sin embargo, no es así.

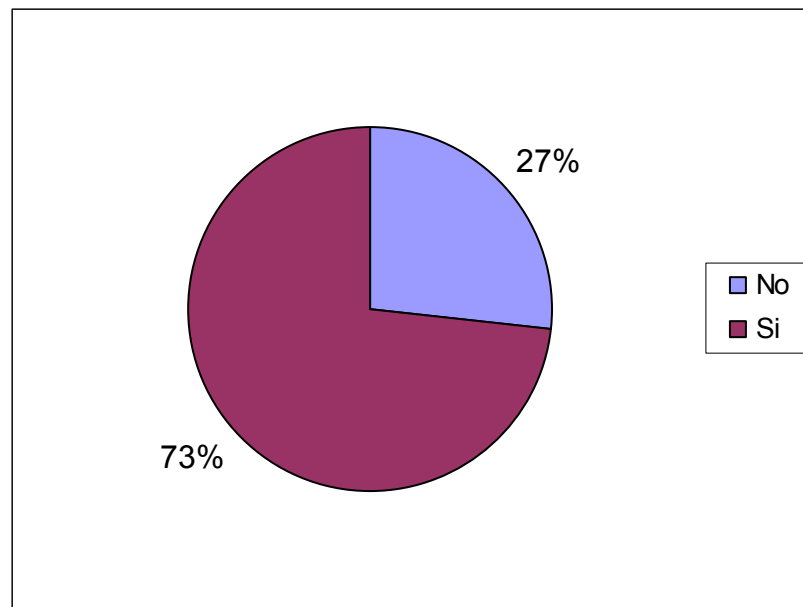
Grafico No. 11
Porcentaje de secretarias que se encuentran estudiando actualmente
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Dado que la mayoría de las secretarias poseen únicamente un técnico medio en el área secretarial, se les consultó si actualmente se encuentran estudiando a lo que el 38,6% contestó que no, lo cual es importante señalar que en este rubro se incluyen las que ya poseen un título universitario, las que tienen una edad mayor y las que están próximas a pensionarse.

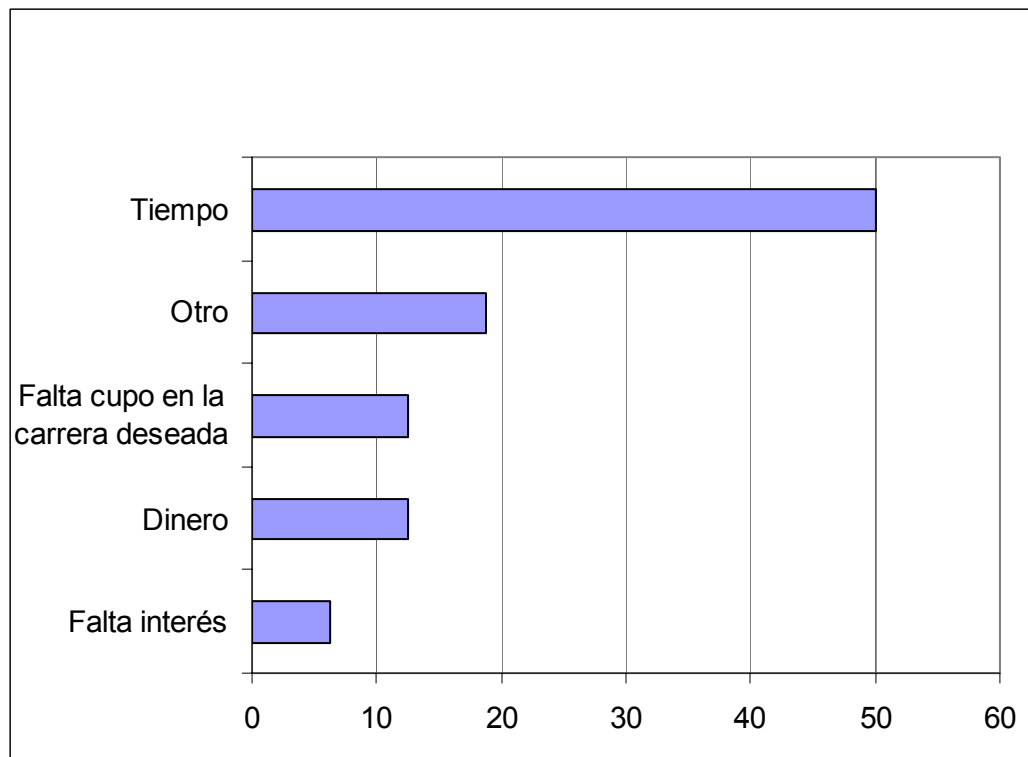
Grafico No.12
Porcentaje de secretarias que les gustaría estudiar actualmente
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Como se mostró en el gráfico No.11 existe un porcentaje de los sujetos entrevistados que no están estudiando actualmente y a ellos se les consultó si deseaban estudiar a lo que el 26,7% indicó que no, lo cual se reduce más que todo al porcentaje de señoras mayores y a las pocas que ya tienen un título universitario.

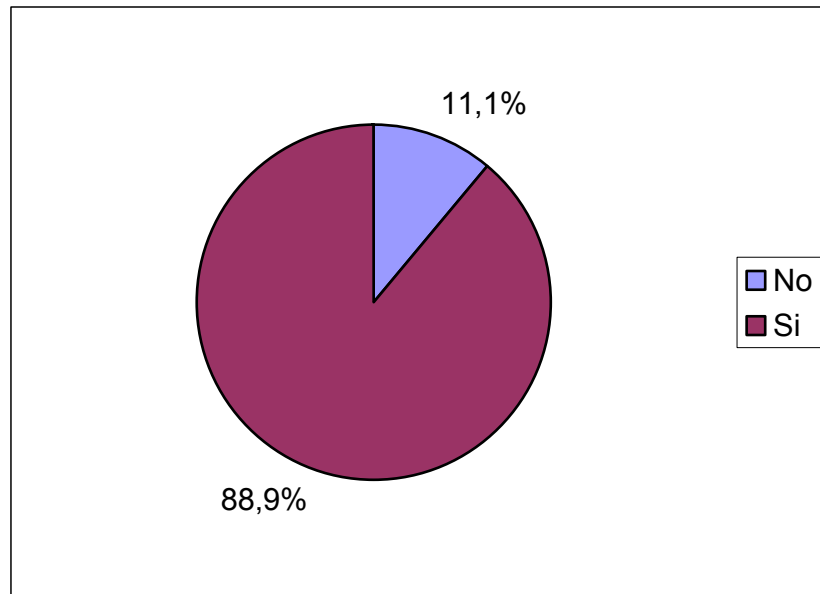
Grafico No.13
Razones por las cuales algunas secretarias no
están estudiando actualmente
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Para responder un poco más a las inquietudes del porqué existe un 38,6% de secretarias que no están estudiando actualmente, se les solicitó indicar algunos motivos, y el 50% indicó que no estudian por falta de tiempo, si hacemos una relación con el gráfico No.3, se puede decir que al ser la mayoría casadas, esto implica una mayor responsabilidad de quehaceres en el hogar, lo que es un obstáculo para estudiar.

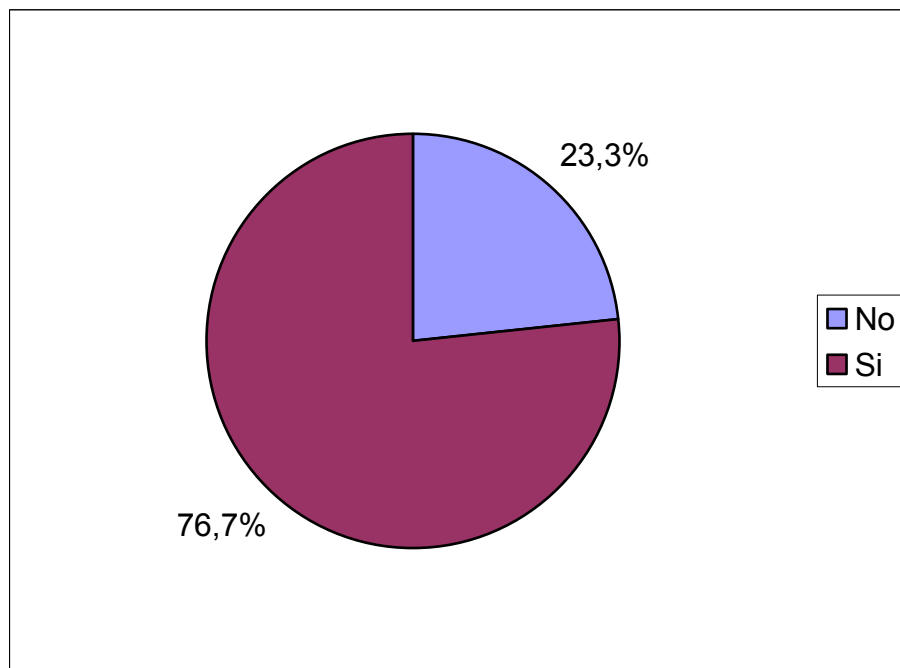
Grafico No.14
Porcentaje de secretarias que consideran de importancia el grado académico
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Luego de analizar la cantidad de secretarias que poseen un grado académico se les consulta que tan importante consideran el título para la selección de contratación, a lo cual el 11,1% de las secretarias no lo consideran importante esto se puede reflejar en el porcentaje de secretarias que no desean estudiar, pues quizás por su experiencia en la Universidad han notado que el título no influye en su puesto o son personas que tienen propiedad o están próximas a pensionarse.

Gráfico No. 15
Porcentaje de secretarias con facilidades en su trabajo para estudiar
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Con respecto a las facilidades que las Escuelas ofrecen a sus secretarias para poder estudiar un 76,7% respondió contar con las facilidades como permisos de horas para estudio o para ir a clases.

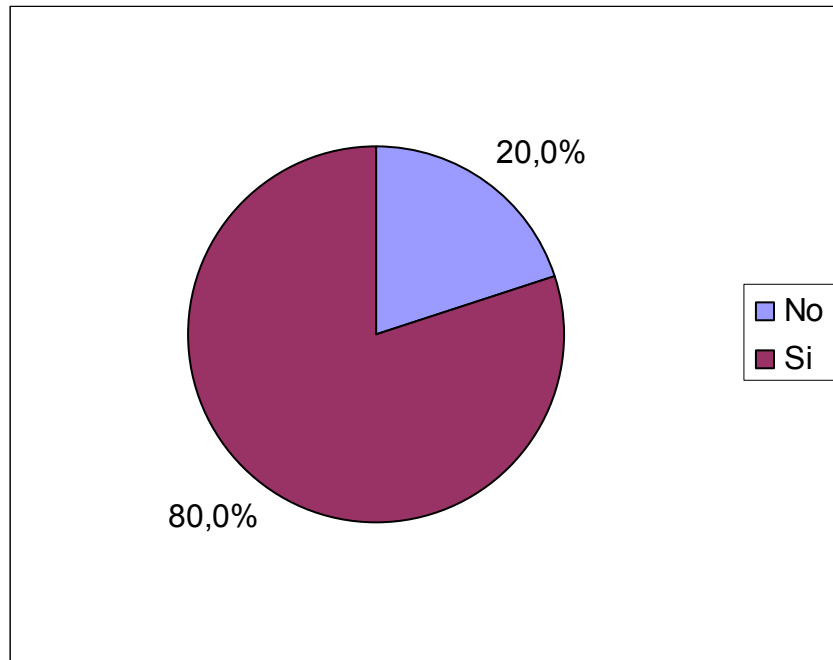
Cuadro No. 1.
Porcentaje de secretarias que participan en
actividades de formación
UNA-2005

ÍTEMES	ASPECTOS EVALUADOS											
	<i>Nunca</i>		<i>Casi Nunca</i>		<i>A veces</i>		<i>Casi Siempre</i>		<i>Siempre</i>		Total	
	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>
Mesas	24	77,4	5	16,1	1	3,2	1	3,2	0	0,0	31	100,0
Redondas												
Conferencias	17	53,1	5	15,6	8	25,0	1	3,1	1	3,1	32	100,0
Seminarios	16	50,0	5	15,6	9	28,1	2	6,3	0	0,0	32	100,0
Capacitaciones	7	16,3	6	14,0	23	53,5	4	9,3	3	7,0	43	100,0
Talleres	10	27,0	9	24,3	13	35,1	3	8,1	2	5,4	37	100,0

Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Se analizó la frecuencia con que las secretarias participan de Mesas redondas, conferencias, seminarios, capacitaciones, talleres y podemos observar que los mayores porcentajes de participación se reflejan en capacitaciones y posteriormente en talleres, esto quizás se da por el constante cambio de reglamentos, directrices y otros que se dan dentro de la UNA, para lo cual convocan a las secretarias para informarles sobre nuevos procedimientos.

