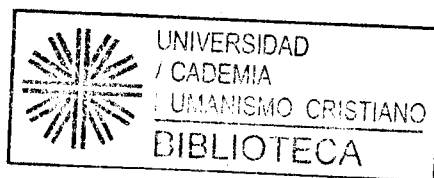


UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO



**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO
EN EJECUCION EN GESTION PUBLICA**

AUSENTISMO LABORAL

PROFESOR GUIA: Mauricio Espinosa Cerpa
ALUMNAS : Bernarda Jimenez Riquelme
Rosa Merino Molina.

Santiago -Chile
Agosto 2003

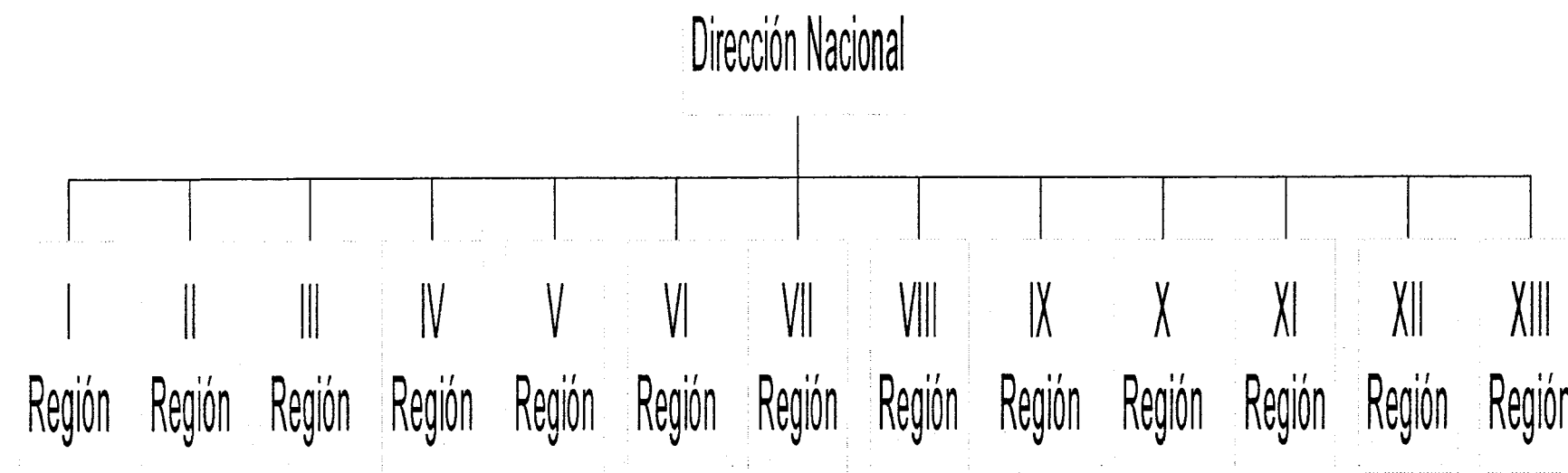
INTRODUCCION

La Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) es una corporación autónoma con personalidad jurídica de derecho público, funcionalmente descentralizada, que se relaciona con el gobierno a través del Ministerio de Educación. Fue creada mediante el Decreto Ley N° 17.301 de fecha 22 de abril de 1970.

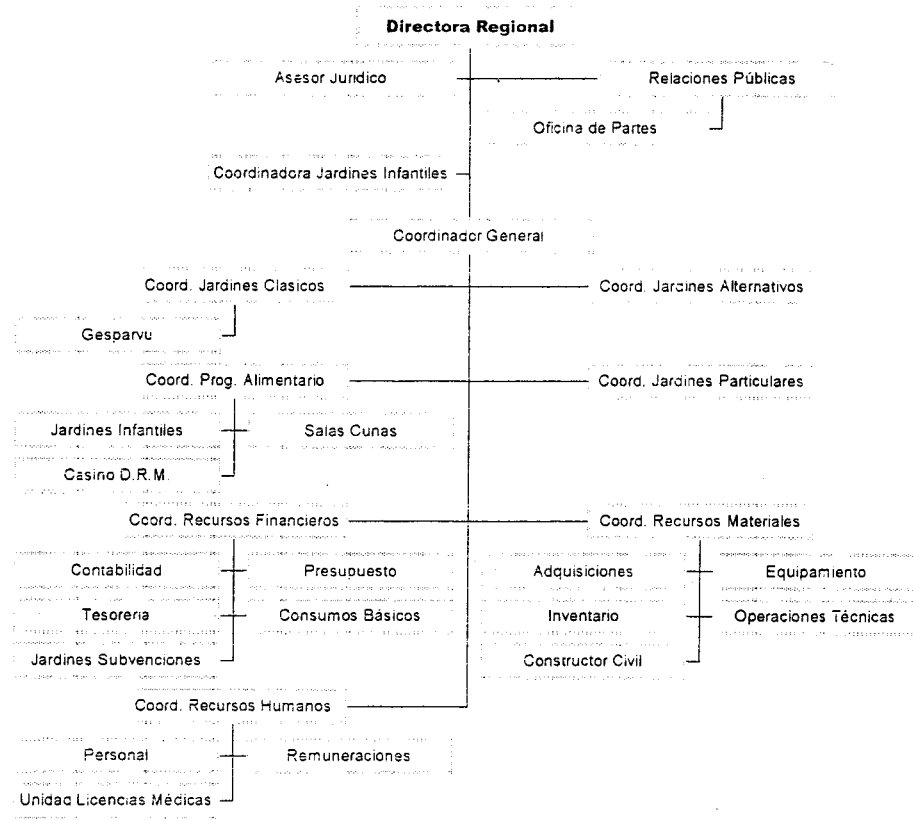
La JUNJI tiene como Misión: “Cautelar y promover el desarrollo de la Educación Parvularia, pública y privada, a través de la asesoría, supervisión y fiscalización del sector y de la ejecución de programas educativos focalizado en los sectores sociales más vulnerables, en concordancia con la política de gobierno”

Nuestra institución pública tiene como preocupación central la educación de los niños y niñas entre 84 días y 5 años de edad en situación de vulnerabilidad social y económica en nuestro país. La JUNJI en el transcurso de los años se ha preocupado de entregar una educación de Calidad, Afectividad, y Alimentación para niños (as) que se encuentran en situación de vulnerabilidad social, la cual para su funcionamiento depende del aporte fiscal que es considerado anualmente en el presupuesto de la Nación, con una estructura principalmente vertical que se detalla de la siguiente manera:

Junta Nacional de Jardines Infantiles



Dirección Regional Metropolitana de Santiago



La JUNJI para entregar una mejor organización de implementar su programa se divide en dos:

Programa 01 = Jardines Clásicos

Son aquellos en los cuales se trabaja en el plano convencional de atención, beneficiando a los niños y niñas de sectores urbanos populares.

Sala Cuna de (0 a 2 años); nivel medio de (2 a 4 años); Primer nivel transición; (4 a 5 años) de lunes a viernes, jornada completa, extensión horaria.

Programa 02 = Jardines Alternativos

Jardín Infantil Familiar : Profundiza el rol activo que cumple la familia en la educación, a través de la participación, el compromiso y la atención integral de los niños y niñas. De 2 a 5 años, lunes a viernes, media jornada de mañana o de tarde.

Jardín Infantil Familiar Laboral: Dirigido a hijos e hijas de madres jefas de hogar o que trabajan. Este programa considera la participación directa de la comunidad en su implementación, desarrollo y en la toma de decisiones. Atención de 2 a 5 años.

Jardín Infantil Patio Abierto: Atiende a niños que no han tenido acceso a educación parvularia. Se habilitan patios en jardines infantiles en formas de “zonas de trabajo”, a cargo de una educadora de párvulos y monitoreado por jóvenes de escuelas cercanas. Atención de 3 a 5 años días sábados.

Sala Cuna en el Hogar: Este programa se orienta a fortalecer la educación dada por la familia a los niños y niñas, desde sus necesidades e intereses, de tal forma que aprendan lo necesario en su primera etapa de vida. Atención de 0 a 3 años un día a la semana, jornada de mañana.

Jardín Familiar Estacional: Dirigido a los hijos e hijas de madres trabajadoras temporeras del sector agrícola, agroindustrial y turismo. Atención de 2 a 5 años entre diciembre a marzo, jornada completa.

Jardín Infantil Comunitario: Atiende niños y niñas cuyas comunidades se han organizado para contar con un establecimiento.

Funciona a cargo de una Técnico en educación párvularia y con el apoyo de personas capacitadas de la comunidad. Atención de 2 a 5 años de lunes a viernes, media jornada.

Jardín Infantil para Párvulos de Comunidades Indígenas: Apoya el conocimiento, integración y valorización de la cultura propia entre los niños de los grupos indígenas de nuestro país: Aymarás, Atacameños, Collas, Pehuenches, Mapuches, Rapa-Nui, Huiliches, Kawascar y Yámanas, integrando también a niños y niñas. Atención de 2 a 5 años de lunes a viernes, media jornada de mañana o tarde.

Jardín Infantil a Distancia: Este programa atiende a niños y niñas de zonas aisladas, favoreciendo sus aprendizajes a través del ejercicio del rol educativo de la familia; esta recibe el apoyo del programa radial “Sembrando Futuro” y cartillas para ser trabajadas con sus hijas e hijos en la casa.

Jardín Infantil Radial: Se apoya en un programa radial y guías para que los niños y niñas y sus familiares trabajen en la casa. El párvulo también asiste a una Ludoteca, donde aprende a trabajar con materiales educativos, apoyado por una educadora de párvulos y jóvenes monitores. Atención de 0 a 6 años.

Jardín Infantil a Domicilio: Programa de televisión para niños y niñas que permanecen en el hogar. La familia recibe el apoyo de cartillas educativas para ser trabajados en la casa. Atención de 3 a 5 años.

Sala Cuna en el Consultorio: Atiende a niños y niñas cuando asisten a un consultorio de salud. Las madres son orientadas por una educadora de párvulos, recibiendo guías para aprendizaje de sus hijos e hijas en la casa. Atención de 0 a 2 años.

La JUNJI es una de las organizaciones de mayor tamaño dentro de la Administración Pública y lo refleja el hecho de que para cumplir sus

variadas funciones cuenta con una dotación de 6.647 funcionarios a lo largo del país, entregando educación a 120.628 párvulos en el ámbito nacional, el 55,7 % corresponde al Programa Jardín Infantil Clásico (Prog.01) y el 44,3 % restante a diversos Programas Alternativos (Prog.02) y de ellos 2.622 funcionarios sólo en la Región Metropolitana, de los cuales un 90 % desempeñan sus funciones en Jardines Infantiles y un 10 % desempeñan sus labores en trabajos Administrativos y Equipos Técnicos.

La Dirección Regional Metropolitana, para su mejor funcionamiento se divide en cuatro zonas: Cordillera, Agrícola, Valles y Andina. De acuerdo a la siguiente dotación de personal por género.

Como es una organización pública las relaciones entre sus funcionarios y el Estado son regidas por el Estatuto Administrativo.

La remuneración de sus funcionarios está consignada por la escala única de remuneraciones, establecidas por el Ministerio de Hacienda.

De acuerdo a últimas instrucciones emanadas en Of. Circular N° 8 con fecha 09/02/2001 del Ministerio de Hacienda referente a la Ley de Presupuesto para el año 2001 en el punto N°11.3 “ El artículo 14 de la Ley de Presupuestos otorga la calidad de ingresos propios de los órganos y servicios públicos a las recuperaciones de recursos que estos obtengan de los servicios de salud e instituciones de salud previsional por pago de las licencias a que se refiere el artículo 11 de la ley N° 18.768. Al respecto, cabe señalar que con cargo a las aludidas recuperaciones se

podrán solventar las suplencias y reemplazos que se dispongan de modo que, las modificaciones presupuestarias que se propongan para incorporar tales recursos, por regla general, solo podrán considerarse para éstas dicho destino de gasto.

Debido a la reestructuración en el proceso administrativo organizacional en la JUNJI, resulta interesante y a la vez preocupante de observar es el ámbito de la gestión del personal, particularmente en el terreno del ausentismo; En la JUNJI existe como norma reemplazar a toda aquella persona que se ausente por más de siete días, por lo que el ausentismo más allá del impacto que puede tener en el desempeño institucional, lleva aparejado un impacto económico por el gasto en los reemplazos involucrados. Por ejemplo; sólo por concepto de licencias médicas el año 1998 se presentaron 8.418 licencias, y en los años 1.999 y 2.000 el número de licencias fueron de 8.286 y 7.492 respectivamente., al pensar en estas cifras nos surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el motivo que se produzcan el número de Licencias Médicas mencionadas anteriormente?

¿Existe motivación laboral?

¿Hay conocimiento de las autoridades por el gasto de los reembolsos de subsidios de Licencias Médicas con relación a las suplencias realmente?

Considerando las modificaciones a partir del presente año respecto a las suplencias con los dineros recaudados por licencias

médicas entregamos un cuadro comparativo de Licencias Médicas, Dotación de Personal, Gastos en Reemplazos. Vemos la necesidad de sugerir un registro de control de ausentismo en las unidades que intervienen en este sistema.

DOTACION DE PERSONAL

2 0 0 0		2 0 0 1	
Programa 01	2.235	Programa 01	2.211
Programa 02	149	Programa 02	151
=====		=====	
Total	2.384		2.362

GASTOS EN REEMPLAZOS

2000		2001	
Subtítulo 21	\$ 293.802.873.-	Subtítulo 21	\$ 382.893.882.-
=====		=====	
Totales	\$ 293.802.873.-		\$ 382.893.882.-

LICENCIAS MEDICAS

Año	2000	Año	2001
	7.842.		8.179

PERSONAL POR GENERO

MUJERES	HOMBRES	ZONAS
546	19	CORDILLERA
873	24	ANDINA
559	19	VALLES
448	23	AGRICOLA
90	21	OFICINAS D.R.M.
2.516	106	
TOTAL GENERAL		2.622

MUJERES	HOMBRES	ZONAS
448	23	AGRICOLA
90	21	OFICINAS D.R.M.
538	44	
TOTAL GENERAL		582

Uno de los aspectos mas importantes que determina el grado de desempeño alcanzado por las organizaciones, es el del capital humano, son las personas las que utilizan la tecnologia para el logro de sus objetivos, es a través de las personas que se materializa el Clima Organizacional y a la vez damos cuenta de la Cultura Organizacional., es por eso que creemos necesario preguntarnos lo siguiente:

¿Qué se paga realmente con los dineros recaudados, por concepto de Licencias Médicas?

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué factores determinan el ausentismo laboral y que impacto tienen éstas en la gestión institucional de la JUNJI?. Un estudio a la Zona Agrícola de la Región Metropolitana de la JUNJI, período 2000 - 2001.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. Identificar y cuantificar los tipos de ausencia que se producen en la JUNJI.
2. Levantar un diagnóstico respecto a la naturaleza de los gastos de reemplazo personal de la JUNJI de la zona agrícola, producto de los distintos tipos de ausencia que se presentan.
3. Determinar el promedio de licencias por edades y sexo de los (as) funcionarios.
4. Identificar los factores críticos que afectan en mayor medida a la gestión institucional.
5. Sugerir un Sistema de Control de ausentismo en RRHH al interior de la JUNJI

MARCO TEORICO

En la sociedad existen diferentes tipos de empresas, tenemos Empresas Privadas y Publicas. Las primeras son creadas principalmente con fines de lucro, otras formadas con fines de Beneficencia a la comunidad llamadas O.N.G. y las segundas creadas por el Estado para entregar servicio público. Tenemos Empresas Públicas creadas con fines de lucro para beneficios y desarrollo del País, como por ejemplo Codelco, y otras que son Instituciones creadas para entregar servicio público al país, entre ellas tenemos la JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES.

Para introducirnos en el planteamiento del problema de esta Tesis creemos necesario hacer un recorrido por textos con diferentes autores en busca de información, enfocando algunas definiciones y temas que nos parecen interesantes de destacar. En este sentido **George Terry¹** define "Organización como" **"La palabra "organización" se deriva del vocablo "organismo", el cual es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y otra está gobernada por su relación con el todo."**

"organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo."

[1] Terry George R. "Principios de Administración" Compañía Editorial Continental, S.A. MEXICO

“La ventaja de organizar: Mediante una organización adecuada, un gerente espera obtener más que la suma de los esfuerzos individuales. Esto es, espera que se dé un “sinergismo”, el cual es la acción simultanea de unidades individuales separadas que juntas proporcionan un efecto mayor a la suma de los componentes individuales.” Mientras que **Mauro Rodríguez Estrada²** expone que:

“El estudio de la organización, pasando de la teoría a la realidad concreta y viva, es la más multidisciplinaria de todas las ciencias; y el manejo perfecto de la organización es la más compleja de todas las artes y la más comprometedora de todas las disciplinas.

Desde que el hombre existe en este mundo, hace millones de años de la época de la Edad de la Piedra que el hombre siente la necesidad de organizarse, tanto para cazar, pescar, cobijarse, defenderse, etc. Su primera organización se diría que fue la familia, para con el pasar de los años fueron formando Jefes los cuales eran sus representantes en cosas muy elementales como ser jefe de las tribus, para luego formar Líderes en las diferentes Naciones, agrega **Mauro Rodríguez** en su análisis

- **Al dirigente le incumbe lograr metas con y a través de las personas. Administrar es hacer que determinadas personas hagan ciertas cosas para lograr metas y objetivos específicos. Y, por supuesto, nunca se responde mejor a las necesidades de una organización que cuando se tienen en cuenta las necesidades de sus miembros.**

² Rodríguez Estrada Mauro. “Psicología de la Organización” Editorial Trillas MEXICO, 1978

“Todos pertenecemos no a una organización, sino a varias. A cada una de ellas llegamos con un bagaje de conocimientos, hábitos, experiencias, propósitos y expectativas mutuas, es decir, de parte de nosotros hacia la organización y viceversa.

La conducta de un individuo no es exactamente igual cuando está solo o cuando actúa en la organización A o cuando actúa en la organización B.”

Las organizaciones se dividen en: **Organización Formal y organización informal .**

Organización formal; es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados. En ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos y tareas. Existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- 1. El trabajo, el cual es divisionalizado**
 - 2. Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionalizado.**
 - 3. El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo, y**
 - 4. Las relaciones entre las personas o las unidades, trabajo-personas.**
- Todo miembro de una organización se halla dentro de una red de relaciones. Desde este punto de vista esencial, es posible definir la administración con una sola frase: *administración es coordinación.***

Cuando se forman las organizaciones, se plantean metas y objetivos, según el rubro o el servicio que realicen, en la Administración Pública tenemos objetivos enfocados directamente al bienestar de la comunidad, **George Terry³** agrega; **Cuando se trata de los organismos del sector público, el objetivo último de toda actividad no es una producción x, sino el bienestar social y la promoción de la comunidad en cuanto tal. Debido a este carácter, la aplicación de las ciencias del hombre urge en la organización pública más que en la empresa privada.**

- **De los dos aspectos y elementos fundamentales de toda organización el humano y el técnico, en los tiempos pasados y casi hasta el día de ayer (1978) se ponía la atención en este último, es decir, en las estructuras y procesos, y se descuidaba analizar el elemento humano.”**

En toda organización existe una jerarquía y es muy importante que el jefe superior considere lo siguiente:

Para que sea efectiva la organización, el gerente debe conocer específicamente cuáles son las actividades que va a administrar, quién va a ayudarlo, a quién informa y quién se reporta a él, y una definida cadena de mando o canal de comunicación desde el nivel superior hasta el inferior. De esta afirmación se puede deducir que se refiere a la división del trabajo y esto se representa en. Un organigrama

³ Terry George R. OP.CIT.

y un manual, además de los requisitos o descripciones del cargo y las especificaciones del ocupante, son herramientas comunes de la organización formal. Pero dentro de estas organizaciones nos encontramos con organizaciones informales.

Organizaciones informales: es un concepto por completo distinto de las organizaciones formales. Dondequiera que la gente trabaje junta, se originan grupos informales, unidos por intereses comunes, sociales, tecnológicos de trabajo o de objetivos.

Los determinantes específicos de los grupos informales por lo general son los intereses, la similitud del trabajo y la ubicación física.

Así como las organizaciones son importantes para las personas, porque buscan su permanencia de acuerdo a sus intereses se hacen integrantes de ellas, pero a la vez deben cumplir con contratos que imponen las organizaciones llegando a establecer acuerdos, así también son importantes las personas en la organización para el desarrollo de esta y el cumplimiento de objetivos, por lo tanto, cuando las personas faltan a una organización formal traen consecuencias que podrían ser graves en Algunas situaciones, especialmente cuando estas son de servicio a la comunidad como es la JUNJI que entrega atención integral a los párvulos y como afecta el ausentismo del personal queremos detallar que el factor de Recurso Humano es fundamental preocuparse de diferentes puntos de vista no mirar al trabajador como una máquina más en la fábrica, empresa o institución, ya que somos las personas hacemos que las cosas

se hagan o se dejen de hacer hay responsabilidades compartidas y en la **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS** hay personas responsables de línea y función de Staff. Según lo expone **Idalberto Chiavenato**⁴ “ El responsable de la administración de recursos humanos en el nivel institucional es el máximo ejecutivo de la organización: el presidente. Aun más, es el responsable de la organización entera, pues le competen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios.

En el nivel departamental o de división, esa responsabilidad la tiene cada ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del organismo. En consecuencia, cada jefe o gerente responde por los recursos humanos puestos a su disposición en la dependencia, cualquiera que ella sea: de línea o de asesoría, de producción, de ventas, de finanzas, de personal, etc. En resumen, toda la organización comparte la responsabilidad de la ARH”. “El presidente y cada jefe o gerente deben saber lo básico acerca de recursos humanos, aunque no es necesario que los conozcan con profundidad. Sin embargo, lo que deben saber es de vital importancia para la organización” para más adelante agregar “El jefe de línea debe, por tanto, considerar al especialista de R.H. como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere sus responsabilidades”

⁴ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”

“El administrador de recursos humanos no transmite ordenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento. Por consiguiente, la responsabilidad de que los miembros del grupo alcancen determinados objetivos pertenecen al jefe, no al Administrador de Recursos Humanos.

Para alcanzar los objetivos que se proponen las empresas, junto con las responsabilidades individuales de sus miembros, creemos necesario exponer lo que es la gestión del área de Recursos Humanos según nos dice María Escat Cortés⁵ **“Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería “el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos”. De esta definición se desprende lo siguiente:**

- 1. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales; la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.**

5 María Escat Cortés “Internet arearh.com” Barcelona - 2001

2. **Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).** Se logra un ordenamiento y deja en claro las políticas a seguir , haciendo un compromiso entre las partes.
3. **Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).**
4. **Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).**

Para tener éxito en las empresas hay elementos que se deben considerar en la **Administración de Recursos Humanos como proceso.**

- **Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.** Aunque las organizaciones públicas son creadas para el beneficio de la comunidad, también se preocupa de superar a otra organización que se le parezca en los objetivos.
- **Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal)** con este sistema se ha llegado a cumplir con los objetivos de modernizar la administración pública.

- **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.**
- **Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal. En donde gana el empleado y empleador.**
- **Subsistema de control de recursos humanos, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas) y auditoría de recursos humanos.**

Ya nos hemos referido a lo que es Recursos Humanos propiamente tal, y nos hemos dado cuenta a través de la lectura lo importante que es en una empresa no solo la contratación de personal, sino también lo que es el **Desarrollo del Personal**, según nos dice **Pablo Illanes**⁶ “**Desarrollo de los recursos humanos como fuente primordial de motivación, por lo que huelga reiterar la importancia de producir un calce entre las necesidades superiores de los individuos (estima, afiliación, reconocimiento, autorealización) y las de la propia empresa**⁵ entre el desarrollo del personal un factor importante de destacar es **la capacitación** y de acuerdo con Pablo Illanes sobre esto nos

⁶ Pablo Illanes Frontaura “La Administración del Sistema Empresa”

dice: La capacitación: motiva al trabajador y sirve a la empresa. El uno al otro constituye una mutación de dudoso valor universal.

“La capacitación puede ser percibida como premio y, como tal, motiva. Pero sólo si al cabo de un tiempo, el trabajador logra concretar la expectativa que la capacitación le generó, sea un cambio de cargo (promoción o traslado) o, en último término, un incremento de remuneración (ascenso). Cuando la empresa no capta que detrás de la capacitación a sus trabajadores en áreas de encuentro recíproco, no solamente existe un dar para luego recibir, sino también una suerte de promesa a plazo, entonces el efecto motivacional de la capacitación se convierte en flor de un día”

El trabajador empieza a sentir que sus expectativas de desarrollo se van cumpliendo, y por otro lado que la empresa está cumpliendo con él, por lo tanto, en esta situación siguiendo con Illanes, se puede decir que: **“Por el lado positivo, una capacitación dosificada y orientada (planificada) a metas específicas, favorece la motivación, las relaciones humanas y concurre el auténtico desarrollo del personal. En beneficio de sí mismo, pero también de la empresa que contrajo con él un compromiso tácito: “yo te formo, tú aprendes y rindes más y mejor; de acuerdo a ello, yo te llevaré donde puedas seguir desarrollándote y sirviendo a la empresa desde puestos en que tus aptitudes y nuevos conocimientos te permitan desempeñarte a gusto y con eficiencia”** La capacitación es importante cuando capacita a sus trabajadores, pero no siempre se acierta con la capacitación y el cargo, equivocaciones en cuanto a responsabilidad de acuerdo a los conocimientos del trabajador porque a veces podemos decir **“; Con**

cuánta propiedad suele decirse de una persona que “el puesto le quedó chico”! (¡ o grande!), lo que refleja una verdad indelible: los cargos y las personas crecen, pero no siempre en forma acompasada. El entrenamiento pretende ajustar tal crecimiento”

Otro de los factores relevantes de destacar en el área de Recursos Humanos es la ubicación del cargo a desempeñar por el funcionario, no siempre se acierta entre la capacitación y el cargo, para el beneficio de ambos es por ello que destacamos lo que dice Illanes **“La ubicación se relaciona con instrumentos específicos de desarrollo de recursos humanos, tales como promociones, traslados, ascensos e inclusive despidos, lo que se enmarcan dentro del genérico de Movimiento de Personal.**

La promoción se asocia con la idea de escalamiento de posiciones en sentido ascendente y, por ende, suele ir acompañado de un ascenso de remuneración. El traslado puede referirse a un desplazamiento horizontal (no necesariamente es ascendente), aunque por lo común representa a lo menos un aumento de status, desde la perspectiva del beneficiario. Pero no siempre: a veces el traslado sugiere suerte de castigo o motivación negativa, cuya máxima expresión es el despido.” Luego de ésta acumulación de contenidos con respecto a los objetivos específicos de recursos humanos, en cuanto a capacitación, desarrollo del personal, expectativas, promoción y ubicación apropiada del cargo **Shein⁷** comenta lo siguiente:

7 Edgar H. Shein “Psicología de la Organización”

“Cuando ya las organizaciones ha reclutado, seleccionado, entrenado y asignado la gente que necesita a sus cargos respectivos, debe preocuparse entonces por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes. Tradicionalmente, a este problema se le ha tratado de dar solución identificando y clasificando primero las motivaciones y necesidades del trabajador y estableciendo luego una relación entre ellas y los sistemas de estímulos e incentivos que la organización ofrece. Las empresas se encuentran con algo muy complejo cuando se refiere a la selección del personal, y su asignación del cargo, no siempre se encuentra con personas aptas para el cargo o “con la camiseta puesta” con respecto a la empresa, otro tipo de personas quieren ganar mucho dinero pero trabajar poco, o simplemente hay personas que no estudiaron la profesión que los identificara con sus perspectivas, muchas veces trabajan frustradas en sus lugares de trabajo, y desempeñan sus labores en forma desagradable, pero quien nos explica mejor estas opiniones es Douglas Mc Gregor⁸ con respecto a la teoría X y la teoría Y.