Gráfico No. 16
Secretarias que conocen las funciones establecidas en el manual de puestos
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Dado que muchas de las secretarias son relativamente nuevas en sus funciones, se les consultó si conocen las funciones que deben realizar en sus puestos a lo que únicamente el 20% dicen no conocerlo.

Cuadro No. 2
Labores realizadas por las secretarías de Escuela
UNA-2005

ÍTEMES	ASPECTOS EVALUADOS											
	<i>Nunca</i>		<i>Casi Nunca</i>		<i>A veces</i>		<i>Casi Siempre</i>		<i>Siempre</i>		Total	
	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>
Recibir, anotar y distribuir correspondencia	2	4,5	2	4,5	12	27,3	1	2,3	27	61,4	44	100,0
Elaboración cartas, notas, informes, memorandos	0	0,0	1	2,3	1	2,3	7	15,9	35	79,5	44	100,0
Tomar y elaborar actas	8	19,0	4	9,5	8	19,0	3	7,1	19	45,2	42	100,0
Atender público, profesores y estudiantes	0	0,0	1	2,3	3	6,8	5	11,4	35	79,5	44	100,0
Control de vacaciones, pedidos de material, viáticos	20	47,6	6	14,3	8	19,0	4	9,5	4	9,5	42	100,0
Acciones de personal	27	64,3	6	14,3	4	9,5	2	4,8	3	7,1	42	100,0
Colaboración en fotocopiado y elaboración de documentos	2	4,8	2	4,8	2	4,8	9	21,4	27	64,3	42	100,0
Matrícula	4	9,3	2	4,7	3	7,0	3	7,0	31	72,1	43	100,0
Preparar constancias de estudio, calificaciones, reconocimientos	10	22,7	7	15,9	4	9,1	2	4,5	21	47,7	44	100,0
Preparar y llevar la agenda del superior y controlar su ejecución	14	33,3	5	11,9	5	11,9	5	11,9	13	31,0	42	100,0
Sustituir empleados de mayor nivel por permisos o vacaciones	16	38,1	7	16,7	9	21,4	4	9,5	6	14,3	42	100,0
Elaborar solicitudes, llevar, controlar y registrar los movimientos de la caja chica	32	74,4	3	7,0	4	9,3	2	4,7	2	4,7	43	100,0
Participar en actos o eventos organizados por la unidad	5	11,6	4	9,3	13	30,2	11	25,6	10	23,3	43	100,0
Participar en la elaboración de presupuesto, plan académico	33	35,7	6	14,3	9	21,4	8	19,0	4	9,5	42	100,0
Sustituir compañeros en sus labores	5	11,9	13	31,0	13	31,0	5	11,9	6	14,3	42	100,0
Sacar promedios	34	81,0	5	11,9	2	4,8	0	0,0	1	2,4	42	100,0
Retirar cheques	35	83,3	4	9,5	1	2,4	2	4,8	0	0,0	42	100,0

Fuente: Encuestas realizadas a las secretarías durante noviembre, 2005

Cuando se les consulta a las 45 secretarías con qué frecuencia realizan las funciones que según el manual de puestos de la UNA, deben realizar, más del 60% de las secretarías realizan siempre o casi siempre cinco funciones que son: elaborar cartas, notas, informes, memorandos; atender público, profesores y estudiantes; matrícula; colaboración en fotocopiado; recibir, anotar y distribuir correspondencia. Se deduce que ninguna de las funciones se cumplen en un 100% de las secretarías, pues al parecer todas tienen distintas funciones que algunas no realizan.

Cuadro No. 3
Percepción de las secretarías con aspectos relacionados a su trabajo
UNA-2005

ÍTEMES	ASPECTOS EVALUADOS											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	Ab	Rel	Ab	Rel	Ab	Rel	Ab	Rel	Ab	Rel	Ab	Rel
Es tratada con respeto y cortesía por sus superiores	0	0	0	0	2	4,4	8	17,8	35	77,8	45	100,0
Se siente realizada en su trabajo	0	0	1	2,2	5	11,1	15	33,3	24	53,3	45	100,0
Su jefe o jefes le tratan normalmente con amabilidad	0	0	0	0	5	11,4	2	4,5	37	84,1	44	100,0
Cuando finaliza una tarea o labor difícil se le reconoce el esfuerzo de alguna manera	6	13,3	5	11,1	10	22,2	11	24,4	13	28,9	45	100,0
Cuando no logra terminar una tarea o labor su superior le llama la atención	15	34,9	14	32,6	8	18,6	4	9,3	2	4,7	43	100,0
Si tiene alguna queja se siente libre para expresársela a su superior	4	8,9	3	6,7	5	11,1	12	26,7	21	46,7	45	100,0
Participa en la toma de decisiones relacionadas con jefaturas y compañeros	6	13,3	10	22,2	19	42,2	8	17,8	2	4,4	45	100,0
Participa en la planeación y formulación de los planes de trabajo	12	27,3	12	27,3	12	27,3	7	15,9	1	2,3	44	100,0
Tiene en su trabajo la oportunidad de participar en activ. deportivas y recreativas	9	20,5	4	9,1	9	20,5	8	18,2	14	31,8	44	100,0

Fuente: Encuestas realizadas a las secretarías durante noviembre, 2005

Cuando se les consultó a las secretarías sobre algunos aspectos de su trabajo se detectó cuatro factores que se ubican en un rango mayor al 70%, lo cual es importante mantener siempre pues son aspectos claves que pueden ayudar a que una persona se sienta motivada entre ellos están: el trato con respeto y cortesía por parte de los superiores, son tratadas normalmente con amabilidad por sus jefes, secretarías satisfechas con lo que realizan y libertad para expresarse.

Cuadro No 4
Percepción de las secretarías con algunos componentes laborales
UNA-2005

ÍTEMES	ASPECTOS EVALUADOS											
	<i>Muy mala</i>		<i>Mala</i>		<i>Regular</i>		<i>Buena</i>		<i>Muy Buena</i>		Total	
	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>
Relaciones laborales con compañeros	1	2,2	0	0,0	2	4,4	17	37,8	25	55,6	45	100,0
Relaciones laborales con superiores	0	0,0	0	0,0	2	4,4	19	42,2	24	53,3	45	100,0
Oportunidades de formación académica	1	2,2	1	2,2	13	28,9	13	28,9	17	37,8	45	100,0
Trato igualitario entre hombres y mujeres	0	0,0	4	8,9	3	6,7	16	35,6	22	48,9	45	100,0
Salario recibido en relación con el trabajo que realiza	2	4,4	2	4,4	17	37,8	17	37,8	7	15,6	45	100,0

Fuente: Encuestas realizadas a las secretarías durante noviembre, 2005

Para analizar algunos componentes laborales y la satisfacción que tienen las secretarías con respecto a estos se les solicitó su apreciación, por lo que se deduce que los aspectos que se ubican en un rango menor al 70% de bueno o muy bueno son los aspectos de oportunidad de formación académica y del salario recibido, los cuales son esenciales para el desempeño de las secretarías.

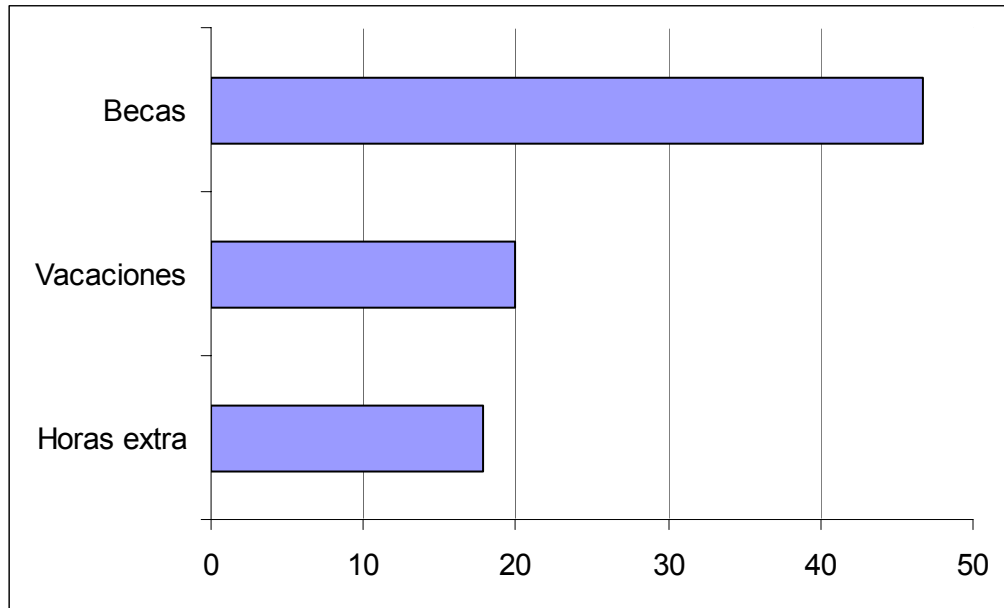
Cuadro No. 5
Incentivos prioritarios que consideran las secretarias
UNA-2005

ÍTEMES	ASPECTOS EVALUADOS											
	Ninguno		Poco		Regular		Mucho		Muchísimo		Total	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Aumento salario	0	0,0	0	0,0	5	11,1	15	33,3	25	55,6	45	100,0
Becas	3	6,8	2	4,5	8	18,2	14	31,8	17	38,6	44	100,0
Vacaciones extra	10	23,3	7	16,3	12	27,9	11	25,6	3	7,0	43	100,0
Viaje	10	23,8	14	33,3	7	16,7	7	16,7	4	9,5	42	100,0
Reconocimiento tiempo laborado fuera de horario	6	13,6	4	9,1	7	15,9	11	25,0	16	36,4	44	100,0
Permiso con goce de salario para estudio	7	15,9	4	9,1	5	11,4	8	18,2	20	45,5	44	100,0
Permisos para realizar diligencias personales	2	4,5	6	13,6	14	31,8	12	27,3	10	22,7	44	100,0
Cartas de felicitación	8	18,2	2	4,5	11	25,0	15	34,1	8	18,2	44	100,0
Felicitaciones verbales ante los compañeros	7	15,9	9	20,5	10	22,7	7	15,9	11	25,0	44	100,0
Mejor equipo de trabajo	3	7,0	5	11,6	3	7,0	16	37,2	16	37,2	43	100,0
Mejor oficina, amplia, iluminada y ventilada	2	4,5	4	9,1	10	22,7	8	18,2	20	45,5	44	100,0

Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

En cuanto a los incentivos las secretarias ubican en prioridad dentro del rango de mucho y muchísimo el aumento de salario, mejor equipo de trabajo y becas, a lo que más adelante podremos comparar con el orden de prioridad que los jefes consideran de los incentivos para sus secretarias.

Gráfico No 17
Porcentaje de incentivos que han recibido las secretarias
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

El mayor porcentaje de incentivos que ha otorgado la UNA a las secretarias de Escuela del Campus Omar Dengo, ha sido en Becas, pues ocupa un 46,7%, lo cual indica que la cantidad de incentivos que la UNA ofrece a las secretarias es muy bajo, pues ni siquiera alcanza el 50,0%, esto muestra que para las secretarias esto que podría servir de incentivo no se está otorgando adecuadamente.

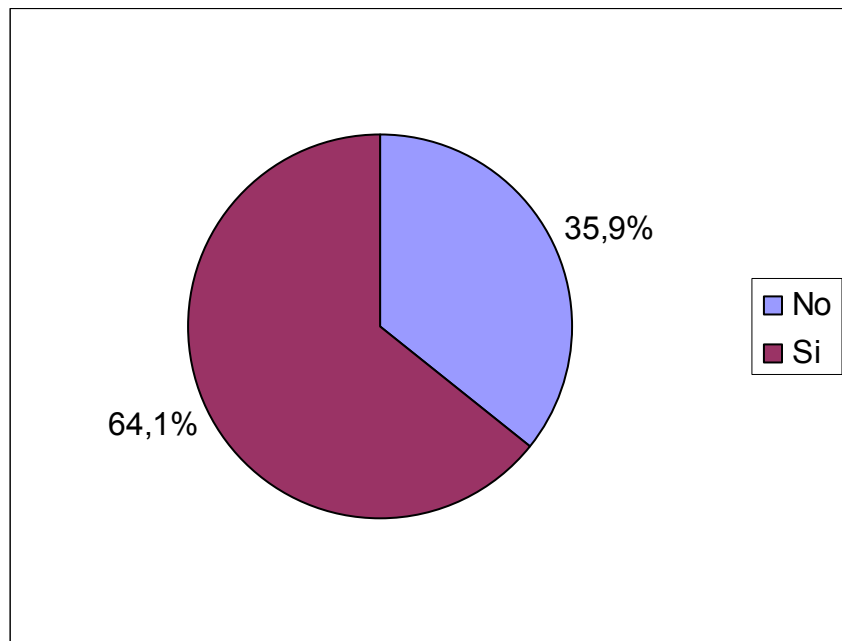
Cuadro No. 6
Percepción de las secretarias con respecto a la
infraestructura de su lugar de trabajo
UNA-2005

ÍTEMES	ASPECTOS EVALUADOS									
	<i>Muy inadecuado</i>		<i>Inadecuado</i>		<i>Adecuado</i>		<i>Muy Adecuado</i>		Total	
	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>
Iluminación	2	4,5	4	9,1	30	68,2	8	18,2	44	100,0
Ventilación	4	8,9	13	28,9	23	51,1	5	11,1	45	100,0
Tamaño	5	11,1	14	31,1	21	46,7	5	11,1	45	100,0
Mobiliario	1	2,3	21	47,7	20	45,5	2	4,5	44	100,0
Limpieza	2	4,4	11	24,4	26	57,8	6	13,3	45	100,0
Condiciones generales del mobiliario	4	8,9	15	33,3	24	53,3	2	4,4	45	100,0

Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Con respecto a la infraestructura si tomamos en cuenta el rango de adecuado y muy adecuado se puede decir que en los únicos aspectos que cumplen con más del 70,0% son la iluminación y limpieza, lo cual indica que los demás aspectos de infraestructura son bajos, pues para una secretaria que labora ocho horas consecutivas en un mismo lugar su espacio debería cumplir con mejores condiciones, para sentirse cómoda y poder desenvolverse mejor en su ambiente de trabajo.

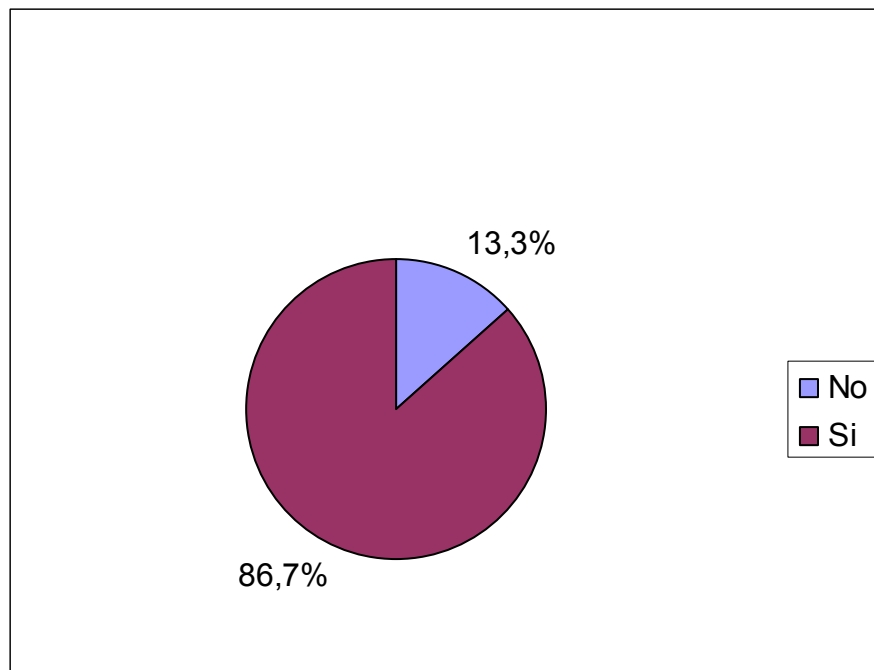
Grafico No.18
Porcentaje de secretarias que consideración que el porcentaje
de las anualidades debe ser mayor
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Dado que para algunas personas el salario puede resultar un incentivo, se les consultó a las secretarias si consideran que el porcentaje de las anualidades debe ser mayor, a lo cual el 64,1% indicó que si, siendo la mayoría pues esto es un factor de motivación para las secretarias pues así aumenta su salario.

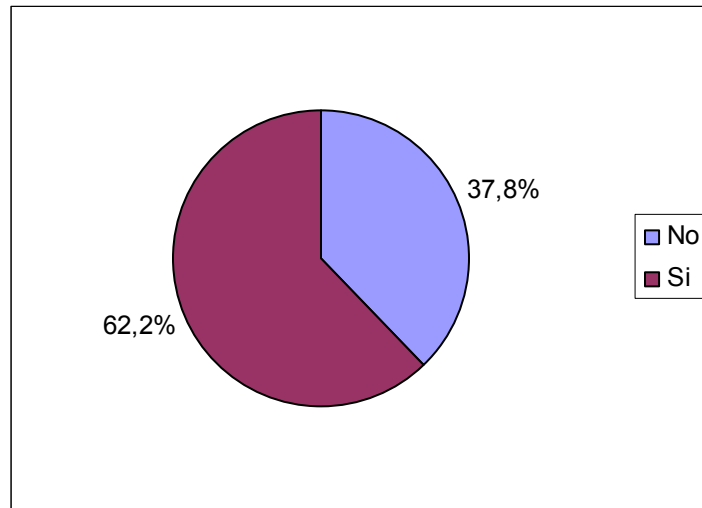
Grafico No.19
Porcentaje de secretarias que conocen el Régimen
de Carrera Administrativa
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Se puede deducir que el 13,3% de las secretarias que no conocen del Régimen de Carrera Administrativa son secretarias que recién acaban de iniciar a laborar en la UNA, y este tipo de información por lo general las personas las llegan a conocer con el tiempo de laborar para la UNA, pues no existe ningún departamento que le de este tipo de información general.

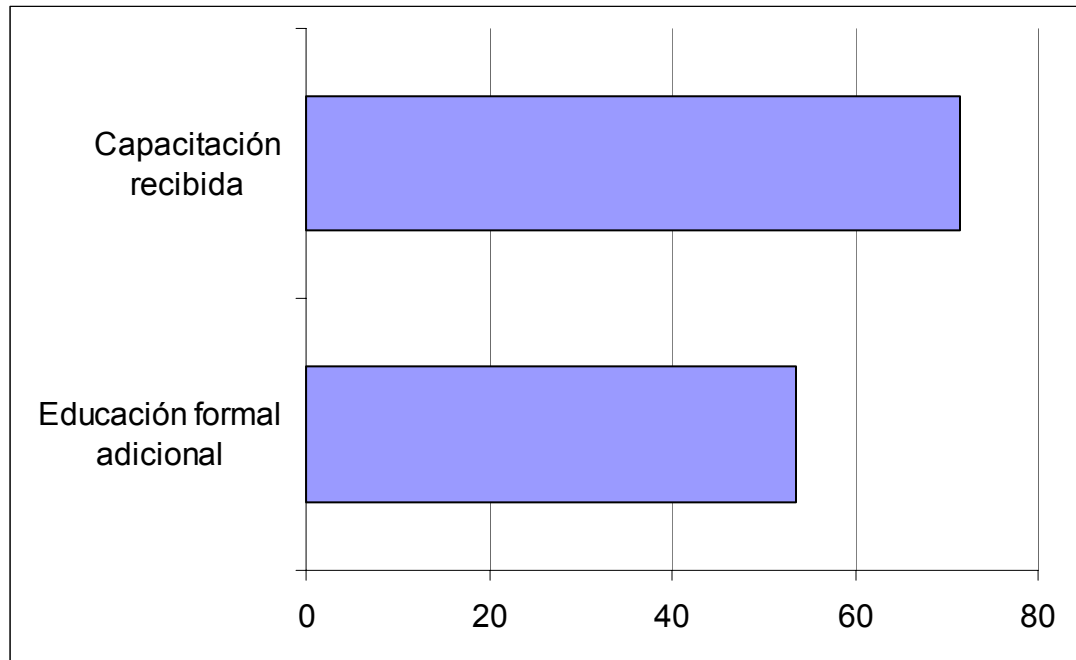
Gráfico No.20
Porcentaje de secretarias que han hecho uso del
Régimen de Carrera Administrativa
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Aparte del 13,3% de las secretarias que indicaron no conocer el Régimen de Carrera Administrativa, 37,8% no utilizan este Régimen, lo cual puede mostrar que es por la falta de capacitación que se recibe o estudios aprobados.

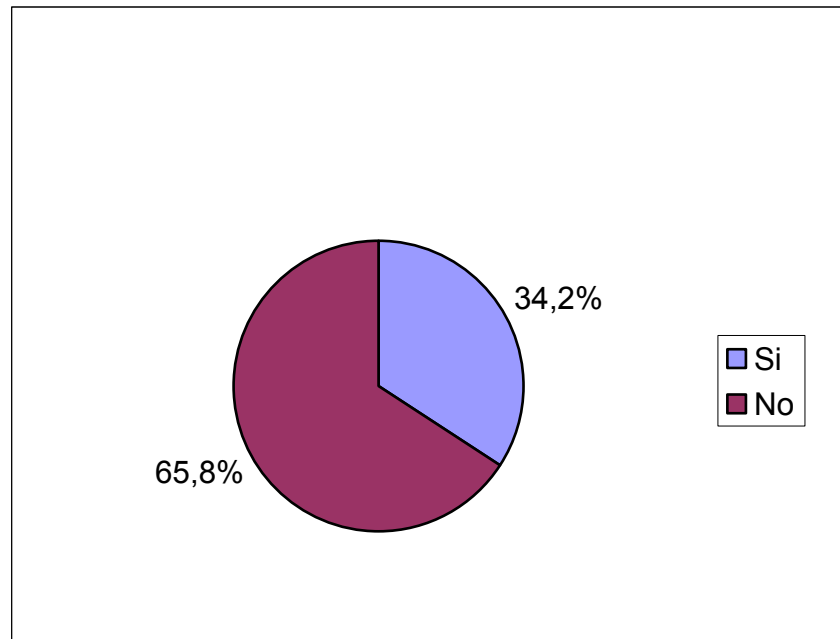
Gráfico No.21
Factores utilizados en el Régimen de Carrera Administrativa
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Para demostrar lo dicho en el gráfico anterior se puede observar claramente que el mayor porcentaje lo ocupa la capacitación recibida en un 71,4% de uso del régimen administrativo.