TEORIA X

La mayoría de los empleados de una empresa trabajan tan poco como sea posible y, por naturaleza, son resistentes al cambio.

⁸ Douglas Mc Gregor - Pablo Illanes Frontaura “La Administración del Sistema Empresa”

- Básicamente, el empleado hará todo lo posible sólo lo que tiene que hacer; el trabajo le disgusta y, en consecuencia, es común encontrar dificultades para alcanzar los objetivos.
- La mayoría de los empleados deben ser persuadidos, recompensados, castigados y controlados para que modifiquen sus comportamientos y se ajusten a las necesidades de la organización. Están centrados en sí mismo, y son indiferentes, pasivos e inclusive resistentes a las necesidades de la organización.
- La mayoría de los empleados quieren ser dirigidos por un gerente formal y quieren evitarse dificultades en el trabajo siempre que sea posible. En consecuencia, los empleados deben ser conducidos y dirigidos por un gerente reconocido como autoridad en la compañía.

En contraste la TEORIA Y incluye:

- La mayoría de los empleados de una empresa no rechazan inherentemente el trabajo. Esperan dedicar esfuerzos físicos y mentales en el desempeño de su trabajo.
- La mayoría de los empleados tienen capacidad para asumir responsabilidades y potencial para desarrollo, pero la gerencia, por medio de sus actos debe hacerlos conscientes de estas características. Si se dedican a un objetivo específico, el empleado ejercerá autocontrol al tratar de alcanzar ese objetivo.

- **La mayoría de los empleados quieren satisfacer sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El empleado desea utilizar su potencial intelectual, su imaginación y su criterio para desempeñar su trabajo en la mejor forma. La gerencia debe crear un ambiente en el cual los empleados pueden alcanzar mejor sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la compañía. Para luego agregar, En esta época y en prácticamente todos los casos, debe adoptarse la Teoría Y y seguirse en forma definida, porque arrojará los mejores resultados en la ejecución”.**

En las organizaciones el aspecto más complejo es el mantenimiento del personal, perfeccionado, motivado y bien ubicado con respecto a la responsabilidad que le compete para el logro de los objetivos y metas que planea la empresa. El administrador no siempre logra visualizar lo anteriormente dicho, es por ello que surge una falencia que la expresa el trabajador a través del “**Ausentismo**” provocado por él, ósea, con el fin de provocar problemas a la Institución, ya sea por rebeldía, por poca motivación, por clima laboral o cultura organizacional, etc. Enfocaremos el **Ausentismo** de la siguiente forma: Según **Idalberto Chiavenato**⁹

”El ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los períodos en los que los empleados de una organización no están en el trabajo.

⁹ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”

El Dr. Daniel Danatro¹⁰ explica que, “El absentismo no es sólo indicador de enfermedad en muchos casos, sino de insatisfacción en el trabajo; por lo tanto, esta problemática debe ser abordada por los servicios de salud en el trabajo, las áreas de administración de personal, los trabajadores y los empleadores, adoptando una metodología de trabajo interdisciplinaria, orientada hacia la investigación y el diseño de mejores condiciones y puestos de trabajo. Teniendo en cuenta la importancia de esta temática en lo que tiene que ver con la salud en el trabajo, el mejoramiento de las condiciones y medio ambientes laborales”

Retomando lo que nos aporta Idalberto Chiavenato¹¹ respecto al Ausentismo va más allá diciendo que: Las causas y efectos del absentismo son complejos, faltando aún estudios más completos, acerca del análisis de sus valores reales, identificación de sus tipos, calidad, magnitud y repercusión en la productividad. Muchos administradores se ausentan cuando relacionan porcentualmente el total de horas de ausentismo con el número correspondiente de hombres-horas trabajadas, principalmente porque el ausentismo se refiere a ausencia en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente y no incluye las vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización. Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas del

¹⁰ Dr. Daniel Danatro “Internet, Sindicato Médico del Uruguay”

¹¹ Idalberto Chiavenato OP. CTT.

ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en la supervisión deficiente, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo, en la precaria integración del empleado a la misma organización y en los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

Entre las principales causas de ausentismo, están:

- 1. Enfermedad efectivamente comprobada;**
- 2. Enfermedad no comprobada;**
- 3. Razones diversa de carácter familiar;**
- 4. Retrasos involuntarios; y**
- 5. Faltas voluntarias por diversos motivos.**

Otras causas también pueden citarse:

- 1. Fallecimiento del empleado;**
- 2. Jubilación;**
- 3. Desvinculación de la empresa;**
- 4. Licencias por diversos motivos;**
- 5. Abandono voluntario del empleo.**

Algunos especialistas incluyen el accidente de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual puede crear confusión cuando se pretende comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

FACTORES INTRINSECOS DE AUSENTISMO

Behrend¹² anota algunos factores muy frecuentes en los casos de ausentismo y que reflejan un estrecho vínculo entre el grado de ausentismo y las características específicas del tipo de trabajo del empleado. Los principales factores intrínsecos del ausentismo son:

1. *Nivel de empleo.* Cuando en régimen de pleno empleo ocurre una tendencia hacia el aumento del ausentismo, probablemente sea porque los empleados no temen ausentarse en el supuesto de que no serán despedidos y que si esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a su disposición. Cuando en régimen de oferta de recursos humanos la tendencia es hacia una reducción del ausentismo, probablemente sea porque los empleados temen ser despedidos o castigados.
2. *Salarios.* Behrend presenta una terrible paradoja: "Algunos autores opinan que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia. Sin embargo, otros observaron lo contrario, o sea una relación directa entre los buenos salarios y el ausentismo". Ciertos autores, tratando de explicar esta paradoja, alegan que los trabajadores que tienen un nivel de vida fijo están satisfechos con sus ganancias, porque esas ganancias son suficientes para mantener ese nivel. Es así como el ausentismo aumenta siempre que las ganancias aumentan.

¹²Behrend - INTERNET

Elton Mayo confirmaba que los salarios altos incitan a los trabajadores a darse largos períodos de descanso durante los fines de semana. Cuando hay "puente", por ejemplo, es decir que hay un día de fiesta el jueves, estos trabajadores simplemente no van a trabajar el viernes y solamente regresan al trabajo al lunes siguiente.

Sin embargo, cualquier toma de decisión respecto al salario debe estar basada en dos tipos fundamentales de verificación: 1) si el aumento de salarios provoca fluctuaciones de ausentismo; y 2) si los registros de los empleados con diferentes salarios acusan eventuales diferencias en los respectivos índices de ausentismo.

3. *Sexo y situación familiar.* Todos los estudios demuestran mayor índice de ausentismo entre las mujeres que entre los hombres. Sin embargo, en lo que concierne al ausentismo por responsabilidad familiar, el índice mayor pertenece a los hombres.

4.- *Edad:* Hay muchas divergencias en cuanto a la influencia de la edad en los índices de ausentismo. Algunos autores anotan mayor índice entre los empleados que tienen menos de veinte años de edad.

Identificar realmente los factores de ausentismo es un tema complejo debido que se debe estudiar cada situación respecto al tipo de empresa, por ejemplo tenemos organizaciones que arrastran gran cantidad de

ausentismo debido a la labor que les corresponde realizar en algunos demasiado esfuerzo físico ayuda a obtener un alto índice de ausentismo por enfermedad pero también tenemos otra opinión, **Edward C.Kellogg¹³**, resalta que el ausentismo es un problema indefinido, ya que es difícil afirmar hasta qué punto es inevitable, o hasta qué punto la organización puede combatirlo eficazmente.

Kellogg se refiere a algunas investigaciones hechas en los Estados Unidos, que anotan ciertas formas muy definidas de ausentismo. Según él:

- 1. Las mujeres faltan más al trabajo que los hombres,**
- 2. El ausentismo es mayor los lunes y menor los miércoles y jueves,**
- 3. La tasa de ausentismo crece en los días anteriores y en los días posteriores a los días de fiesta;**
- 4. El ausentismo es mayor en las oficinas que en las fábricas;**
- 5. El tiempo y la distancia de la residencia al local de trabajo influyen muy poco en el ausentismo;**
- 6. El ausentismo es menor en los días de calor;**
- 7. Los trabajadores de las grandes empresas tienden a faltar más que los de las empresas pequeñas;**
- 8. Las enfermedades respiratorias (la mayoría de las veces, resfriados) causan 50 % de las ausencias y son responsables por el 30 % del tiempo total perdido; y**

¹³Edward C.Kellogg - INTERNET

9. Los empleados que faltan mucho en el primer año de trabajo generalmente continúan faltando en los años siguientes.

Un estudio del **Bureau of National Affairs**, destaca según nos cuenta un artículo aparecido en Internet, respecto a la **“Depresión, un artículo publicado en American Journal of Psychiatry¹⁴ demuestra de una manera objetiva, como los síntomas de depresión en el trabajo interfieren en el desempeño laboral, y particularmente en el ausentismo** investigadores de la Universidad de Yale estudiaron más de 6000 empleados depresivos y el resultado laboral, en términos de eficacia y asistencia al trabajo.

Los hallazgos del estudio revelaron la posibilidad de 34% de aumento en los síntomas persistentes de depresión y de 66% de disminución en la eficacia laboral. Estos hallazgos sugieren que la depresión está asociada de manera pronunciada y persistente con la productividad laboral y con dificultades en el desempeño de los individuos deprimidos. Por supuesto, el costo para las empresas y para la sociedad es muy alto, y exige que se preste atención al problema, buscando disminuir el impacto de la depresión en el trabajo.

14 Bureau of National Affairs. Internet

Otras de las causas de ausentismo laboral, según un estudio realizado por La **Organización Mundial de la Salud**¹⁵, y lo define como el **“conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción”** luego agrega refiriéndose al ámbito de trabajo de los individuos **“el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo”**

Según Lazarus y Folkman¹⁶ (1986): **“Estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno. Evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos debido a la presencia de demandas de tareas, roles interpersonales y físicos. Y pone en peligro su bienestar”** El estrés laboral, no debe mirarse sólo del punto de vista como enfermedad, ya que surgen en la mayoría de los casos por exceso de trabajo, o algunas otras causas que se explican así.

FACTORES DESENCADENANTES DEL ESTRÉS LABORAL

- **Sobrecarga en el trabajo; que representa la asignación excesiva de actividades a un trabajador.**
- **Relaciones interpersonales; en un empleado, es la interacción cotidiana que tiene lugar diariamente entre los miembros de un grupo de trabajo, miembros de un mismo departamento o miembro de una empresa.**

10 Organización Mundial de la Salud 1.994 (Internet)

16 Lazarus y Folkman (1986) Internet.

- **Conflicto de roles;** ocurre para un empleado cuando una persona de su medio ambiente de trabajo le comunica una ciertas expectativas de cómo él debería comportarse, y esta expectativa dificulta o imposibilita cumplir con otra.

Consecuencias del Estrés Laboral: Si las situaciones del estrés se presentan en forma frecuente e intensa en el ambiente del individuo, entonces estas manifestaciones se presentarán en el individuo. La manifestación del estrés varía de acuerdo a la persona y puede implicar consecuencias médicas, psicológicas y conductuales.¹¹

El impacto de situaciones estresantes sobre el bienestar físico y mental del individuo puede ser substancial o extremo como es el caso del suicidio o arritmias cardíacas.

Los cambios conductuales que pueden presentarse por el aumento de los niveles de estrés, abarcan estados de nerviosismos, decaimiento corporal, tensión física, problemas cardíacos.

El estrés laboral individual una vez presente en el ambiente de las diferentes áreas de una organización, tendrá consecuencias que afectarán negativamente a la misma. (Quick y Quick, 1984) establecen dos tipos de consecuencias: Directas e Indirectas.