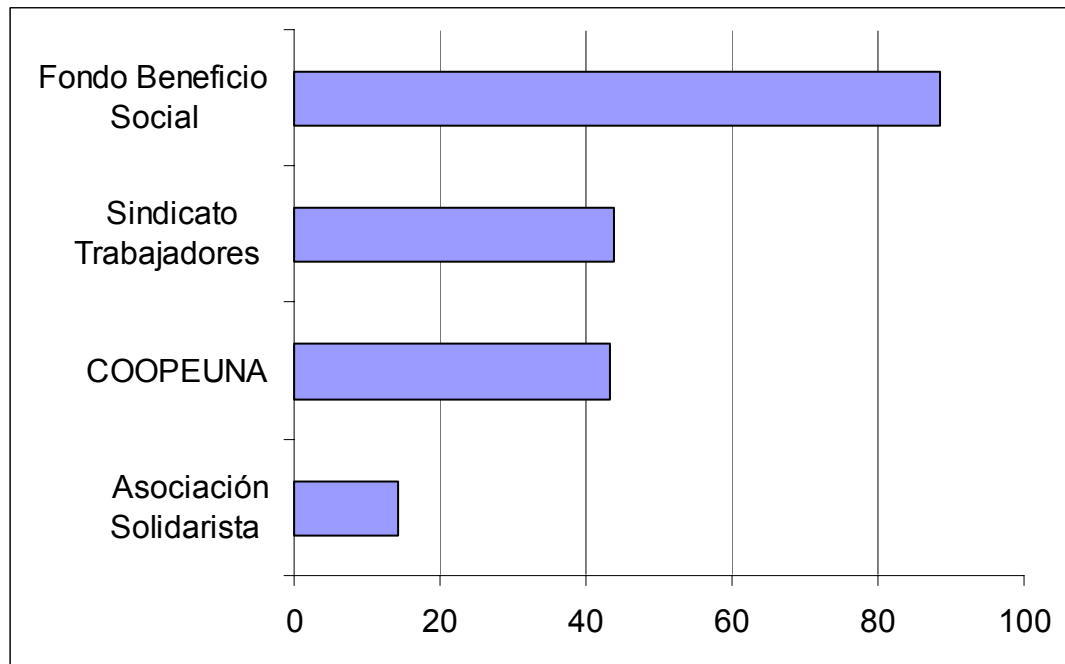
Gráfico No.22
Secretarias que consideran adecuado el puntaje asignado a los títulos
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

De las secretarias que indicaron hacer uso del régimen administrativo el 65,8% indicaron no estar de acuerdo al puntaje asignado a cada uno de los títulos, esto pues cada punto indica un cierto porcentaje de aumento en el salario.

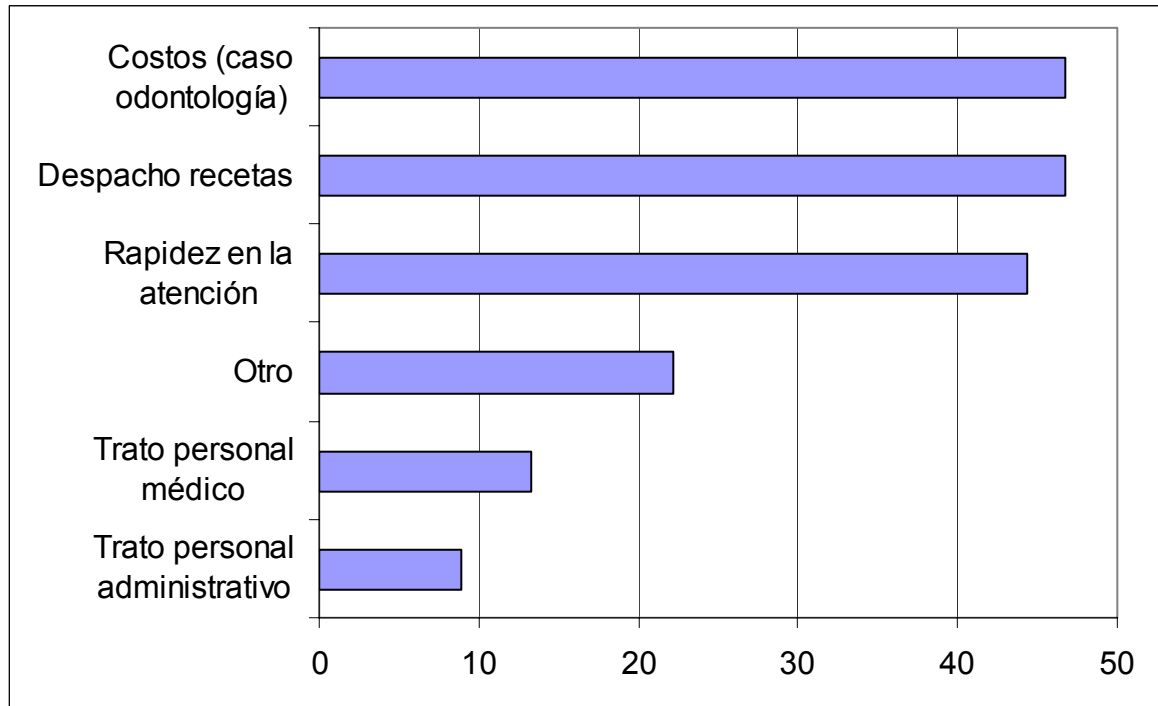
Gráfico No.23
Asociaciones o Cooperativas a las que pertenecen las secretarias
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Como hemos venido mencionando el sentirse parte de un grupo o asociación, el individuo se siente más seguro, a parte de eso el Fondo de Beneficio Social como lo indica el gráfico es uno de los lugares en los que el mayor porcentaje de la población 88,6% de las secretarias está afiliado por la cantidad de beneficios obtenidos.

Gráfico No.24
Aspectos por mejorar en el Departamento de Salud
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Debido a que el Departamento de Salud de la UNA es parte de los incentivos no económicos de una empresa se les consultó a las secretarias sobre cuales aspectos se deberían mejorar a lo que el mayor porcentaje indicó en un 46,7% que se deberían bajar los costos para odontología y que exista mayor rapidez en el despacho de recetas.

ENCUESTAS APLICADAS A LOS JEFES

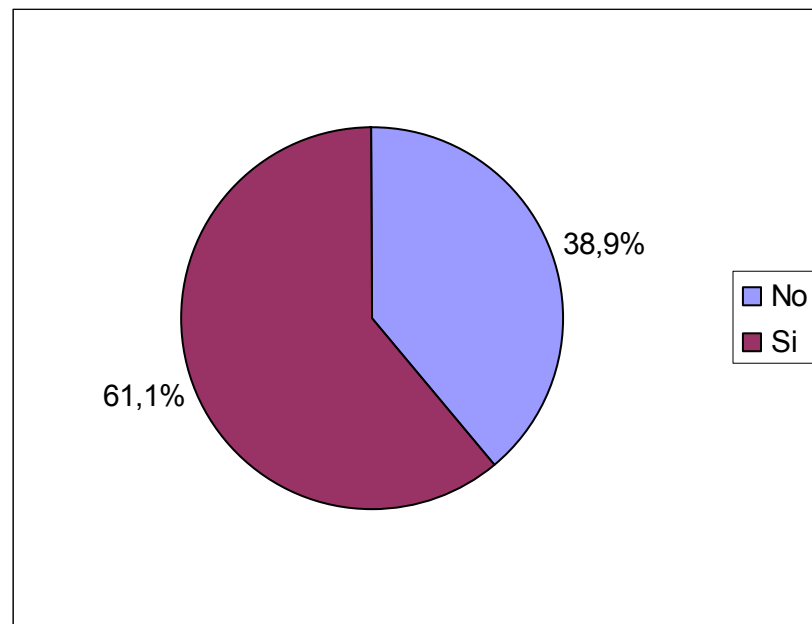
Cuadro No.7
Percepción de los jefes con respecto a los servicios
que brindan las secretarías
UNA-2005

ÍTEMES	ASPECTOS EVALUADOS											
	<i>Muy malo</i>		<i>Malo</i>		<i>Regular</i>		<i>Bueno</i>		<i>Muy Bueno</i>		Total	
	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>	<i>Abs</i>	<i>Rel.</i>
Servicio que ofrece al público	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	33,3	12	66,7	18	100,0
Relaciones laborales con los compañeros de trabajo	0	0,0	0	0,0	1	5,6	5	27,8	12	66,7	18	100,0
Conocimientos para atender a los clientes y dar información	0	0,0	0	0,0	1	5,9	5	29,4	11	64,7	17	100,0
Alcance de los objetivos y metas establecidos por la Escuela	0	0,0	0	0,0	1	5,9	6	35,3	10	58,8	17	100,0

Fuente: Encuestas realizadas a las secretarías durante noviembre, 2005

Con respecto a las 18 encuestas aplicadas a jefes para medir el grado de desempeño de las secretarías se calificaron cuatro aspectos que consideramos fundamentales para el buen desempeño y desarrollo de la Escuela de los cuales como se puede apreciar en la tabla, todos los aspectos tienen una buena calificación, lo cual indica que la mayoría de las secretarías se desempeñan muy bien en su área de trabajo.

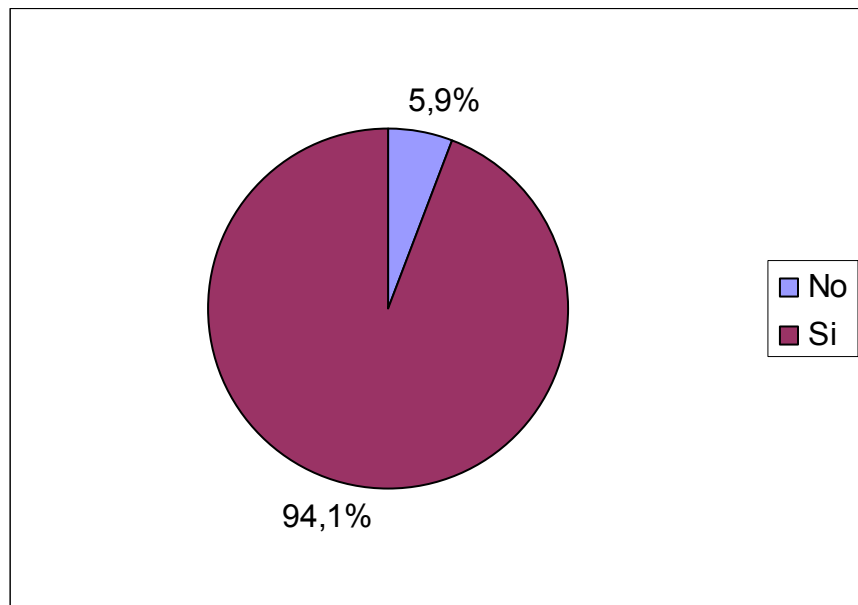
Gráfico No.25
Porcentaje de jefes que consideran que las secretarias
necesitan más capacitación
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Considerando la capacitación que tienen las secretarias de la UNA se procedió a preguntarle a los jefes si consideran que sus secretarias necesitan más capacitación para desarrollar su trabajo y el mayor porcentaje de jefes consideraron que si, pues abarcó un 61,1%.

Gráfico No.26
Porcentaje de jefes que consideran que sus secretarias poseen las habilidades requeridas para el puesto
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Considerando el gráfico anterior, se les consultó a los jefes si consideraban que sus secretarias poseen las habilidades requeridas para desempeñarse en el puesto adecuadamente, a lo que únicamente el 5,9% indicó que no esto para una persona, la cual indicó que esto se debía a que el puesto requería habilidades propias de la carrera de danza, por lo que se puede deducir que aunque la mayoría de los jefes consideren que sus secretarias tienen las habilidades para desempeñarse consideran de suma importancia que se capaciten constantemente.

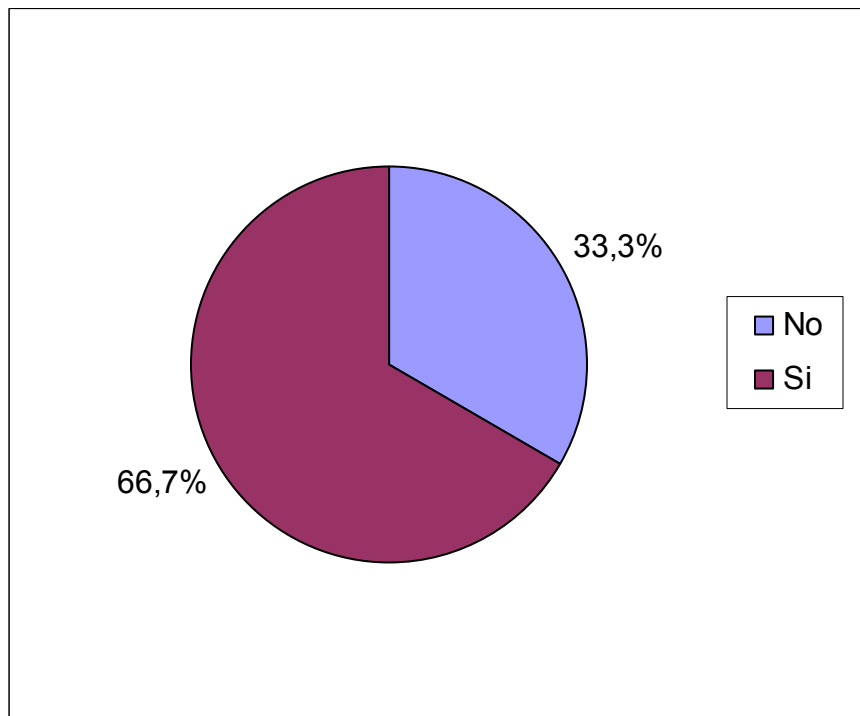
Cuadro No.8
Percepción de los jefes en relación con algunos aspectos relacionados
al desempeño de sus secretarías
UNA-2005

ÍTEMES	ASPECTOS EVALUADOS											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
¿Cuando usted le solicita un favor a su secretaria ella le da trámite enseguida?	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	38,9	11	61,1	18	100,0
¿Cumple su secretaria con el horario de trabajo establecido?	0	0,0	0	0,0	1	5,6	1	5,6	16	88,9	18	100,0
¿Cuando se presentan documentos a los cuales hay que darle trámite en un plazo determinado su secretaria lo realiza a tiempo?	1	5,6	0	0,0	0	0,0	6	33,3	11	61,6	18	100,0
¿Se hace responsable del equipo o material que se le asigna?	1	5,6	0	0,0	0	0,0	1	5,6	16	88,9	18	100,0
¿Su secretaria solicita permisos constantemente?	6	33,3	5	27,8	5	27,8	1	5,6	1	5,6	18	100,0
¿Su secretaria solicita vacaciones constantemente?	9	50,0	4	22,2	4	22,2	0	0,0	1	5,6	18	100,0
¿Su secretaria involucra constantemente problemas personales con el trabajo?	12	66,7	4	22,2	2	11,1	0	0,0	0	0,0	18	100,0

Fuente: Encuestas realizadas a las secretarías durante noviembre, 2005

Para valorar otros aspectos con respecto a la calidad de producción y responsabilidades de las secretarías se puede apreciar que la mayoría de las secretarías obtienen un porcentaje alto con todo lo relacionado con su trabajo lo cual indica que se están desempeñando en su trabajo de una forma satisfactoria para sus jefes, en el caso de los porcentajes que son bajos en la opción “siempre” se refieren por el contrario a aspectos que al tener un bajo porcentaje es porque las secretarías se mantienen en un nivel estable de solicitud de permisos y vacaciones.

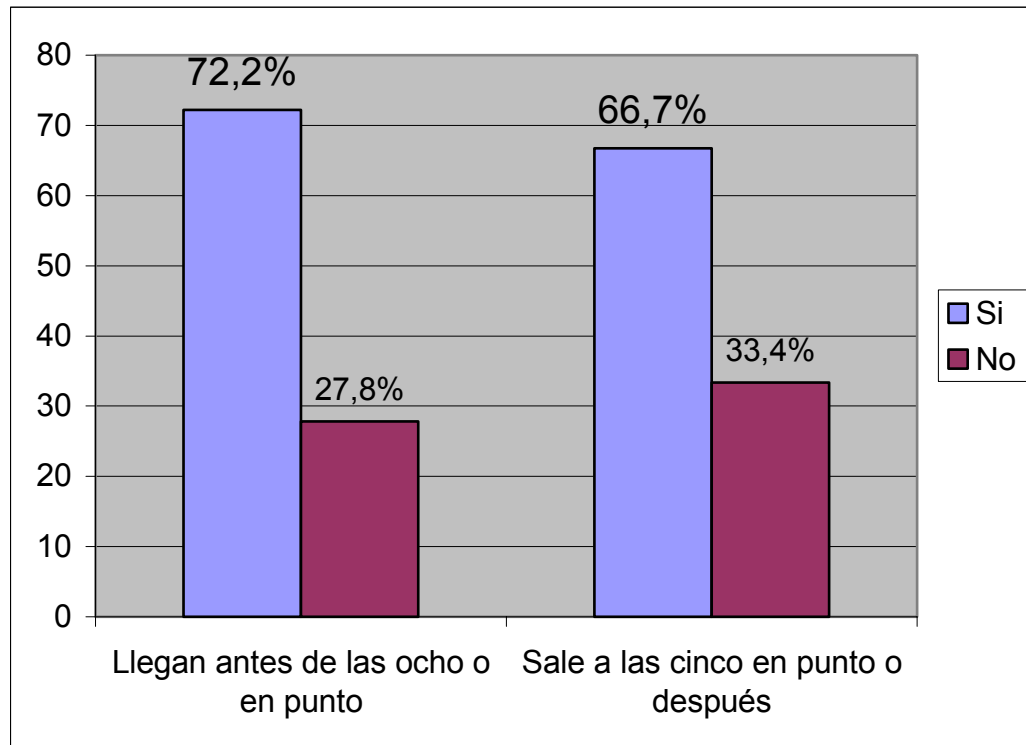
Gráfico No.27
Porcentaje de jefes que consideran que el salario es un factor de motivación para sus secretarias
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Se le consultó a los jefes si consideran que el salario es un factor de motivación para las secretarias a lo cual el 66,7% indicaron que si, quizás el porcentaje faltante consideran algunos otros incentivos para motivar a las secretarias mucho más importantes.

Gráfico No.28
Percepción de los jefes con respecto a la puntualidad de las secretarias en su jornada laboral
UNA-2005



Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

Para tener un punto de comparación con el gráfico No. 9, respecto a la puntualidad de las secretarias se decidió consultarle también a los jefes sobre la puntualidad en la jornada laboral de sus secretarias, los porcentajes son los siguientes al ingresar un 72,2% y al salir un 66,7%, lo cual muestra que igualmente se observa que las secretarias tratan de cumplir al ingresar pero al salir no están dispuestas a trabajar más del horario establecido

Cuadro No. 9
Incentivos prioritarios que los jefes consideran para las secretarias
UNA-2005

ÍTEMES	ASPECTOS EVALUADOS											
	Ninguno		Poco		Regular		Mucho		Muchísimo		Total	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Aumento salario	1	5,9	1	5,9	2	11,8	7	38,9	6	33,3	17	100,0
Becas	0	0,0	0	0,0	4	25,0	6	37,5	6	37,5	16	100,0
Vacaciones extra	3	20,0	6	40,0	4	26,7	2	13,3	0	0,0	15	100,0
Viaje	3	21,4	6	42,9	4	28,6	0	0,0	1	7,1	14	100,0
Reconocimiento tiempo laborado fuera de horario	0	0,0	0	0,0	3	17,6	9	52,9	5	29,4	17	100,0
Permiso con goce de salario para estudio	0	0,0	1	5,9	4	23,5	7	41,2	5	29,4	17	100,0
Permisos para realizar diligencias personales	2	12,5	2	12,5	9	56,3	3	18,8	0	0,0	16	100,0
Cartas de felicitación	1	6,3	1	6,3	2	12,5	5	31,3	7	43,8	16	100,0
Felicitaciones verbales ante los compañeros	0	0,0	1	6,3	2	12,5	7	43,8	6	37,5	16	100,0
Mejor equipo de trabajo	0	0,0	1	5,9	0	0,0	7	41,2	9	52,9	17	100,0
Mejor oficina, amplia, iluminada y ventilada	0	0,0	0	0,0	2	12,5	5	31,3	9	56,3	16	100,0

Fuente: Encuestas realizadas a las secretarias durante noviembre, 2005

En cuanto a los incentivos que los jefes consideran prioritarios para sus secretarias, mencionan un mejor equipo de trabajo y una mejor oficina, amplia, iluminada, y ventilada. El aumento de salario, mejor equipo de trabajo y becas. Más adelante se comparará con el orden de prioridad que los jefes dan a los incentivos para sus secretarias.

**CAPÍTULO VI.
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES

Luego del análisis de las encuestas procederemos a indicar cuales fueron las conclusiones obtenidas según los objetivos propuestos.

Determinar el grado de relación existente entre la satisfacción de las secretarias de las Escuelas del Campus Omar Dengo de la UNA y el Desempeño Labora.

Para ello se procedió al análisis de las variables satisfacción y desempeño que a continuación describimos.

La variable satisfacción tomó en cuenta los siguientes aspectos:

Puntualidad: como se mostró en el gráfico No.9 y el gráfico No. 28 existe una diferencia mínima entre las respuestas de las secretarias y de los jefes, pues al sacar un promedio de puntualidad las secretarias muestran un 71,1% y los jefes un 69,45%, lo cual es decepcionante que el porcentaje no alcance ni siquiera el 80,0% establecido para identificar a la secretaria como una persona puntual.

Estos porcentajes muestran una cultura que se ha desarrollado en las Instituciones públicas y lamentablemente esto tiene otras implicaciones, como la imagen que se proyecta de nuestra Universidad, pues la mayoría de las secretarias entrevistadas atienden al público, profesores y estudiantes y si tomamos como un pequeño ejemplo las citas de matrícula que se les asignan a los estudiantes, se podría decir que no solo se deteriora la imagen de la UNA sino que también se le está faltando el respeto a las personas que son seres humanos con igual cantidad de responsabilidades.

Desarrollo profesional: cuando hablamos de desarrollo profesional lo medimos desde dos aspectos uno de ellos se puede estudiar mediante el Cuadro No.1 que se analiza la participación de las secretarias en actividades de formación, en el que las

respuestas fueron malas pues entre las que participan siempre o casi siempre no se alcanzó ni un 20,0%, las pocas que indicaron que acuden “a veces” lo hacen a capacitaciones y talleres. El problema acá está en que las secretarias son las personas encargadas de todo trámite administrativo por lo cual su participación en cualquier tipo de actividad formativa debe ser primordial para ellas y así estar actualizadas.

El otro aspecto se midió mediante el gráfico No.11 que responde a la consulta sobre si actualmente están estudiando, 61,4% manifestó que sí, de igual manera se consultó a las secretarias que no están estudiando si les gustaría estudiar y un gran porcentaje indicó que sí les interesaría estudiar en la actualidad, pero el motivo por el cual no lo hacen, en su mayoría es por falta de tiempo, pues un alto porcentaje de las secretarias son casadas y esto implica mayores responsabilidades.

Igualdad de género y edad: se quiso saber la opinión de las secretarias sobre la igualdad de género y la mayoría la calificó de buena y muy buena, pero es preocupante que casi un 9,0% manifiestan que es mala ya que cualquier tipo de preferencia debe ser erradicada completamente, hacia los hombres o las mujeres; en cuanto la edad, según lo muestra el Gráfico No.2 es muy bajo el porcentaje de secretarias de mayores de 35 años, eso implica que si las relaciones son buenas en general no existe diferencias entre edades.

Relaciones interpersonales: en cuanto a las relaciones interpersonales con los compañeros, existe un porcentaje muy alto que aumenta cuando se consulta sobre la relación con sus superiores, este punto es esencial pues si la secretaria se lleva bien con sus compañeros y con sus superiores puede ser que tenga mayor facilidad para desempeñarse.