DIRECTAS:

- **Ausentismo Laboral**
- **Tardanzas y retraso en el trabajo**
- **Rotación de Personal**
- **Poca membresía y participación.**

INDIRECTAS: En relación a la ejecución del trabajo los aspectos organizacionales más afectados son los siguientes:

- Cantidad de la productividad
- Calidad de la productividad
- Accidentes
- Equipos, maquinarias averiadas y demoras en su reparación
- Desperdicio o sobre-utilización de la iniciativa y la creatividad.

El estrés laboral trae muchas consecuencias al trabajador y también a la empresa, son muchas las causales que influyen en el ausentismo laboral, y entre ellas tenemos la **motivación** un trabajador que no esté motivado por lo que hace, entrega poco rendimiento en el que hacer laboral, queremos aquí explicar algunos conceptos sobre que es la **Motivación**.

¿ Qué es la motivación?

“Es el motor que te pone en acción, aquello que te impulsa tras tus objetivos. Puedes encenderlo tú, otra persona o las circunstancias, o una idea o un punto de vista. ¡ Todos necesitamos que algo nos motive!, según nos dice Daniel Goleman¹⁷”

“La motivación es un termino genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”, según Alfredo Garcia¹⁸.

¹⁷ Daniel Goleman - Internet

¹⁸ Alfredo Garcia - Internet

Según Pablo Illanes¹⁹. “Motivar significa persuadir o inducir, esto es, convencer a otros para que hagan lo que queremos que hagan”

Desde que nacemos sentimos la necesidad de llorar, comer o dormir, es una necesidad innata, que nace impulsado por lo fisiológico, al transcurrir los años vamos adquiriendo más necesidades todo esto impulsado por una motivación, pero aquí nos queremos detener respecto a lo que pensaba Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las necesidades. Las necesidades fisiológicas están en la parte inferior de la jerarquía y las de autorrealización en la cabeza.



¹⁹ Pablo Illanes Op. Cit.

➤ **Necesidades Fisiológicas.**

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

➤ **Necesidades de Seguridad.**

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

➤ **Necesidades de amor y de pertenencia.**

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

➤ **Necesidad de Estima.**

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto así mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

➤ **Necesidades de desarrollo.**

Las necesidades de autoactualización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades autoactualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autoactualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autoactualización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio; “desear ser libres para ser ellas mismas”

Todas las personas que buscan empleo lo hacen para satisfacer las necesidades y estas son muy variables de un individuo a otro, pero no siempre se encuentran con un clima y una cultura organizacional agradable o las empresas los beneficios que entregan a sus trabajadores son escasos o las remuneraciones son muy bajas en comparación a las capacidades y al cargo de cada empleado, por lo tanto, no se sienten **motivados** ni comprometidos con la organización. Pero continuando con lo que nos dice Pablo Illanes respecto a **“la motivación se vincula con el comportamiento de las personas y es un elemento vital de la administración. La motivación, en esencia, consiste en hacer que cada cual cumpla con su trabajo con entusiasmo, porque desea hacerlo”**

“Las empresas, sea cual sea su naturaleza, han sido creadas y desarrolladas para satisfacer sus necesidades de los hombres y las comunidades en que éstos se organizan”

“Existen variados tipos de necesidades humanas, que abarcan un amplio campo de posibilidades. Están en primer lugar, aquellas necesidades que podríamos llamar básicas o primarias, porque tienen relación con aspectos fundamentales de la vida. Tales como la alimentación, el vestuario y la vivienda” para luego ir satisfaciendo nuevas necesidades.

“A continuación, están aquellas necesidades que el hombre ha ido adquiriendo y fortaleciendo, en la medida que ha debido vivir comunitariamente. Por ejemplo la educación, la cultura, la afiliación a grupos o clubes, al sentirse respetado e importante como persona, corresponden a necesidades que en mayor o menor medida todos los hombres poseen en cuanto han organizado sus vidas en sociedad junto a otros hombres”.

“Cobra especial transcendencia el concepto de motivación, verdadero motor de la conducta humana . empatía y motivación son conceptos concurrentes y relacionados”

La empatía es un factor muy importante para las relaciones interpersonales en las organizaciones, ya que con ellas se convive gran parte del día, influyendo en los trabajos grupales, pero quien nos deja más claro esta idea es Mauro Rodríguez²⁰. **“ No es lo mismo motivar a una persona que a un grupo de 20 personas o a una asamblea de 800.**

20 Mauro Rodríguez -- Op. Cit.

Los mecanismos psicológicos son diversos, tanto como un individuo de carne y hueso es diverso de una colectividad o cuerpo moral, o de una muchedumbre.

Para el jefe democrático, que no cuenta con la aureola del “derecho divino”, ni con el peso de un poder absoluto reconocido ciegamente, la motivación es la espina dorsal de su actividad directiva. El rendimiento que logrará de su personal estará siempre en función de la capacidad de cada quien, multiplicada por la respectiva motivación”

Tenemos la mayoría de las personas la misma motivación al ingresar a un trabajo, lo primero es tener un empleo, y tener un sueldo que nos ayude a subsistir, pero al pasar el tiempo van surgiendo nuevas motivaciones, pero dejemos que **Mauro Rodriguez** nos explique así: **“La motivación para ingresar a una organización no necesariamente es la misma que para permanecer en ella, ni tampoco la requerida para participar de manera activa en sus desempeños”**

“Es normal que un trabajador se sienta orgulloso de pertenecer a una organización que goza de buena imagen social; y esta actitud se acentuará más cuanto mayor posibilidad de ascender tenga el trabajador y mayor perspectiva de perpetuarse en dicha sociedad”

“Aunque toda especialización es limitación, si el trabajador sabe que puede cambiar de actividad sin dejar la organización, permanece motivado”

“Los incentivos económicos, cuando van más allá del salario, pueden ser motivadores aptos para un mayor desempeño; por ejemplo, competir grupos con grupos o un grupo con sus propios pasados records”

“La motivación de signo positivo o negativo puede vencer las peores condiciones o derrotar los mejores propósito y las más refinadas técnicas de los consejos directivos”

Según nos plantea Pablo Illanes²¹ **“ La motivación se vincula con el comportamiento de las personas y es un elemento vital de la administración. La motivación, en esencia, consiste en hacer que cada cual cumpla con su trabajo con entusiasmo, porque desea hacerlo”**. Todos los seres humanos tenemos diferentes conductas y

“La motivación varía según las personas. Depende de factores tales como la personalidad, la ambición, la educación, la edad y otras variables particulares de los individuos”

“La motivación se orienta, se fundamenta, sobre las necesidades del hombre. Explota, por decir así las debilidades humanas, de modo de alcanzar un objetivo. Y esas debilidades corresponden a aquellas necesidades que denominamos psicológicas y sociales, por las cuales los hombres buscan desarrollarse en su trabajo, sintiéndose importantes y merecedores del respeto y la consideración de los grupos en que interactúa”.

“La participación de cada persona en los planes y tareas de la empresa; el convencimiento de que los planes son factibles de llevar a

²¹ Pablo Illanes – Op. Cit.

cabo; el deseo de desarrollarse y progresar; el reconocimiento y la responsabilidad son elementos indiscutidos de motivación y el administrador deberá tenerlos muy en cuenta, si quiere lograr los objetivos”.

“La jerarquía de Maslow, más que una clasificación de necesidades, tiene importancia en cuanto constituye una teoría de motivación para alterar la conducta de las personas. Según ella, seremos o no sensibles a una determinada motivación, de acuerdo al nivel de satisfacción en que nos encontremos”

“Los insatisfactores, para Herzberg, son la remuneración, la seguridad, las condiciones de trabajo, las relaciones, etc. Los motivadores satisfactorios son el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, el progreso, etc. En el fondo su teoría sé parece con la de Maslow, ambos coinciden en que los motivadores contribuyen principalmente a la satisfacción de necesidades de alto nivel, mientras que los factores de higiene, que no tienen capacidad para motivar, apuntan a las necesidades básicas o primarias. Cuanto menos satisfecho está una necesidad, más poder tiene para motivar”.

“Herzberg infiere de su investigación que el motivador por excelencia es el trabajo mismo, asociado al concepto de enriquecimiento de cargos, lo que él llama desarrollo vertical de los cargos y ejemplifica así

- Suprimir ciertos controles, incrementando la responsabilidad del individuo por su propio trabajo.

- **Dar a la persona una unidad de trabajo completa (ver la obra terminada).**
- **Proporcionar autonomía y libertad al empleado en su trabajo, bajo un esquema de delegación efectiva, que no le haga sentir en su propia nuca la respiración del supervisor.**
- **Establecer contactos directos, sin paso obligado por intermediarios (nótese la transgresión al principio de cadena de mando, ¿como para ratificarla relatividad de los principios organizativos!).**
- **Introducir tareas novedosas y más complejas (y no lo contrario), que conduzcan a una cierta especialización”**

ROTACION DE PERSONAL

Cuando trabajamos en una organización a cambio de un salario, este pasa a ser muy importante en las necesidades que deben satisfacer las personas, pero junto a este elemento tenemos otros como ser, relaciones interpersonales, ambiente físico adecuado, capacitación , desarrollo, etc. Son algunos motivadores que cuando no se logran pueden traer como consecuencia **ausentismo** creado por las personas, es decir, ausentarse a propósito o simplemente porque hay empresas en donde las personas requieren de mucho esfuerzo físico o psicológico, que prefieren ausentarse debido al agotamiento físico o psicológico produciendo **ausentismo** el que conlleva un nuevo elemento debiendo reemplazar a la persona ausente en el trabajo obteniendo como resultado **“Rotación de Personal”**

¿Qué quiere decir Rotación de Personal? Según **Idalberto Chavenato**²² nos dice: “El termino de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, para promover acciones o aun, para que tengan un carácter predictivo”. Todas las organizaciones, una vez que se forman según los objetivos que tengan deberán importar y exportar recursos materiales o servicios, y en la medida que sean de buena calidad será el éxito que tengan, es por eso que se dice: “La organización importa recursos y energía del ambiente externo en forma de materias primas, equipos, materiales, tecnología, dinero, préstamo, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía eléctrica, etc. Todos esos recursos y forma de energía son procesados y transformados dentro de la organización. Por otro lado, la organización “exporta” al ambiente externo los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación, en la forma de productos terminados o servicios, materiales usados, residuos, basura, equipos obsoletos para substitución, resultados

²²Idalberto Chavenato – Op. Cit.

polución, etc.” También para entregar un buen servicio debemos contar con recurso humano necesario de solventar las tareas y “Uno de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de los recursos humanos de las organizaciones es exactamente la intensificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos, pues provocan la necesidad de compensarlos mediante la intensificación de las entradas. En otros términos, las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema”. Pero hay empresas en donde el numero de ausentismo es mínimo, pero significativo, por lo tanto, “En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, ocasionando una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema”. En algunas ocasiones la organización está orientada en renovar el recurso humano existente, para entregar una mejor calidad de servicio al usuario o cliente entonces “Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer substituciones en el sentido de mejorar el potencial humano existente, o sea, intercambiar parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad encontrados en el mercado, entonces la rotación se encuentra bajo control de la organización. Pero cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, o sea, cuando ocurren independientemente de los objetivos de la organización, localizar los motivos que están provocando la desasimilación de los recursos humanos, a fin de que la organización pueda actuar sobre

ellos y disminuir el volumen de expulsiones indeseables, llega a ser el problema básico". Y para llevar un control de la rotación de recursos humanos una forma de evaluar **EL INDICE DE ROTACION DE PERSONAL** es a través de "El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales".

La ecuación que recomendamos para medir el índice de rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Indice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

EM

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas).

D = Desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del período considerado (salidas).

EM = Efectivo medio del área considerada dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del período, dividida

por dos. Para una mejor evaluación las organizaciones deben llevar un mayor control de rotación de personal, especialmente cuando las salidas son mayores que las entradas **“La rotación de personal expresa siempre un índice porcentual, que define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el período considerados.**

La rotación de personal debe ser calculada en función del volumen de recursos humanos disponibles, y no simplemente en función de entradas o salidas”. Cuando hay rotación de personal se puede deber a muchas causas, una de ellas puede ser que la empresa ha decaído en su producción y obligatoriamente se ve en la necesidad de disminuir el personal para abaratar costos en la mano de obra, y podemos mencionar la **“DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL** Así como los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos que alcanzar. El sistema es eficiente a medida que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es medir y evaluar exactamente su funcionamiento a través de resultados y de la adecuada utilización de esos recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios ni sus recursos adecuadamente utilizados, se deben hacer ciertas correcciones a estas y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (retroalimentación), capaz de almacenar, procesar y recuperar las informaciones sobre el funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios y evaluar la

efectividad de esas correcciones y ajustes para mejorar el desempeño del sistema". Cuando los resultados no son muy efectivos es necesario detectar si el problema está en el recurso humano, si es así la empresa hará una evaluación y así podrá reemplazar ese recurso, por otro más productivo provocando así una nueva rotación de personal para bien de la empresa y poder comparar que: **"Dentro de los fenómenos externos, podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.**

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización, podemos citar:

- **la política salarial de la organización;**
- **la política de beneficios de la organización;**
- **el tipo de supervisión ejercido sobre el personal;**
- **las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización;**
- **el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización;**
- **la moral del personal de la organización;**
- **la política de reclutamiento y selección de recursos humanos;**
- **los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos;**
- **la política disciplinaria desarrollada por la organización;**
- **los criterios de evaluación del desempeño;**
- **los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización".**

En la medida que la organización esté preocupada de tener un recurso humano de calidad y a la vez que la empresa tenga un recurso humano suficiente sin la necesidad de explotar con un estrés laboral sobrecargado, obtendrá una evaluación en el momento oportuno porque, **“Es exactamente a través de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal. Pero ¿cómo podemos darnos cuenta de cual son los motivos que tiene el personal cuando decide retirarse de la empresa? “Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrolladas por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.**

Algunas empresas aplican este tipo de entrevistas solamente a aquellos empleados que solicitan por iniciativa su dimisión de la organización. Otras, la aplican indiferentemente a todos los empleados que dimiten, tanto a aquellos que presentan su dimisión, como a aquellos que son desvinculados por motivos propios de la organización. Nuestra posición es favorable a esta ultima forma de aplicación porque ella permite desarrollar una estadística completa sobre las causas de la desvinculación.