Conocimiento funciones: según el manual de puestos un 80,0% de las secretarias encuestadas expresaron que conocen sus funciones según el manual de puestos de la UNA. A pesar de que la gran parte de los sujetos de estudio tienen menos de cinco años

de laborar en la institución, sí conocen tan importante documento para el desarrollo de la profesión.

Estabilidad laboral: la mayor cantidad de secretarias consultadas indica que han cambiado de una a tres veces de lugar de trabajo, esto se explica porque que la mayor parte de las secretarias tienen menos de 5 años de laborar para la UNA.

Incentivos: cuando se les menciona a las secretarias si han hecho uso de los incentivos ofrecidos por la UNA, hay una variedad de respuestas en cuanto a la utilización, pues si se habla de becas, vacaciones u horas extra, el porcentaje más alto es el de becas, pues si toma en cuenta la cantidad de secretarias que están estudiando, no todas utilizan ese incentivo que es realmente importante y que debería ser aprovechado por todas las personas que laboren para la Institución.

En cuanto a recurrir al Régimen de Carrera Administrativa son muy pocas las secretarias que se han incorporado a él, quizás porque la gran mayoría no participa de actividades extras que le generen algún título de participación.

Cuando se les pregunta su participación en asociaciones o cooperativas la mayoría están inscritas en el Fondo de Beneficio Social, pues es probable que dicha instancia no solo las beneficia con un centro de recreación y actividades deportivas gratuitas, sino que también aporta un porcentaje de dinero extra sobre el ahorro que el beneficiario realiza.

En cuanto a la utilización del Departamento de Salud, todas las secretarias han hecho uso de dicho departamento, quizás por emergencia o por comodidad.

Participación toma de decisiones: son muy pocas las secretarias que participan en la toma de decisiones, quizás quienes más lo hacen son a las que tienen más tiempo de laborar para la UNA. La mayor cantidad de secretarias expresaron que participan “a veces” en la toma de decisiones, lo cual es un mal signo ya que por las secretarias pasa

el mayor flujo de información y esto les permitiría mayor claridad para tomar una decisión

Remuneración: únicamente el 53,4% de las secretarías consideran que el salario es bueno o muy bueno en relación con el trabajo que realizan, lo cual muestra el descontento de las secretarías con respecto a su salario. Esto se puede constatar cuando se les consultó si consideraban que el porcentaje asignado a las anualidades debía aumentar a lo que la mayoría respondió que sí, también tenemos el caso del puntaje asignado a los títulos en carrera administrativa aspecto en el que las secretarías, en su gran mayoría, están de acuerdo en que debe ser mayor, esto pues la anualidad y el puntaje de los títulos significa un aumento del salario.

Infraestructura: en este aspecto, como se mostró en el cuadro No.6, la Universidad debería invertir un mayor presupuesto para dar mejores condiciones a las secretarías, pues no es posible que una Institución Pública tenga instalaciones poco adecuadas para el funcionamiento de la misma. Aún cuando se han construido dos edificios, todavía quedan muchas oficinas por mejorar.

Ahora bien, pasamos a identificar la variable desempeño, pues nuestra hipótesis indica que al no existir satisfacción no existe un buen desempeño, por lo que recurrimos a los siguientes criterios que fueron tomados en cuenta en la encuesta aplicada a los jefes para la relación correspondiente:

Calidad de producción: si tomamos en cuenta el cuadro No.8 se puede notar que en cuanto a los plazos de trámites, los jefes consideran que las secretarías cumplen, desarrollan positivamente todos los procesos administrativos-públicos.

Relaciones con los usuarios: en este punto vamos a resaltar algo muy importante pues aunque el cuadro No.7 nos muestra que el servicio que brindan las secretarías sumando los rubros de “bueno” y “muy bueno” sí alcanzan el 80,0% mínimo que establecimos anteriormente, pero si consideramos que nuestra Universidad realmente es

“una casa de estudios” deberíamos tomar en cuenta que el rubro de muy bueno es muy bajo y esto a la vez es muy lamentable al ser una Institución donde se acercan los jóvenes a aprender a investigar a explorar nuevos mundos, hoy podemos demostrar no solo con palabras, ni con encuestas sino también con hechos reales que enfrentamos en varias unidades académicas, en donde las secretarías ofrecen al público su mínimo esfuerzo ya que para que se ubique en el rubro de excelente servicio el porcentaje mínimo se debería alcanzar únicamente si tomáramos en cuenta el rubro muy bueno.

Nosotras no solo como estudiantes sino también como secretarías de la misma institución recibimos un pésimo trato y atención por parte de algunas secretarías, e inclusive en el caso de la Escuela de Informática ni siquiera tuvieron la gentileza de escucharnos, simplemente nos indicaron no tener tiempo. Esto lo ejemplificamos acá como una muestra clara, de que este es uno de los puntos más fuertes de estas encuestas en donde se muestra no solo el mal desempeño, sino también la poca satisfacción que muestran tener esas personas en sus trabajos.

También nos preocupa que estas secretarías a las cuales entrevistamos como lo dijimos anteriormente, atiendan constantemente estudiantes que buscan información, así que la impresión que estos se lleven será la imagen que tengan en general de la Universidad Nacional.

Conocimientos suficientes para el desempeño: este punto lo podemos analizar mediante los gráficos No.25 y No.26, pues aunque la mayoría de los jefes indican que sus secretarías poseen las habilidades, el mayor porcentaje indica que sí se necesita que se les dé capacitación, esto pues aunque alguien posea las habilidades, si no se le enseña, si no se le explica, cómo hacer, cómo aplicarlas, nunca va a poder desempeñarse satisfactoriamente y esto también implica que se le de un mal trato al público y a los demás en general, es preocupante pues se mencionó anteriormente a pesar de que la UNA ofrece constantemente capacitaciones, mesas redondas, conferencias, seminarios, talleres, las secretarías prefieren vivir en completa ignorancia que participar de dichas actividades, pues parece que prefieren dar lo mínimo antes que dedicarse a aprender.

Responsabilidad con el equipo asignado: en el cuadro No.8 se muestra que en cuanto al cuidado del equipo parece existir un porcentaje alto de responsabilidad que aunque no es el 100% de las secretarías que lo hacen sí una gran parte, quizás sea por ser una población de trabajo relativamente joven les da temor que les cobren un equipo de cómputo como nuevo por algún mal cuidado, mientras que el otro porcentaje que no los cuida seguramente tiene la experiencia de que en la UNA no se tiene un verdadero control al respecto.

Iniciativa, capacidad de efectuar ideas propias y cantidad de producción: lo podemos medir desde varias perspectivas; una sería como se mencionó anteriormente, una persona que no esté en constante capacitación cuando la misma Institución lo proporciona, es una persona que no tiene espíritu de iniciativa, si como se muestra en el cuadro No.3 no participa en la toma de decisiones, ni en la planeación y formulación, si no tiene la libertad para expresarse, es una persona que definitivamente no contempla un espíritu de iniciativa lo cual lleva al mal funcionamiento de las cosas, pues no cuenta con ideas propias, siempre espera que le digan que hacer lo cual también lleva a la poca producción pues es alguien que produce por obligación y no por iniciativa o ideas propias, esto al igual como se dijo antes, también se da por estar en una Institución Pública, pues el ser humano se acostumbra a dar lo mínimo, quizás por la costumbre de querer esperar algo a cambio y si no existe algún tipo de motivación que haga que la persona se sienta bien con lo que hace, da lo mínimo para no involucrarse a fondo.

Según la definición de las variables Satisfacción y Desempeño y los porcentajes obtenidos en las encuestas, en relación con el objetivo de esta investigación, se puede concluir que sí existe evidencia de una relación entre la satisfacción y el desempeño laboral, como se indicó al inicio de la investigación, pues 61,59% de las secretarías motivadas mostraron un desempeño de 74.14%.

Lógicamente que existe una relación directa entre satisfacción y desempeño, ya que a mayor satisfacción mejor desempeño y cuanto más baja sea la satisfacción menor

será el desempeño. Como se observa los porcentajes anteriores no alcanzan el 80% establecido para operacionalizar las variables de nuestra investigación, por lo que es importante considerar estos resultados y procurar mejorar los niveles de satisfacción para elevar también el desempeño laboral en la institución.

Identificar el porcentaje de las secretarias que se encuentran motivadas en el desempeño de sus funciones.

En relación con las anualidades, el 35,9%, están de acuerdo con el porcentaje asignado a las anualidades, tal y como lo muestra el gráfico No.18.

Esto significa que un gran número de secretarias estarían interesadas en recibir un porcentaje mayor, ya que se percibe como un incremento en el sueldo.

Con respecto al Régimen de Carrera Administrativa, como lo indica el gráfico número 22, la mayor parte de ellas no están de acuerdo con el puntaje asignado a cada uno de los títulos que se presentan en dicho Régimen.

Como en el caso anterior, el 34,2% de las encuestadas no están de acuerdo con el puntaje asignado a cada uno de los títulos que se presentan en el Régimen de Carrera Administrativa, esto puede explicarse tal vez por que se realiza un gran esfuerzo por estudiar, ya sea por tiempo, dejar a la familia, dinero, etc.

Sobre las becas, según lo muestra el gráfico No.17, un 46,7% de las secretarias han hecho uso del sistema de becas universitario, el porcentaje no es muy alto considerando que un 61,4% de las encuestadas actualmente se encuentra estudiando, pero se puede explicar porque estudian en otras universidades o institutos.

Este puntaje puede reflejar el interés de ellas en superarse académicamente y esto a la vez trae como consecuencia una superación económica, aunque no sea la esperada, sí puede ayudar a cumplir con sus necesidades de alimentación, vivienda, vestido, etc.

Cuando consultamos si se han afiliado a algún tipo de asociación o cooperativa que brinde servicios en la universidad, todas están afiliadas a una, pero mayoritariamente al Fondo de Beneficio Social, con un 88,6%, esto quizás a las diversas actividades recreativas, de fin de año, bailes, regalo anual, y además a los diversos servicios que prestan tales como préstamos, centro infantil, centro de recreo, etc.

Asimismo, una necesidad de toda persona es el tener médico de empresa, por lo que se consultó cuál aspecto debería mejorar el Departamento de Salud de la UNA y la respuesta fue bajar el costo de los servicios de odontología y una mayor rapidez en el despacho de las medicinas.

El porcentaje de secretarias que se encuentran motivadas en el desempeño de sus funciones es un 61,08%. Como lo citamos durante el desarrollo de la tesis la motivación nos induce a hacer algo y según el porcentaje obtenido por las secretarias, la motivación no es buena, por lo tanto, la secretaria no se encuentra motivada porque considera que los incentivos económicos deben ser aumentados.

Identificar el tipo de necesidades predominantes en el personal secretarial elegido en la Universidad Nacional

Para este objetivo se tomaron en cuenta los siguientes aspectos que se calificaron en el Cuadro No.5:

Salario: con la aplicación de la encuesta a las secretarias constatamos que la necesidad más importante para ellas es el *aumento de sueldo*, como claramente lo muestra el cuadro No.5. El motivo es obvio, el costo de la vida en Costa Rica es cada vez más alto y el dinero en muchas ocasiones no es suficiente y ni qué decir si la secretaria es madre soltera o posee muchas responsabilidades económicas, esto hace que el incentivo económico sea sumamente necesario. Específicamente el 88,9% de las secretarias sí consideran una necesidad importante el que les aumenten el salario.

Reconocimiento del trabajo: para mayor comodidad se desglosó en los siguientes aspectos; únicamente al 53,2 de secretarias se les reconoce el trabajo realizado

De la misma manera, estiman pertinente contar con *una mejor oficina, amplia, iluminada y ventilada*, y como puede apreciarse en el cuadro #6, los sujetos de estudio califican la infraestructura de la UNA como adecuada, pero que aún así pueden ser perfeccionadas para tener un lugar de trabajo con todas las comodidades posibles para sentirse bien y brindar así un excelente servicio.