En líneas generales, la *entrevista* de desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

- **Verificación del motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o del empleado);**

- **Opinión del empleado sobre la empresa;**
- **Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización;**
- **Opinión del empleado sobre el jefe directo;**
- **Opinión del empleado sobre su horario de trabajo;**
- **Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo;**
- **Opinión del empleado sobre los beneficios sociales concedidos por la organización;**
- **Opinión del empleado sobre su salario;**
- **Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección;**
- **Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.**
- **Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo;**
- **Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.**

Cuando formamos parte de una organización, todos los integrantes tienen diferentes objetivos, algunos de ellos son comunes, por otro lado algunas veces estos objetivos concuerdan con los de la empresa, pero otros para nada, no se sienten identificados entregando como resultado desmotivación hacia la fuerza laboral y obteniendo como consecuencia algunas veces el ausentismo, por esto el gerente junto a su personal de staff, sean capaces de percibir el clima de una organización, siendo este

un factor muy importante dentro de ella, pero veamos que es **Clima Organizacional** según **Idalberto Chiavenato**²³ explica que: “Clima remite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones” para más adelante agregar “Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de esta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de esta”. El clima de una organización tiene características muy complejas, lo que para algunos puede ser insignificantes para otros pueden ser muy notorias y hasta sentirse molestos, llegando a sentirse incómodos en su empresa, todo esto mirado desde el punto de vista interno de la organización en donde los integrantes ponen atención a factores y variables.

Las variables de Clima Organizacional son:

- 1. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.**
- 2. Variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.**

23 Idalberto Chiavenato – Op. Cit.

3. **Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflicto entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.**
4. **Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.**
5. **Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.**

Cada una de estas variables representan conductas frente a un clima organizacional interno, ejemplo si una Institución de Servicios se encuentra ubicada en un lugar en donde se transitan muchos medios de transportes, ocasionando malestar frente a la contaminación acústica y de smog afectando a los miembros provocándoles irritabilidad, dolor de cabeza y por ende la atención al usuario ya no será tan cordial como se espera, es más si esto permanece por largo tiempo algunos de los integrantes optan por faltar a sus lugares de trabajos. Mirándolo de otro ángulo si la organización es muy pequeña para la capacidad de muebles e integrantes hace que sus miembros se sientan hacinados y esto, también ayuda a mantener un mal clima laboral, por otro lado si miramos el lado afectivo, como el compañerismo, comunicaciones, aptitudes, actitudes, y las expectativas son deficientes culmina en un mal clima organizacional **“Todas estas variables configuran un clima de una organización, a través de la “percepción” que de ellas tienen los miembros de la misma”** pero ¿que es la percepción? Según nos dice RICHARD M. HODGETTS Y STEVEN ALTMAN²⁴ **“PERCEPCIÓN; es el punto de**

²⁴ Richard M. Hodgetts y Steven Altman “Comportamiento en las Organizaciones”

vista del individuo respecto a la realidad” en donde “todos vemos las cosas de un modo distinto” agregando que: “El proceso de la percepción nos permite entender y enfrentarnos al ambiente en que vivimos. Si no fuera por esta capacidad de percepción, nos veríamos terriblemente abrumados por una sobrecarga de información que nos perseguiría en sus numerosas manifestaciones”. En consecuencia **clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización de todo aquello que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo, pasando a ser un tema importante que el gerente pueda percibir el clima que se encuentran los miembros para poder implementar cambios que sean favorables a la organización considerando que **el clima organizacional se caracteriza por:****

- 1. El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.**
- 2. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo**

3. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
4. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
5. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta - contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- 6. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección-clima organizacional parecería requerir.**
- 7. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional.**

8. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional. Clima organizacional está marcado por las percepciones de cada uno de los miembros desde el jefe superior en el

ámbito jerárquico hasta el funcionario que hace el aseo incluye todos los integrantes, ya mencionábamos una serie de características en el clima y nos damos cuenta de la relación que hay en una organización de los diferentes factores, como ser motivación, clima, conductas que se encuentran en relación con la **cultura organizacional** de sus miembros, para adentrarnos en este tema y ver similitudes queremos empezar explicando que es **CULTURA**.

CULTURA ORGANIZACIONAL: “La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción).

Granell²⁵ (1997) define el término como “...aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los “...valores, creencias, actitudes y conductas.”

Chiavenato²⁶ (1989) presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”

García y Dolan²⁷ (1997) definen la cultura como “...la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”

25 Granell - Internet

26 Chiavenato Op. Cit.

27 García y Dolan - Internet

Desde que nacemos nos van formando con normas, valores, creencias que van creando nuestra conducta, nuestra cultura y nuestra personalidad, en la medida que estamos capacitados para trabajar integramos alguna organización en donde podamos cumplir nuestros objetivos, pero al ser parte de esta organización todos los miembros pasamos a formar una nueva conducta, cultura y personalidad que pasa a ser la cultura organizacional **“la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.**

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan el elemento humano que las conforma.” Pero quién dirige una organización cabe la principal responsabilidad de para que fue creada organización y porque fue creada y mantenerla en el tiempo con éxito, la cual tiene metas y objetivos que cumplir, también crean una misión que identifica a esa organización **“La principal responsabilidad del Director General consiste en fijar el tono, el paso, y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable”**

“El Director General debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y , por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio estratégico dentro de la cultura de las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que

pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro.

Dentro de la cultura organizacional una de las cosas que a los integrantes les cuesta aceptar a unos más que a otros son los cambios, ya sea un cambio de departamento, un nuevo sistema de operar, implementar nuevas tecnologías, etc. Pero para continuar en la organización tienen que adaptarse a los cambios y reafirman su nuevo compromiso de seguir adelante y por otro lado **“la misión y las metas establecidas para la empresa son las responsabilidades generales y específicas del director general. Los sistemas y las personas proporcionan la información esencial que se utiliza para tomar decisiones. La fijación de metas, objetivos, sub objetivos, etc., a todo lo largo de la organización sienta las bases para la toma de decisiones clave. El dar valor o fijar prioridades a las distintas metas y objetivos estimulan los procesos de decisión; el despliegue de responsabilidades aclara el papel que un determinado gerente desempeña en la decisión.**

No solo de cambios estratégicos debe implementar el director general, sino también en la toma de decisiones incorporar **“la recompensa debe promover un programa de recompensas que mezcle la remuneración total con factores motivacionales menos tangibles. Hasta los miembros más entusiastas y más dedicados de una empresa esperan ver, a fin de cuentas, que existe cierta vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal.**

ESTATUTO ADMINISTRATIVO

NORMAS GENERALES

ARTICULO 1º. Las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y de los servicios públicos centralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa, se regularán por las normas del presente **Estatuto Administrativo**²⁸, con las excepciones que establece el inciso segundo del artículo 18 de la Ley N° 18.575.

SENTIDOS DE LA EXPRESION ESTATUTO ADMINISTRATIVO

1.1. DICTAMEN N° 27.438, DE 1957

La expresión Estatuto Administrativo puede tomarse en dos sentidos: **uno**, en aquel que le da el medio ambiente, y según el cual el Estatuto Administrativo es la Ley que lo contiene; **otro**, en el alcance institucional que le ha atribuido la jurisprudencia administrativa, que ha considerado a esa expresión comprensiva del régimen integral al qué están sometidos los funcionarios, empleados o servidores públicos, cualquiera que sea el nombre específico que puedan recibir los diversos cuerpos estatutarios que los rijan y sea cual fuere la naturaleza del servicio en que ellos se desempeñen.

Este alcance institucional se desprende de los números 7°, 8° y 9° del artículo 72 de la Constitución Política DE 1925, con la cual nació la expresión Estatuto Administrativo, ya que esos preceptos materializaron el propósito del Constituyente de consagrar la obligación del Jefe de Estado de atenerse a un Estatuto en la provisión de los empleos públicos, civiles o militares, en la destitución de los funcionarios de su designación y en la concesión de jubilaciones, retiros y montepíos.

La expresión Estatuto Administrativo, por lo tanto, tiene un sentido institucional y jurídicamente se refiere a una ley reglamentaria de la Constitución Política, de carácter genérico, comprensiva del régimen integral al que se hallan afectos los funcionarios públicos. Por ello se ajustaría mucho más a la intención y a la letra de las normas constitucionales de 1925 el establecimiento legal de un solo cuerpo orgánico estatutario, ya que hay varios Estatutos para distintas clases de empleados y aun el Código del Trabajo, al aplicarse como texto regulador de las relaciones jurídicas que vinculan a los funcionarios con el Servicio en que prestan sus funciones, pasa a ser, en tal caso, el Estatuto Administrativo que rige a esos empleados.

La denominación Estatuto Administrativo, en consecuencia comprende a todos los ordenamientos parciales que pudieran existir para los diversos sectores funcionarios, porque pugnaría con la Constitución Política estimar, como se estima en el uso corriente, que esa denominación sólo es válida para el Estatuto de los empleados civiles de la Administración central y descentralizada.

"LA LEY N° 18.834 NO PERMITE CONTRATAR PERSONAL CONFORME AL CODIGO DEL TRABAJO, DFL N°1, DE 1994, DEL

MINISTERIO DEL TRABAJO, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE 24 DE ENERO DE 1994"

Párrafo 2º

De la jornada de trabajo

59.2) DICTAMEN N° 31.726, DE 1989

El Artículo 59. de la Ley Estatutaria fijó la jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios públicos será de cuarenta y cuatro horas semanales distribuidas de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias.

Hasta antes de la vigencia de la Ley N° 17.246, artículo 1º, reglamentado por el Decreto del Ministerio del Interior N° 1.615, de 1969.

Sin embargo, desde el 23 de septiembre de 1989, al entrar en vigencia la Ley N° 18.834, esta normativa dejó de regir para el personal al cual se aplican sus disposiciones, el cual quedó afecto, precisamente, a este artículo 59.

Esto significa, además, al contrario de lo que ocurría bajo el DL N° 249, que el día sábado ha pasado a ser en la actualidad un día inhábil para el Estatuto Administrativo, como lo demuestra el artículo 63, que considera como trabajo extraordinario el que se realiza en día sábado, poniéndolo en el mismo plano que el ejecutado en día domingo.

DE LAS OBLIGACIONES FUNCIONARIAS

Párrafo 1º

Normas Generales

Artículo 55. Serán obligaciones de cada funcionario:

- a) Desempeñar personalmente las funciones del cargo en forma regular y continua, sin perjuicio de las normas sobre delegación;
- b) Orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos de la institución y a la mejor prestación de los servicios que a ésta correspondan;
- c) Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo a materializar los objetivos de la institución;
- d) Cumplir la jornada de trabajo y realizar los trabajos extraordinarios que ordene el jefe superior jerárquico;
- e) Cumplir las destinaciones y las comisiones de servicio que disponga la autoridad competente;
- f) Obedecer las órdenes impartidas por el superior jerárquico;
- g) Observar estrictamente el principio de probidad administrativa, que implica una conducta funcionaria moralmente intachable y una entrega honesta y leal al desempeño de su cargo, con preeminencia del interés público sobre el privado;
- h) Guardar secreto en los asuntos que revistan el carácter de reservados en virtud de la ley, del reglamento, de su naturaleza o por instrucciones especiales;
- i) Observar una vida social acorde con la dignidad del cargo;

- j) Proporcionar con fidelidad y precisión los datos que la institución le requiera relativos a situaciones personales o de familia, cuando ello sea de interés para la administración, debiendo ésta guardar debida reserva de los mismos;
- k) Denunciar a la justicia, con la debida prontitud, los crímenes o simples delitos y a la autoridad competente los hechos de carácter irregular de que tome conocimiento en el ejercicio de su cargo;
- l) Rendir fianza cuando en razón de su cargo tenga la administración y custodia de fondos o bienes, de conformidad con la Ley Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República, y
- m) Justificarse ante el superior jerárquico de los cargos que se le formulen con publicidad, dentro del plazo que éste le fije, atendidas las circunstancias del caso.

De las Licencias Médicas

Artículo 106. Se entiende por licencia médica el derecho que tiene el funcionario de ausentarse o reducir su jornada de trabajo durante un determinado lapso, con el fin de atender al restablecimiento de su salud, en cumplimiento de una prescripción profesional certificada por un médico cirujano, cirujano dentista o matrona, según corresponda, autorizada por el competente Servicio de Salud o Institución de Salud Previsional, en su caso. Durante su vigencia el funcionario continuará gozando del total de sus remuneraciones.

DICTAMENES N° 29.609, DE 1985; Y 9.367, DE 1986

Los servidores públicos regidos por el Estatuto Administrativo tienen derecho a percibir el total de sus remuneraciones durante las licencias.

Las licencias no originan un subsidio propiamente tal, sino que obligan a la empleadora, sea servicio centralizado o descentralizado, a pagar al funcionario que se encuentra acogido a reposo el total de sus remuneraciones, sin perjuicio de que esa entidad reciba, en su caso, del organismo de salud que corresponda, la compensación que fuere procedente.

Por lo tanto, los servidores públicos afectos al DFL N° 338, de 1960, conservan durante sus licencias médicas el total de sus remuneraciones.

A su vez, los funcionarios del Estado no afectos al Estatuto Administrativo, se rigen, en materia de subsidios por licencias médicas, por el DFL N° 44, de 1978, del Ministerio del trabajo, subsecretaría de Previsión Social, que dispone que dichos subsidios son de cargo de los organismos de salud y que dispone que dichos subsidios son de cargo de los organismos de salud y que el pago de las remuneraciones no imponibles corresponde al respectivo empleador.

Estos subsidios no son imponibles ni se consideran renta; sin embargo, como el DFL N° 44 considera el período de licencia como cotizado para todos los efectos legales, el artículo 22 de dicho cuerpo de leyes impone a las entidades pagadoras de los subsidios la obligación de hacer un aporte a las instituciones de previsión a que estén afiliados los trabajadores subsidiados, con cargo al Fondo para Subsidios por incapacidad que ellas administran.

HIPOTESIS

- En la zona agrícola (zona de estudio) de la JUNJI creemos que la causa fundamental del ausentismo laboral son las licencias medicas, (licencias de pre y postnatal, enfermedad del hijo menor de un año, y enfermedad de tipo común) lo que incide principalmente en que un 90 % son mujeres trabajadoras en este Servicio Público.

DISEÑO METODOLOGICO

La recopilación de la información referida al ausentismo laboral se realizará de la siguiente forma:

1. El universo del presente estudio es: 582 personas en la zona agrícola de la región metropolitana de Santiago. De esta Zona se considera: Directora Regional, Supervisores Técnicos, asistentes Sociales, Nutricionistas, Educadoras Directoras de Jardines Infantiles, Educadoras pedagógicas, Técnicos en párvulos, Manipuladoras de alimentos, Auxiliares de servicios menores, Administrativos, Coordinadores de áreas administrativas y Coordinadores Técnicos.
2. Muestra de estudio:
 - Encuesta realizado a un 10 % de la zona agrícola
 - Entrevista a personas claves de la región metropolitana de Santiago.

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION:

1. Encuestas: Aplicada al 25 % de trabajadoras (es) de distintos estamentos de la Zona Agrícola
 - Entrevistas: Dirigidas a funcionarios de distintos estamentos, según nómina, de tipo semiestructurada.

NOMINA.

NOMBRE – ENTREVISTADO	CARGO
Guida Rojas Norambuena	Directora Regional de Santiago
Pablo Jara	Coordinador RR.HH. año 2001
Inés Reyes Pavez	Coordinadora RR.HH. año 2000
María Teresa Briones Zamorano	Coordinadora Jardines Alternativos
Estela Flores Sepulveda	Encargada Unidad Licencias Médicas
María Soledad	Encargada de remuneraciones Dirección Nacional

- Lugar de la realización: En el trabajo, oficinas de la Dirección Regional Metropolitana de Santiago.
- Material a utilizar: Grabadora.

3. Revisión de Documentación de Trabajo Institucional.

ANEXO N° 1

Cuestionario

El presente cuestionario tiene por objeto solicitar su cooperación, para completar en mejor forma el término de esta tesis, de doña Bernarda Jiménez oficina de remuneraciones y doña Rosa Merino oficina de recursos materiales.

Usted deberá completar con una X el espacio que se encuentra al lado de cada alternativa, en donde usted responderá lo siguiente:

1. ¿ Sabe lo que esperan de usted en el trabajo?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

2.-¿ Dispone de los materiales y el equipo necesario para realizar bien su trabajo?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

3.- En el trabajo: ¿ Tiene la oportunidad de hacer lo que mejor sabe desempeñar?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

4.- En el último tiempo: ¿Ha recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

5.- ¿ Su jefe directo o alguna persona de su trabajo se interesa por usted: por ser un (a) buen (a) funcionario (a)?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

6.- ¿Hay alguien que estimule su desarrollo laboral en su trabajo?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

7.- ¿Son importantes sus opiniones en su trabajo?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

8.- ¿Siente que sus compañeros de trabajo están comprometidos a realizar trabajo de calidad?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

9.- Durante los últimos seis meses en su trabajo ¿alguien ha mencionado su progreso?
¿quién?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

10.- ¿Ha tenido oportunidad de aprender y crecer laboralmente y como persona el último año en su empresa?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

11.- ¿Le gusta a usted su trabajo actual?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

12.- Respecto a su actitud personal, su supervisor inmediato es:

- Siempre justo -----
- Frecuentemente justo -----
- Ocasionalmente justo -----
- Casi Nunca justo -----
- Nunca justo -----

13.- El tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo es:

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

14.- ¿ Se siente comprometido con la Institución?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

15.- ¿Cree usted que lo más importante en esta Institución es el funcionario?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

16.- ¿Cree usted tener un trabajo asegurado por el hecho de ser servicio público?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

17.- La motivación en la Institución es:

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

18.- Cree usted que los funcionarios de esta Institución trabajan por ¿sueldo?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

19.- Cree usted que los funcionarios de esta Institución trabajan por ¿compromiso?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

20.- ¿Cree usted que los funcionarios de esta Institución trabajan por ¿motivación?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi nunca -----
- Nunca -----

21.- ¿Cree usted que los funcionarios de esta Institución trabajan por ¿Necesidad?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi nunca -----
- Nunca -----

22.- ¿Existe preocupación por la persona que se encuentra enferma?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi nunca -----
- Nunca -----

23.- ¿Los jefes se preocupan por ¿el tiempo que dura la licencia médica?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

24.- ¿Los jefes se preocupan por ¿el tiempo que dura el reemplazo?

- Siempre -----
- Frecuentemente -----
- Ocasionalmente -----
- Casi Nunca -----
- Nunca -----

25.- ¿Tiene alguna sugerencia que hacer?

RESULTADO DE ENCUESTA

En el cuadro resumen del instrumento Encuesta se puede resumir que las alternativas miden lo siguiente:

Preguntas	Alternativas				
	S	F	O	C/N	N
1	71,8	27,3	0,7	0	0,23
2	32,6	50,3	16,1	0,9	0
3	65,4	26,2	8	0,48	0
4	48,6	24,3	22,8	0	4,26
5	63,2	21,5	9,7	4,3	1,34
6	54,4	34,2	7,8	1,6	2,1
7	51,7	32,5	14	1,5	0,2
8	51,5	37,1	10,1	1	0,3
9	52,5	17,6	20,3	4,1	5,4
10	56	28,1	12,5	2,6	0,78
11	86,2	9,3	2,1	1,9	0,5
12	52,1	36,5	10,2	1	0,3
13	48,8	47	3,8	0,5	0
14	75,5	21,1	3,4	0	0
15	22,6	21,1	37,2	14,3	4,9
16	19,4	43,7	25,4	3,5	8,1
17	25,6	28,7	33,8	8,2	3,8
18	36,2	45,7	14,2	2,8	1,1
19	27,2	48,1	20,6	2,9	1,1
20	24,2	36,4	27,9	9,7	1,8
21	54,1	33	10,1	2,1	0,8
22	38,2	19,1	32,5	6,4	3,8
23	65,4	20,9	7	4,7	2
24	63,4	24,8	7,1	2,4	2,4

En el instrumento entrevista, hemos recopilado un resumen coincidente entre las respuestas y estas fueron las siguientes:

1. ¿Que opinión tiene respecto de la gestión de recursos humanos?

- Debido a la magnitud de la región compleja y difícil
- Ambito normativo estatutario se cumple
- Falta más control
- Falta espacios físicos de trabajo con privacidad
- Falta recursos financieros
- Falta de inducción al contrato de las personas
- Falta seguimiento para la evaluación del cargo
- Falta evaluación clima laboral
- Falta de incentivos (capacitación)
- Falta de coordinación en la comunicación

2. ¿Qué opina de las funcionarias que al nacer el hijo (a) presentan licencia médicas materno infantil en forma continuada, coincidiendo con el año de beneficio?

- Es un año en donde el niño esta fortaleciendo sus órganos vitales
- Es un beneficio que otorga la ley
- Las personas que trabajan en la educación párvularia son las más indicadas para entender el acercamiento del hijo con la madre
- Incentivar a legislar por un post-natal más largo

- Al estar la madre haciendo uso del beneficio de su hijo, perjudica la rotación de personal que se produce en la suplencia con la atención de los párvulos
- Se produce la necesidad de cuidar al hijo
- Se puede decir que hay abuso de parte de algunas personas.

3. ¿Qué evaluación se hace respecto del ausentismo laboral en la institución?

- Existe evaluación cuantitativa y cualitativa
- El reemplazo es a contar de los 7 días de licencia medica
- Problemas personales o familiares hacen que provoque en algunos casos abuso de licencias médicas
- Generan un problema de presupuesto
- Afecta la ausencia del funcionario titular en el cargo
- Falta de compromiso con el trabajo

4. ¿Cuál cree usted que es el perfil que caracteriza nuestra cultura organizacional?

- Se generan espacios educativos a las familias de los párvulos, a la comunidad
- Funcionarios comprometidos
- Se ven buenos resultados en la formación de los párvulos
- Falta evaluación en la cultura organizacional de la JUNJI
- Trabajadoras cercanos a la gente
- Existe cultura humanista

- Falta respetar horario de atención al público perjudicando la labor administrativa
- Escaso interés en renovarse y acoger cambios

5. ¿Se podría decir que en la junji existen funcionarias (os) motivados?

- Sin duda que sí especialmente en el cariño y educación que se le entrega al párvulo
- Falta motivación económica
- Se trabaja para hacerlo bien

6. ¿Cómo cree usted que la junji puede aumentar los grados de motivación y a la vez disminución del ausentismo?

- Mejorando clima laboral
- Más capacitación
- Preocuparse porque es una institución que envejece y junto a ello principalmente el 90 % son mujeres y no tendrán la misma capacidad de atender a los niños
- Falta de beneficios para funcionarios destacados
- Aumentos de beneficios económicos (sueldos)
- Muchas rotaciones de directores de departamentos desmotivan al funcionario
- Falta de motivación en anotaciones positivas – reconocimiento laboral

ENTREVISTA A DIRECTORA REGIONAL (JUNJI)

1. ¿Qué opinión tiene respecto a la gestión de Recursos Humanos?

La gestión de Recursos Humanos, considerando como la globalidad de la coordinación creo que tiene una tarea super compleja y difícil debido a la magnitud de la región, es muy grande hay situaciones en el ámbito de lo normativo estatutaria que se hacen, ósea estamos cumpliendo con lo que el estatuto nos exige en relación a distintas áreas de personal, de remuneraciones y sus distintas unidades, pero sin duda que el tema más específico que tiene que ver con el clima laboral, las relaciones interpersonales que algunas conquistas que no necesariamente pasan por un aumento económico dada la magnitud de la región no se hace fácilmente posible en el simple sentido de que debiera cada unidad tener mayor representatividad en el directorio regional de tal manera que las situaciones en específico, tanto de los jardines infantiles, como de las oficinas se nutren en estas oficinas, se hagan más visibles de manera permanente. Yo planteo por ejemplo, haciendo campañas para beneficios cuando hay una situación límite resulta que es intermedia, preocuparse de gente que está enferma, por qué esta enferma, que está ocurriendo con ella, como satisfacer sus necesidades de enfermedad no solo a través de bienestar social, son cosas importantes que son necesariamente en ocasiones del querer a otro manifestarle que la quieres.