Como cuarto incentivo en orden de importancia es el contar con un *mejor equipo de trabajo*, esto es sumamente importante, porque en muchos casos, la herramienta que más se utiliza es la computadora y si esta no funciona como debe ser, sino que se torna lenta, no soporta todos los programas requeridos por falta de memoria, etc., es decir, es una computadora obsoleta, no se puede exigir brindar un excelente trabajo, y si este no se hace se harán comentarios acerca de ineficiencia de la secretaria, a pesar de no ser la responsable.

Como quinto punto, las secretarias escogieron *Reconocimiento de tiempo laborado fuera de horario*, a pesar de que pocas secretarias se mantienen en la oficina después de las 5:00 p.m. otras secretarias en cambio, deben permanecer casi hasta dos horas más brindando algún servicio o terminando algún trabajo urgente. Quizás se piense que dos horas no es mucho, pero si lo hacen durante cuatro días en un mes, la sumatoria da como resultado un día más de trabajo, que no es reconocido por nadie, y que muchas veces ni siquiera se agradece.

Las *felicitaciones verbales* ante los compañeros es otro incentivo que los sujetos de estudio agradecerían recibir, por cuanto reafirma el buen trabajo que se ha realizado y las instaría a seguir brindándolo de la misma manera.

Los *permisos para realizar diligencias personales* ocupa un sétimo puesto en importancia, aunque está casi entre los últimos, no deja de ser necesario, porque en ocasiones es preciso realizar algún trámite personal, por ejemplo en un banco, y si este banco no brinda un servicio vespertino es muy difícil poder cumplir con la diligencia, sino que sería necesario tomar un día de vacaciones para poder tramitarlo.

Un *viaje* es otro aspecto que interesa a las secretarías, pero por el tipo de institución, es sumamente difícil poder concretar un viaje como incentivo.

Por último, las *vacaciones extra*, creemos que al igual que el anterior, al ser una Institución Pública, no se podría asignar más vacaciones como un incentivo o premio al esfuerzo de la trabajadora.

Oportunidad de estudio: otro aspecto importante de destacar como necesidad, es el de las becas universitarias, consideramos que es con el fin de poder estudiar y optar a un mejor puesto, o bien, para solicitar el ingreso al Régimen de Carrera Administrativa y obtener un poco más de dinero.

Con respecto al permiso con goce de salario para estudio, es interesante observar que los estudios y por ende una mayor educación sean importantes para forjarse un mejor futuro o incluso realizarse profesional y personalmente, con las ventajas que esto trae consigo, ya que en la universidad podrían contar con personal más preparado y competente.

Recreación: el 49,0% indica tener la oportunidad de participar en actividades recreativas y deportivas programadas por la Universidad Nacional.

En conclusión, la necesidad primordial de la población en estudio es el dinero, reflejado en la necesidad de un aumento de salario, recibir becas de estudio, mayor porcentaje en anualidades y más puntos en Carrera Administrativa, sin menospreciar aspectos tales como las felicitaciones delante de sus compañeros de trabajo, cartas de

felicitación suscritas por sus jefes, que si bien no aportan un beneficio económico, sí reafirman la necesidad que tienen las secretarias de sentirse útiles y apreciadas.

Comparar las necesidades, satisfacción y desempeño que presentan las secretarias entre los 18 y 34 años a las que son mayores de 35 años

Para alcanzar este objetivo se realizó la división de las secretarias por edades y se trabajó con las mismas variables descritas en los objetivos anteriores.

En cuanto a las **necesidades** se tomaron en cuenta los mismos aspectos calificados en el objetivo anterior, pero divididos por el grupo de edades, por lo tanto los resultados obtenidos fueron los siguientes

Salario: aunque la importancia de salario sobrepasa el 80%, se puede determinar que es un factor considerado de gran importancia en su mayoría por las secretarias más jóvenes, esto quizás se deba a que las personas mayores poco a poco se han resignado a recibir un salario base que aunque no es lo mejor, con las anualidades y aumentos que hayan obtenido por títulos u otros les ha incrementado en algo su salario, mientras que para una persona relativamente joven que ingresa a laborar para la Universidad y se da cuenta que el salario base para las secretarias es muy bajo en comparación a otras empresas en las cuales nuestras mismas compañeras con el mismo título están trabajando exactamente en lo mismo por un salario doble, y hasta triple y si a esto le sumamos que en la escala salarial el puesto para las secretarias ni siquiera es reconocido como profesional es decepcionante, pero al ser más jóvenes ingresan con la esperanza de que algún día el salario aumente.

Reconocimiento del trabajo: el porcentaje de reconocimiento que se les da a las secretarias es muy bajo, pero aún así se puede observar que en su mayoría este lo reciben las secretarias más jóvenes, esto puede ser que por tener la persona más años de laborar se le ve su trabajo como algo normal, como una obligación y solo eso, mientras que una persona más joven para su superior puede ocasionar mayor impresión por lo que realiza.

Oportunidad de estudio: las personas más jóvenes indican tener mayor oportunidad de estudio, por lo tanto, si tomamos el gráfico No. 2 y lo dividimos por edades se determina que el mayor porcentaje de secretarías jóvenes están solteras, lo cual puede implicar menos responsabilidades en el hogar y mayor tiempo para estudiar.

Recreación: en este punto es interesante observar que aunque es muy bajo el porcentaje de secretarías que tienen la oportunidad de participar de actividades recreativas en su mayoría el porcentaje de secretarías que mayormente participan son las mayores de 35, esto quizás se dé más que todo por la conciencia que surge en las personas a partir de cierta edad de cuidar más su salud y se interesan más por participar de programas como los aeróbicos, natación, que se imparten en la misma Universidad.

La *satisfacción* igualmente se midió con las mismas variables que se desarrollaron en el objetivo general, por lo tanto al dividirlo por edades se concluye lo siguiente en cada variable:

Puntualidad: aunque como se mostró en el gráfico No.9 la puntualidad en las secretarías no alcanza ni el mínimo, al comparar las edades confirmamos una vez más que todo es por la cultura del “tico”: trabajar menos de lo que se le pide y, en el caso de las edades, el grupo que cumple un poco más es el de las secretarías jóvenes que al estar iniciando a laborar les da más temor llegar tarde o salir más temprano y que les llamen la atención, mientras que las secretarías con más años, ya se han dado cuenta que es una costumbre y salir antes de la hora, y que por ser una institución pública eso es común.

Desarrollo profesional: igualmente las personas más jóvenes son quienes buscan más participación en las actividades, quizás porque consideran que su experiencia puede aumentar con este tipo de capacitaciones.

Igualdad de género y edad: aunque como se indicó anteriormente en cuanto a la igualdad de género y edad la mayoría de secretarías consideran que es alto, pero lo perciben más positivamente las secretarías mayores.

Relaciones interpersonales: en este punto las secretarías más jóvenes son las que lo perciben más positivamente.

Conocimiento funciones: el conocer las funciones es algo muy importante pero es curioso que las secretarías más jóvenes son las que indican en su mayoría conocer las funciones, quizás porque como se mencionó, son las que más buscan capacitarse, y al menos en las capacitaciones que imparte la UNA, la mayoría refuerzan el trabajo diario de una secretaria, lo cual puede ayudar a que ellas se identifiquen mejor con lo que hacen.

Estabilidad laboral: por la edad se puede reafirmar que el mayor porcentaje de secretarías que han cambiado de trabajo con mayor constancia son las mayores, esto es razonable porque las secretarías de mayor edad ya han laborado también más tiempo y ya han pasado por la tragedia que sufren la mayoría de las secretarías de no tener un trabajo estable ya que en muchos casos ocupan puestos por incapacidades y sustituciones, lo que ocasiona la baja oportunidad de tener propiedad.

Incentivos: el uso de los incentivos en utilizado casi en su totalidad por todas las secretarías pero especialmente por las más jóvenes.

Participación toma de decisiones: según muestran las encuestas las secretarías más jóvenes son las que tienen mayor participación en la toma de decisiones esto se debe quizás a la mayor capacitación que ellas han recibido lo cual les permite tener mayor claridad en la toma de decisiones.

Remuneración: la mayoría de las secretarías más jóvenes son las que perciben una mayor remuneración, esto quizás se debe a que los superiores aprecian más el esfuerzo que realiza una joven que recién acaba de ingresar a la Universidad, mientras que a las mayores las ven ya como algo que hace todos los días y no le toman mayor importancia a sus esfuerzos.

Dado que el desempeño fue medido por los jefes, no se puede dividir por edades, pero si hacemos un análisis crítico según los resultados de las necesidades y la satisfacción y debido a que el objetivo principal logró demostrar nuestra hipótesis que cuanto mayor sea la satisfacción, mayor será el desempeño, se puede concluir que las secretarías más jóvenes son las que se encuentran más satisfechas en su trabajo, lo cual implica un mejor desempeño, pero a la vez son las que encuentran mayor cantidad de necesidades, esto quizás porque tienen mayores sueños, anhelos de algo mejor, mientras que las personas mayores de 35 ya están resignadas a su trabajo, ya no andan en búsqueda de algo mejor, simplemente se conforman con lo que tienen y dan su mínimo esfuerzo.

Identificar las funciones reales de las secretarías de Escuela del Campus Omar Dengo de la Universidad Nacional

Según muestra el cuadro número dos, las secretarías 1, 2 y 3 del Campus Omar Dengo de la Universidad Nacional, sí realizan todas las funciones señaladas en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos. Algunas funciones son realizadas más que otras, estas son:

- ↪ Elaboración cartas, notas, informes, memorandos.
- ↪ Atender público, profesores y estudiantes.
- ↪ Colaboración en fotocopiado y elaboración de documentos.
- ↪ Matrícula.

Otras funciones están “en término medio”, es decir, las realizan pero no con la misma frecuencia que las anteriores:

- ↪ Recibir, anotar y distribuir correspondencia.
- ↪ Tomar y elaborar actas.

- ↪ Preparar constancias de estudio, calificaciones, reconocimientos.
- ↪ Preparar y llevar la agenda del superior y controlar su ejecución.
- ↪ Sustituir empleados de mayor nivel por permisos o vacaciones.
- ↪ Participar en actos o eventos organizados por la Unidad.
- ↪ Participar en la elaboración de presupuesto, plan académico.
- ↪ Sustituir compañeros en sus labores.

Por último las funciones que menos realizan son:

- ↪ Control de vacaciones, pedidos de material, viáticos.
- ↪ Acciones de personal.
- ↪ Elaborar solicitudes, llevar, controlar y registrar los movimientos de la caja chica.
- ↪ Sacar promedios.
- ↪ Retirar cheques.

Según el Cuadro 2, las secretarías 1, 2 y 3 del Campus Omar Dengo de la Universidad Nacional sí efectúan todas las funciones señaladas en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos; algunas de esas funciones son realizadas con más frecuencia que otras y son las siguientes: elaboración cartas, notas, informes, memorandos; atender público, a profesores y a estudiantes; colaboración en fotocopiado y elaboración de documentos; matrícula de los estudiantes.

Otras funciones podrían clasificarse como “término medio”, es decir, las realizan pero no con la misma frecuencia que las anteriores: recibir, anotar y distribuir correspondencia; tomar y elaborar actas; preparar constancias de estudio; calificaciones, reconocimientos; preparar y llevar la agenda del superior y controlar su ejecución; sustituir empleados de mayor nivel por permisos o vacaciones; participar en actos o

eventos organizados por la unidad correspondiente; participar en la elaboración de presupuesto, plan académico; sustituir compañeros en sus labores. Por último, están las funciones que menos se realizan como llevar el control de vacaciones, pedidos de material, viáticos; elaborar acciones de personal y solicitudes; así como llevar, controlar y registrar los movimientos de la caja chica; calcular promedios; retirar cheques.