Digo todos estos temas que son sin duda el recurso humano, recursos de las personas que no son posibles en una región tan grande, y lo otro que también tiene déficit de la coordinación es el tema de los

lo fino, también en lo social, lo afectivo, en lo cognitivo, ósea es un trabajo super agotador y habrá que investigar, se han hecho intentos de investigar en que se ha inferido que también hay abusos de licencias medicas, abuso entre comillas, porque si tu cruzas con otra variable esto también tiene que ver con la necesidad por eso te decía que el tema de la lactancia, del amamantamiento de la misma imposibilidad de dejar a los chiquillos solos, los sueldos no permiten que tu funcionaria mujer jefa de hogar que se yo, pueda tener alguien que cuide de sus hijos o acceder a colegios de jornada completa desde los 5 años que son los que el niño deja de pertenecer a la Institución, entonces son situaciones limites que en ocasiones le producen al funcionario un estrés tremendo como es la enfermedad grave de uno de sus hijos que han superado los dos años o una situación limite de su familia, de su padre, de su madre es que la verdad es que le generan una situación limite en que la verdad la genera una situación de estrés que invita a que vaya al medico, no se yo creo que no es tan difícil emitir un juicio de valor con respecto de porque ocurren tantas licencias medicas en la institución, también hay que investigar con más profundidad pero sin duda que genera una situación difícil de resolver en el ámbito administrativo tantas y tantas licencias medicas nos generan el problema del reemplazo, nos genera el problema del presupuesto, el rescate de reembolsos de licencias medicas hoy día es el cual se financia el reemplazo tiene que ser un tema bastante bien trabajado para poder ir como en paralelo el supliendo estas licencias medicas que son muchas veces en cantidad ver si es o no reemplazo, no siempre es así entonces todos los años tenemos que hacer un

trabajo, una política de reemplazo que privilegie llegar hasta diciembre con la plata que estamos rescatando que no va en la misma proporción que la licencia, entonces es un tema que desde lo administrativo, desde lo financiero es muy difícil, pero también desde lo personal es un tema que genera un ambiente distinto en los jardines infantiles que se ven afectados con la ausencia de funcionarios (as) que el primero tiene un proceso de inducción en lo que está haciendo en ese jardín en particular que son diferentes al otro que te toca hacer un reemplazo distinto, entonces es un tema tremendamente complejo y dada la magnitud de la región en particular también nos genera grandes nudos en el trabajo regional, pero aquí yo creo que no cruzan una sola variable donde el tema en globalidad tiene muchas aristas, características del trabajo, la edad, casi todas somos mayores de 40 años y diría que un 70 % de las funcionarias y empíricamente yo no he hecho estudios en lo individual yo diría que al revés de lo que uno se imaginaria las funcionarias más antiguas son las que menos faltan, entonces también ligar esto con el nivel de compromiso que tienen las funcionarias de la **junji**, tienen la camiseta puesta, la Directora, la gente más antigua entonces no es que tu encuentres licencias a no ser que sean licencias propias de la edad, son menopausia, artrosis, cansancio, pero los temas más recurrentes entre 7 y 15 días son por una faringitis, bronquitis tu vez que un funcionario la mayoría pasa la laringitis en el trabajo, entonces yo creo que en esta investigación en profundidad debieran intervenir una heterogeneidad de profesionales, para ir viendo en específico cada una de estas variables.

4. ¿Cuál cree usted que es el perfil que caracteriza nuestra cultura organizacional?

Bueno, yo creo que esta institución tiene un perfil y que ayer por casualidad lo evaluaba en un Seminario un grupo de trabajo que es muy atípico en relación a las otras instituciones que trabajan en administración pública, el generar espacios educativos para gente que tiene niveles de pobreza muy deficitarios sin duda que genera un clima organizacional muy distinto porque los funcionarios, nosotros en lo global nos interesamos en acoger a estas familias en igualdad de condiciones, forman parte de nuestra cultura general e incorporarlos a ellas, hacernos parte de ellas, trabajar con ellas darle una realidad muy distinta a la que ellos viven y hacernos parte de sus situaciones personales y cotidianas y generamos un ambiente, una cultura organizacional en que las mamás, los papás el medio que seduce nos permite incorporarnos a ellos y mostrarle a las mamás que es posible el tener un espacio distinto de vida yo creo que la cultura organizacional de la junji nunca ha sido evaluada en relación a nosotros como funcionarios, porque el perfil del funcionario público es tremendamente comprometido, que trabaja para hacerlo bien, porque la misión que es tan importante que es rescatar a este niño sino que a la familia y eso yo creo que la cultura nuestra porque nos creemos el cuento de que es posible mejorar la calidad de vida de todos y nos sentimos que el norte que tenemos en nuestra institución es tan importante que tenemos una mística que es muy distinta a lo que es la cultura de otras instituciones, nosotros sabemos que en lo que estamos haciendo vemos resultados en los niños que formamos,

que educamos y en esa familia que se inyecta con nosotros en el trabajo de los talleres y que sale al mercado después de haber estado en la junji y eso gracias a que cada uno de nosotros que trabajamos en el ámbito administrativo, los que trabajan en el ámbito operativo hacemos un compromiso bien grande porque estamos convencidos de que tiene sentido para el país en general y que los chiquillos que pasan por nuestros jardines, tanto ellos como sus familias no salen igual, salen distintos y eso nos compromete, sin duda que esta institución que tiene sueldos que no son dignos en muchas ocasiones el fruto que se produce con aquel funcionario que tiene sueldo mediano es igualdad de proporciones en relación a la entrega, aquí todos trabajamos por un objetivo común que es atender a nuestros niños con calidad y eso es el objetivo que tenemos el grupo, objetivos al que nosotros estamos dirigidos tanto administrativos como profesionales, como técnicos es tan importante que el clima que se genera en la organización institucional es muy distinto muy comprometido y que nunca se ha sumergido a una investigación para saber no solo la calidad del aprendizaje sino para ver como impacta en nuestra cultura organizacional en las familias que cruzan el trabajo con nosotros, las mamás que traen sus niños a nuestros jardines, como salen distintas, hacemos que sea residual que el paso que vean que la vida tiene oportunidades y que estos problemas que ellos tienen lo utilicen como una oportunidad de dar el salto y yo creo que tanto ustedes en el ámbito administrativo como en los jardines esto del buen trato es un tema que esta absolutamente incorporado a nuestra cultura es muy extraño que un funcionario, una mamá un externo, un privado venga

tanto a los jardines como a nosotros y diga la atención fue de calidad porque tu te pusiste empáticamente en el lugar de él y eso da cuenta de una cultura distinta una cultura muy optimista muy de mirar hacia arriba y no mirar hacia el ombligo, el otro día evaluaba un grupo externo privado tanto a los Jardines como a las supervisoras y me decían saben que yo nunca he trabajado en todo Chile con distintas organizaciones que era la telefónica, la Universidad Católica difícilmente habíamos encontrado una organización con esta cercanía con que están trabajando sea así de simple tan como de fácil acceso, esto del afecto es como muy cercano. Las grandes crisis nuestras como institución han sido posible solucionar gracias a que las relaciones son bastante horizontales en todos los niveles y eso es tener una cultura distinta, yo me atrevería a decir que es una cultura de los afectos porque tu no vez esa discriminación que vez en otros lados, mira no sé si es por estar siempre en jardín y transitoriamente acá creo que tenemos una cultura organizacional a mí me enriquece y los que están aquí en la junji huelen un espacio inteligente es lo que dice la gente de cómo nos ven, como tenemos ese compromiso tremendo para hacer lo imposible con los pocos recursos que tenemos y sin duda que en cualquier parte que tu estés. Yo he estado en seminarios de Salud, siempre sale la junji, la junji no la hace una autoridad temporal como somos nosotras las Directoras Regionales, sino que lo hace la globalidad de los funcionarios, una institución prestigiada por su juicio humano hace una cultura comprometida cercana aterrizada que tiene una visión de futuro más enriquecida, yo creo que los funcionarios junji en el hoy están dando muestras de que son una

institución potentes, trabajadoras, eficientes cercanos a la gente, pero lo que a mi me preocupa yo siempre he tenido la idea desde que hice el magister hacer una investigación con respecto a que ocurre con los chiquillos nuestros que pasan por nuestros jardines sin duda de ser niños distintos, que ocurre con la familia que han dejado con nosotras esta relación tan ideológica, tan horizontal de tanta cercanía y de tanto sentido puesto en la vida, y si una mamá llega tarde al jardín infantil y nosotras en ves de llorar con ella sus problemas la invitamos a que miremos como podemos resolverlos. Los grandes temas no se enfrentan se abordan con afecto, con cariño y eso hace ver que tenemos la alegría de estar en una institución en que toda la gente este bien pensando en una actitud, más bien en una mirada de abordaje de los problemas, no de enfrentación sino que de confrontación, de dialogo y eso es lo que hacemos en los jardines en las grandes ideas los funcionarios junji por una cultura humanista pero de verdad, desde que tu aprietas el botón para subir el ascensor aquí hay más funcionarios en conflictos difíciles, son problemas muy menores y yo creo que tenemos una cultura muy de acuerdo, de dialogo.

5. ¿Se podría decir que en la junji existen funcionarias (os) motivados?

Sin duda, lo creo, lo que nunca se debería decir que los funcionarios junji son desmotivados jamás. Los funcionarios inyectan tambien esa energía a los directivos, porque la junji es lo que su plan operativo son, yo creo que la junji se debe más cada día en función de ellos, osea saber que está ocurriendo en el jardín familiar, jardín laboral, en el jardín clasico, que esta ocurriendo en un jardín particular, en un

alternativo, que esta ocurriendo allí en donde está nuestra organización y ellos inyectan una energía una motivación permanente pese a las grandes adversidades que en ocasiones ocurren. Un cariño infantil que se inyecta bien y que es un foro de desarrollo en esa comunidad en particular siempre lo dignifica, lo valora y lo resalta en cualquier organización que participe hasta el jardín más chiquitito y este cambio creo que algún día la institución va a poder invertir tal vez a otras instituciones que siempre están en el trabajo de investigación, que ocurre con una mamá que ingresa al jardín infantil con un niño a sala cuna y trabaja con familia en una actitud muy de trabajo con adultos que ha sido muy particular, que ha sido la esencia de la institución desde que nace existe un nuevo paradigma que dice que voy a tener que trabajar con la familia inyectarla y ser parte de ella porque el primer agente educativo que el niño tiene y el más importante la educación parvularia en la junji en particular lo hace desde que nace la institución como institución ósea para nosotros no es nada raro abrir las puertas a los otros entonces la motivación sin duda es una de las mejores variables que intervienen en el que hacer de esta institución, hacer una institución eficiente y que está dispuesta a serlo siempre bien sin duda.

6. ¿Cómo cree usted que la junji puede aumentar los grados de motivación y a la vez disminución del ausentismo?

Es tener una política de recursos humanos con mayores objetivos desde el punto de vista no necesariamente de lo económico que no podemos satisfacer y también demostrar que como es posible con lo

que tenemos se hacen grandes cosas que no siempre se visualizan no siempre están puestas ahí para que todo el mundo lo vea como hacemos posible que funcionarios nuestros aún cuando tienen un sueldo que uno dice que es inferior al que ellos deberían tener. Estudiar trabajar hacen experiencias interesantes como podríamos hacer que todas estas grandes cosas que hacemos en todos los jardines infantiles en particular sean visibles y digan esto se ha hecho gracias a ti, tu me distes el reemplazo cuando correspondía, que cuando yo quería hablar contigo tu me escuchastes gracias a que los funcionarios trabajan más allá de lo que tienen que hacer siempre están mirando por interés del niño y eso es posible gracias a todos que sea permanentemente especificado más en la vía no solo de lo técnico, sino también de lo obvio, casi de cómo enriquecer el quehacer de los funcionarios en su globalidad y que hagamos grandes encuentros para que cada uno diga sus experiencias, como han hecho posible lo que comentamos, tú por ejemplo que maravilla como he hecho posible querer lo que hago y enriquecer lo que estoy haciendo, agradeciendo tener una institución de calidad, que si yo trabajo bien va a ser permanente y en mi familia como hay gente libre desde todos los elementos que han enriquecido el trabajo y han hecho de esta tarea, de esta misión, de este postulado cuya gran tarea es ella y su familia como han enriquecido pese a que no son lo que uno quisiera ser y sin embargo han provocado cambios en su familia, cambios en su vida porque se creen el cuento de que están trabajando en la institución que sin duda eso es lo mejor que debiera pasar aquí. Somos muchos más los que estudiamos, estamos permanentemente en juego nuestras

capacidades creativas, nuestras capacidades de innovación, porque nos creemos el cuento de que estamos en la institución, entonces como hacer posible que esto que ya está funcionando y es mucho más de lo que uno cree compartir con sus funcionarios, con sus pares, y con sus iguales, que se yo, eso es lo que va a generar el cambio, lo que ellos han hecho posible pasar por esta institución en que no han sido anonimos, sino que han estado siempre cercanos con ellos y que por estas mismas condiciones han hecho posible una mirada distinta en relación a la institución y que saben y que si faltan y pudieran dejar de hacerlo el compañero se afecta se siente como reconocido en el otro cuando vienen no con una dolencia tremenda, pero el resfrio lo pueden pasar porque saben que es interesante trabajar contigo y que el otro también lo hizo y se van sumando estas capacidades y estas solidaridades en un ambiente muy humanista y creo que sería posible sin eludir, pero yo creo que la gran posibilidad de disminución es mejorar los ambientes laboral, no necesariamente en el sentido economico, que no depende de nosotros ojalá que también cambie en el sentido económico, pero mejorar los ambientes, los climas, las relaciones, mejorarlas aún más yo creo que sin duda ese es el anzuelo que necesitamos todos para seguir trabajando con más energía si mejora el ambiente.

ENTREVISTA A COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS PERIODO 2001

1. ¿Qué opinión tiene respecto de la gestión de recursos humanos?