Se puede concluir que las funciones reales de las secretarías de escuela del Campus Omar Dengo de la Universidad Nacional están determinadas en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, sin embargo, el nuevo proyecto de Fortalecimiento de la Gestión de Servicios y Desarrollo Humano, aprobado por el Consejo Universitario en el 2003, pretende reestructurar algunas funciones, que aunque si bien es cierto los tiempos cambian y las circunstancias que dan origen a ciertas tareas también, el proyecto presenta los siguientes inconvenientes:

- El extenso periodo que ha tomado su implementación, a pesar de que cuando se aprobó, el 22 de mayo del 2003, fue declarado de interés institucional e incluso en el 2004, se participó en un taller de caracterización de puestos, no obstante, no se tiene conocimiento de los resultados obtenidos en esa actividad.
- De la misma manera, la cantidad de recursos económicos y humanos que se han designado para el desarrollo del Proyecto y aún no se conoce de manera pública los alcances o logros obtenidos.
- No se menciona la creación o aplicación de un adecuado sistema de incentivos económicos y no económicos, para los funcionarios administrativos de la Universidad Nacional.

Por lo anterior, se puede justificar que actualmente, aunque algunas de las funciones del manual descriptivo de clases de puestos se realizan con menos frecuencia, eso se debe a la presencia de asistentes administrativos y académicos, quienes asumen las funciones que implican un mayor grado de responsabilidad.

RECOMENDACIONES

Al finalizar esta investigación y luego de las conclusiones obtenidas, se citan a continuación algunas recomendaciones generales para que la UNA como institución pública procure mejorar la realidad que viven actualmente sus secretarias de manera que su desempeño laboral se ajuste a los requerimientos de excelencia que debe tener un ente estatal.

- Crear una cultura de clima organizacional positivo, posibilitando así un ambiente amigable de trabajo, fomentando la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, considerar el criterio general en la toma de decisiones; involucrar a las personas más en sus trabajos indicándoles la responsabilidad y el efecto que ocasiona su trabajo; dando a conocer los buenos resultados y felicitando su buen desempeño, tanto de manera verbal como por escrito, lo influye en la motivación laboral.
- Establecer criterios más claros sobre la gerencia y el liderazgo, con el fin de indicar niveles superiores de eficiencia y facilitar al líder capaz de llevar a cabo sus funciones efectivamente como jerarca de la empresa.
- Tomar medidas para aplicar refuerzos positivos y de motivación entre las secretarias, esto implica ofrecer estabilidad laboral y no trabajo por tiempos definidos, pues la inseguridad en el puesto de trabajo provoca en las personas desmotivación por la incertidumbre que significa trabajar como interina/o.

Recomendaciones específicas para ser consideradas por la Escuela de Secretariado Profesional

La Escuela de Secretariado Profesional deberá promover entre sus estudiantes la realización de otras investigaciones que puedan estudiar más a fondo las variables consideradas en este trabajo, ya que por las limitaciones metodológicas se estudiaron únicamente las variables desarrolladas en el marco metodológico, por lo que sería importante considerar otros aspectos como el estudio por escuelas, en un determinado espacio físico o incluir otras variables que puedan estar influyendo en la satisfacción y desempeño de las secretarías de la UNA.

Recomendaciones específicas para ser consideradas por la Universidad Nacional y el Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos como ente encargado de reclutar y seleccionar personas para los distintos puestos de la institución, debería encargarse de informar a los escogidos sobre como el manual de puestos para que la persona se oriente y sepa de antemano cuales serán las funciones que tenga en un determinado puesto; orientar a la persona indicándole los incentivos que ofrece la institución, tanto económicos como no económicos; indicar claramente a los escogidos las posibilidades de ascenso.

Además, el Departamento de Recursos Humanos debería establecer un tipo de remuneración de acuerdo con una valoración de puestos; para lo cual es esencial analizar y comparar algunos de los siguientes aspectos: analizar los documentos existentes del sistema que se utiliza para remuneración; revisar los reglamentos sobre puestos, estructuras y departamentos existentes; describir con detalle los puestos; analizar la jerarquía existente y la denominación de los puestos secretariales; organizar un comité de valoración de puestos con la participación de diferentes miembros de las unidades académicas para alcanzar el máximo consenso en el resultado final.

Según esta investigación, se pudo determinar que la mayoría de las secretarías posee únicamente el título de técnico medio, el cual no es suficiente para ejercer un puesto de secretaria 1, 2 o 3, por lo que sería necesario que el Departamento de Recursos Humanos realizara un estudio de los programas impartidos en un colegio vocacional y un diplomado universitario y así estas personas con el título de técnico medio puedan ocupar los puestos de oficinista 1, 2 y 3.

Es necesario no sólo el análisis de los puestos, sino también uno sobre porqué un porcentaje considerable de las secretarías no están estudiando, pues a la pregunta “¿Cuál es el último grado académico obtenido en el área secretarial?”, el 59,9% indicó tener únicamente el de técnico medio (Gráfico 1) y el Cuadro 1 permite determinar el bajo porcentaje de participación en otras actividades de formación por parte de las secretarías y la explicación obtenida por medio de la encuesta es por falta de tiempo; por lo tanto, la Universidad debería brindar a las interesadas en desarrollar un plan de estudios las facilidades de un horario accesible y la solicitud de permisos para cumplir con él. Así se contribuiría al crecimiento de la institución, pues se contaría con un grupo de secretarías preparadas profesionalmente para ejercer los puestos.

Aunque se sugiere realizar un análisis de los puestos, es importante recordar que la institución cuenta con el proyecto de Fortalecimiento de la Gestión de Servicios y Desarrollo Humano desde el 2003, cuyo propósito es promover y desarrollar en todos los funcionarios una actitud de servicio fundamentada en los más altos principios, valores y requerimientos institucionales, por lo que se considera necesario que el Departamento de Recursos Humano convoque a los trabajadores universitarios para dar a conocer los resultados del proyecto y hacer una propuesta de implementación para la nueva estructuración de puestos de manera que cada instancia analice la viabilidad desde su realidad laboral.

Finalmente, sería fundamental darle a conocer esta investigación a los 22 funcionarios que la Vicerrectoría de Desarrollo en conjunto con el Instituto de Estudios del Trabajo (IESTRA) incluyeron en la Maestría en Administración de los Recursos Humanos para formarlos como futuros profesionales en el área de la administración de los recursos humanos tan importante para la existencia de cualquier organización.

Esos estudiantes podrán apoyarse en investigaciones como esta y otras similares para implementar un plan estratégico que le permita a la institución valorar las situaciones que ocurren con el personal, tanto administrativo como académico e implementar las medidas correctivas y de mejoramiento continuo para que todas las personas puedan cumplir con sus deberes y que sus derechos no sean violentados, favoreciendo así un ambiente sano para lograr un rendimiento eficaz.

CAPÍTULO VII.
FUENTES CONSULTADAS

BIBLIOGRAFÍA

- Brenes, A. (2000). *Los Trabajos Finales de Graduación su elaboración y presentación en las Ciencias Sociales*. Sexta Edición. Editorial EUNED, Costa Rica.
- Barrantes, R. (2000). *Investigación: un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo*, Editorial EUNED.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, México.
- Chruden, H.& Sherman A. (1986). *Administración de personal*. Décima Edición. Editorial Continental, S.A. México,
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Hagemann G. (2002) *Motivación. Manual de implementación*. Primera Edición. Editorial Limusa, S.A. México..
- Harold K. (1976). *Evaluación de Ejecutivos*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.
- Keith D. & John W. N. (1997). *Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional*, Octava Edición. Editorial Mc Graw-Hill, México,
- Paul H., Kenneth H.B. & Dewey E.J. (1988). *Administración del comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Petrovski, A. (1980). *Psicología General*. Primera Edición. Editorial Progreso, Moscú.

Schein E. (1982). *Psicología de la Organización*. Tercera Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

Stoner, E. & Wankel C. (1997). *Administración*. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Werther W. & Keith D. (1997). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Cuarta Edición. Editorial Mc.Graw-Hill. México.

Tesis:

Arce Orlando, (2002). *El Clima Organizacional como elemento de satisfacción laboral del personal de la Clínica del Seguro Social de Santo Domingo de Heredia*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional).

Arce Solís, Martha, Chaves Luis, Gutiérrez. Raymundo. (1993). *Propuesta de un sistema de incentivos y reconocimientos para los funcionarios administrativos profesionales de la Universidad Nacional*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional).

Corrales Edith Mejías Lillany, Picado Catalina. (1999). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción del personal del ámbito administrativo-Poder Judicial (Período comprendido de julio a diciembre 1997)* (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional).

Salazar Guillermo, Salas Carlos. (2000). *Análisis de algunos factores motivacionales que intervienen en el clima organizacional de los instructores de la planta del Instituto Nacional de Aprendizaje., Heredia, Costa Rica, 2000*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional).

Artículos en Internet:

Ardouin, J. (2000). *Motivación y Satisfacción Laboral*. Recuperado en marzo 8, 2006, disponible en <http://www.apsique.com>

Austin, T. (2004). *El Diseño de Investigación*. Recuperado en abril 13, 2005 disponible en http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiacuatrodis_e.htm

Arguedas, S. & otros (2003). *Evaluación del área de Ciencias aplicadas (600 Dewey) del Documento: Colección de la Biblioteca "Joaquín García Monge"*. Recuperado en abril 13, 2005, disponible en <http://www.una.ac.cr/bibliotecologia/proyectos/evaluacion.pdf>.

Clark, A & otros. "Is Job Satisfaction U-shaped in age?", Recuperado en abril 13, 2005 disponible en ([2http://ideas.repec.org/p/cpm/cepmap/9407.html](http://ideas.repec.org/p/cpm/cepmap/9407.html))

Enebral, J. (2001). *Motivar y Motivarse: Reflexiones en Torno a la Motivación en el Trabajo*. Recuperado en abril 13, 2005 disponible en <http://www.areas.com/rrhh/motivar.htm>.

Fernández, I. & Baeza Ricardo. (2001). *Tendencias de la psicología contemporánea publicación azul: psicología y empresa. "El Psicólogo Organizacional como gestor de compensaciones"*. Recuperado en noviembre 04, 2004 disponible en [http://www.uai.cl/p3_publicaciones/site/asocfile/ASOCFILE120021217113527.pdf#search=%22rendimiento%20laboral%20seg%C3%BAAn%20Fernandez%20\(2001\)%22](http://www.uai.cl/p3_publicaciones/site/asocfile/ASOCFILE120021217113527.pdf#search=%22rendimiento%20laboral%20seg%C3%BAAn%20Fernandez%20(2001)%22).

- Herra, S. & Rodríguez N. (1999). *Evaluación del Desempeño*. Recuperado en abril 13, 2005 disponible en <http://server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>.
- Mora, C. (1997). *El Gerente y la importancia de la motivación*. Recuperado en noviembre 07, 2004 disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>.
- Rey, César (2003). *Guía para la elaboración de artículos y de proyectos de investigación*. Recuperado en junio 15, 2006 disponible en http://espanol.geocities.com/cesar_rey_info/Normas.htm
- Ruiz, K (1997). *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. Recuperado en diciembre 12, 2004 disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>

ANEXOS

(En la versión digital, los anexos están en archivo adjunto)

Anexo 1

Cuestionario aplicado a las secretarias

Anexo 2

Encuesta aplicada a los jefes

Anexo 3

Listado general de las secretarias 1, 2 y 3 de la UNA

Emitida por el Departamento de Recursos Humanos al 30 de marzo del 2005

Anexo 4

Listado de las secretarias 1, 2 y 3 de las
Escuelas del Campus Omar Dengo.

El listado fue emitido al 30 de marzo del 2005, sin embargo las encuestas se aplicaron hasta noviembre del 2005, esto implicó trabajar en algunas unidades académicas con secretarias que no estaban en la lista.

Anexo 5

Requisitos y funciones de las secretarías 1, 2 y 3

Según el manual descriptivo de clases de puestos

Este documento fue validado el 21 de noviembre del 2006, el cual hace constar que el requisito mínimo a la fecha es un de Técnico medio.

Esto evidencia la necesidad que se plantea en este estudio de revisar los requisitos para asumir estos puestos.

Anexo 6

Ejemplos de concursos de la UNA

Para los puestos de secretarías 1, 2 y 3