Si uno toma el tema de la gestión de recursos humanos uno podría tener muchas acciones al respecto eso es en términos globales en cualquier tipo de organización, lo que yo veo que dentro de la administración pública y dentro de la junji en particular hay muy poco que se hace, sino que se contrata gente, ni siquiera se le hace una inducción, se contrata, entra, se le lleva a su destino de trabajo y se le lleva a trabajar y si es relativamente hábil descubre que es lo que tienen que hacer porque nadie le dice su objetivo ni en que tiempo va a ser evaluado esa crítica y recién ahí si es que su contrato se le renueva, si sigue entonces del punto de vista de gestión de recursos humanos se contrata, se empieza a trabajar y cuando ya viene el proceso de calificaciones se califica porque hay que hacerlo, pero no veo que hay que exista una gestión, hacer la inducción, hacerle un seguimiento, hacerle una evaluación, estudiar sus potencialidades a lo mejor esa persona no esta bien ubicada en ese cargo y eso siento que no lo hacemos, luego estudios de ambientes de trabajo, esa persona puede estar rindiendo mal a lo mejor porque su clima laboral es malo, tampoco creo que lo hacemos. Tenemos algunos diagnósticos, algunos tenemos ideas que se han hecho jornadas territoriales ustedes la han tenido que haber trabajado en su minuto, da cierto diagnostico, pero es un diagnostico todavía y segundo si uno ve tirado a la carrera otro tema de gestión de recursos humanos, por ejemplo, el punto de vista de la capacitación, a lo mejor esa persona está descontenta con el hecho de ser un tema muy amplio que se pueda abordar por distintos temas y no necesariamente una persona uno la tiene contenta porque recibe un sueldo a lo mejor a esa persona le interesa lo que hace, le gusta lo que hace puede estar en el jardín más alejado del país, pero va ha estar contento porque recibe otro tipo de beneficios, por ejemplo también un buen servicio del punto de vista del bienestar tambien complementa el curso de recursos humanos, pero que pasa si a ella le estamos pagando bien su sueldo hace bien su trabajo, pero imagine si le prestamos un mal servicio de bienestar le pagamos tarde mal y

1
nunca esa persona a la larga va a ir teniendo desmotivación y si a eso le asociamos que va a tener licencias medicas por ejemplo, se va a ir con el espacio del tiempo haciendo un ambiente negativo. En el tema de recursos humanos creo que hacemos una parte y estamos ahí con más cosas por hacer todavía que las cosas que estamos haciendo.

2. ¿Qué opina de las funcionarias que al nacer el hijo (a) presentan licencias médicas materno infantil en forma continuada, coincidiendo con el año de beneficio?

Que aquí en la junji existe un abuso, me ha tocado ver varios casos y uno apuesta sobre seguro que esta persona cuando supo que estaba embarazada no la vemos en año y medio, desde el aviso porque sale antes del pre-natal, viene el posnatal y el niño casi maneja camiones y la gente todavía esta con licencia médica, creo que eso se da como un abuso, ese abuso puede tener motivos también, que también es motivo de recursos humanos de investigar esos motivos, porque tanto abusa la persona en forma directa, la persona que está recibiendo un beneficio como aquel que se deja de ser abusado así es que creo que hay que tener mayor cuidado con ese tema donde no sé será un 80 % o un 90 % está compuesto por mujeres y si además estamos prestando un servicio para niños pobres tenemos que tener el personal dispuesto siempre para atenderlo y ese personal tiene que estar conforme con lo que van a hacer, conformes con sus derechos, conformes con sus obligaciones y a lo mejor detrás de ese abuso hay algo que el no está recibiendo, habría que trabajarlo, habría que averiguarlo pero el tema el punto es mujer embarazada, mujer que desaparece por un año acá y eso no debería ser.

3. ¿Qué evaluación se hace respecto del ausentismo laboral en la institución?

En sí desconozco lo que en este minuto el área de recursos humanos está haciendo pero si les puedo contar lo que nosotros como planificación estamos haciendo nos estamos acercando al tema a través de indicadores de gestión que tienen que ver con las ausencias del personal en su trabajo.

Haber creo que el ausentismo en ese momento la preocupación es cuantas licencias médicas y cuanto ausentismo, cuanta disponibilidad en cuanto a ausentismo de cargos tenemos para ver el tema de los reemplazos, es como la única preocupación, ósea me falta una pieza donde lo debo poner para reemplazar y lo otro ver si me queda plata para hacer esos reemplazos las direcciones regionales vamos acudiendo a la Dirección Nacional a luchar por esas platas pero no hay una evaluación del punto de vista de lo que estabamos hablando del porque del ausentismo, cuales son las razones, creo que a lo mejor en la dirección podrían existir a lo mejor algunos resultados del punto de vista que la gente mantuvo un fuerte ausentismo en un jardín se cambiaba de jardín y su ausentismo cambiaba, no quiero decir que eso se haya eliminado pero a lo mejor las condiciones de trabajo le facilitaron el hecho que se sentía mejor así es que la evaluación pasa por eso, cuanta gente me falta, cuanta gente puedo reemplazar con la cartera de reemplazos que tengo y el presupuesto que tengo autorizado mayor evaluación no creo.

4. ¿Cuál cree usted que es el perfil que caracteriza nuestra cultura organizacional?

Hay ciertas culturas que están en la cultura de la organización creo que la gente tiene una alta motivación por el trabajo, esa alta motivación pasa más bien por intereses personales respecto de lo que hace, no hay una línea conductora de Arica a Punta arenas que las de un lineamiento donde enfocar su atención así que es un alto compromiso de las personas gracias a Dios por eso que hoy la institución se mantiene, también creo que la cultura organizacional también está el hecho de seguir haciendo las cosas como se han seguido haciendo durante 20 o 30 años. Creo falta dentro de esta cultura una ambición de querer innovar de querer habrirse a nuevas perspectivas a nuevas misiones que están presentes en distintos estamentos el “siempre lo hemos hecho así” es el discurso N° 1 y porque va a cambiar el otro es también que falta confianza a las personas, hay cierto negativismo al abrirse a nuevas posibilidades y en confiar en las personas creo que por ahí hay algo que hacer también y ahí me reengancho con la pregunta N° 1 el tema de recursos humanos hay bastante por hacer.

5. ¿Se podría decir que en la junji existen funcionarios motivados?

Bueno lo estaba respondiendo en la 4 hay gente que tiene su motivación hay otros que la han perdido en esto siempre hay una curva que es ascendente la gente se reencanta, se motiva, tiene ganas de pasar ciertas cosas esa curva baja y así en forma constante, lo que pasa es que hay funcionarios que eso les dura un año el encantamiento les dura 2 meses el desencantarse en otros periodos muchos más largos y eso pasa por las experiencias personales, profesionales de cada uno y pasa también por como el área de recursos humanos puede hacer algo por ello tanto en forma individual como grupal, uno podría hacer un estudio respecto de 2 jardines va porque en un jardín las cosas funcionan y en otro no, a lo mejor no es cosa de que una persona falle sino que el equipo en sí, 20 personas están pasando por una mala curva de rendimiento y motivación así es que en general motivación lo que falta es ordenar y ponerla al servicio de lo que realmente queremos hacer y lo ordenamos y nos vamos paso a paso la cosa va a cambiar.

6. ¿Cómo cree usted que la junji puede aumentar los grados de motivación y a la vez disminución del ausentismo?

Bueno lo fundamental en el manejo es la administración de recursos humanos, pero no tan solo con el hecho de promover de cargo, yo contrato, yo proveo y lo administro en el sentido de cambiar sino que todos los temas que hemos estado hablando ¿cómo puedo hacer acciones de capacitación? Que por ejemplo el tema de los auxiliares, como podemos hacer que ellos vuelvan a reencantarse siendo los auxiliares y no tan solo es la escoba su compañera, sino que son parte del equipo y que a lo mejor puedan ellos también proyectar su carrera entrar como auxiliares y puedan pasar a un estamento administrativo por otra parte y tomando como esas distintas acciones en forma natural se empieza a producir este reencantamiento, se están fijando en mí, se están dando cuenta que existimos de alguna forma es lo que la gente reclama y como en el discurso mírenme yo también existo y es fundamentalmente lo que pasa con la gente de regiones y mientras más apartado sea el jardín con mayor fuerza lo hacen, entonces se empiezan a motivar y estos son procesos de largo plazo no es cosa

que hoy hacemos capacitación, hacemos motivación y el día de mañana eliminamos las licencias médicas por ausentismo sino que en el mediano y el largo plazo la curva debiera empezar a disminuir y ojo este es un problema serio en nosotros. Somos una institución del 90 % de mujeres que el día a día envejece, por lo tanto envejece la institución y envejece el personal y es un personal que no tiene alta rotación estable y a los niños a que atiende están siempre fresquitos tiqui taca, entonces como le podemos pedir hoy en día a una mujer sobre 40 años que cargue 4 o 5 guaguas en el proceso de aprender a caminar, se vuelven locas porque no tienen la misma vitalidad que a los 20 o 30 años siempre hay excepciones hay gente vieja a los 20 años pero la curva natural cuando hay 7.000 funcionarios uno debe decirse bueno aquí estamos envejeciendo y el servicio que prestamos hoy día no vamos a ser capaces con la misma gente prestandolo 5 o 10 años más, entonces este tema de la motivación y del ausentismo hablemoslo en 10 años más con la misma gente y va a ver que estamos en una situación grave, o hacemos algo paso a paso, más vale hacer algo ahora ya que no hacer nada en el futuro.

ENTREVISTA A COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS PERIODO 2000-2001

1. ¿Qué opinión tiene respecto de la gestión de recursos humanos?

Que es una labor básica, trascendental para la labor que se efectúa.

2. ¿Qué opina de las funcionarias que al nacer el hijo (a) presentan licencias médicas materno infantil en forma continuada, coincidiendo con el año de beneficio?

Que es un derecho y beneficio para establecer el vínculo madre-hijo, velar por un desarrollo en un ambiente afectivo, adecuado, grato. Desde el punto de vista laboral provoca alteraciones y desajustes de eficiencia y eficacia.

3. ¿Qué evaluación se hace respecto del ausentismo laboral en la institución?

En la práctica me parece que muy poco, la mayoría de las veces se queda solo en la denuncia.

4. ¿Cuál cree usted que es el perfil que caracteriza nuestra cultura organizacional?

Conocer y exigir los derechos, manifestar lo comprometidos con el servicio, escasa autocrítica, y ningún interés en renovarse, acoger cambios. Pienso que dificultamos la modernización. No hay consecuencia entre lo que se dice y se hace.

5. ¿Se podría decir que en la junji existen funcionarias (os) motivados?

Creo que existe un porcentaje de funcionarios motivados, no sabría aventurar un porcentaje.

6. ¿Cómo cree usted que la junji puede aumentar los grados de motivación y a la vez disminución del ausentismo?

Con políticas claras y explicando las normativas que señala el estatuto administrativo, calificaciones, etc. A su vez también debieran existir estímulos, beneficios para funcionarios destacados.

ENTREVISTA A COORDINADORA TECNICA JARDINES ALTERNATIVOS

1. ¿Qué opinión tiene respecto de la gestión de recursos humanos?

Encuentro que la gestión de recursos humanos es buena, pero le falta mayor coordinación una comunicación más oportuna de mayor agilidad pero que también depende de los otros funcionarios de la institución, en el caso mío como coordinadora técnica muchas veces eran partida desde nosotras mismas de los que estamos en coordinación mantener esa comunicación de manera fluida, también es importante que nosotros mismos creamos las estrategias para mejorar, ósea no quedarse sentados diciendo a recursos humanos está fallando, yo aquí me quedo, sino que nosotras también proponer cosas, este año hemos ido mejorando por lo mismo este año solicitamos a recursos humanos que definieran a un funcionario que estuviera a cargo de la gente de los jardines estacionales porque los otros años no habían sido buenos y sugerimos sacar todo y realmente este año no hemos tenido dificultades, También vamos a tener una reunión con la gente de recursos humanos ellos y nosotros en la coordinación a objeto de unificar criterios respecto de las fallas que podríamos tener y creo que así es como debemos trabajar, como compañeros de trabajo viendo que hace el otro para ayudarme a mí que hago yo para ayudar al otro.

2. ¿Qué opina de las funcionarias que al nacer el hijo (a) presentan licencias médicas materno infantil en forma continuada, coincidiendo con el año de beneficio?

Mira cuando tube mis hijos nunca vi eso, gracias a Dios mis hijos fueron sanos tampoco me acuerdo de haber hecho uso del permiso de alimentación, pero me pongo en el lugar de mamá y si bien es cierto no estoy de acuerdo, pero piensa uno en la mamá que tiene su guagua, la tiene que ir a dejar a un jardín y tiene la posibilidad de quedarse con su guagua haciendo uso de ese año de beneficio, la entiendo como mujer, pero como funcionaria pública estoy en completamente en desacuerdo.

3. ¿Qué evaluación se hace respecto del ausentismo laboral en la institución?

Hay gente en la institución que viene a trabajar a la rastra pero viene a trabajar, porque sabe que todavía puede rendir, no obstante hay otras personas que al primer indicio abandonan sus puestos de trabajo y eso es una cosa histórica, yo lo vi cuando estaba en mi jardín cuando era Directora del jardín, acá con mis compañeras en la coordinación no lo he visto pero a nivel de jardín si veo por ejemplo que es muy usual porque después de un periodo la gente te amanece enferma del estomago y llaman para acá, tía estoy enferma del estomago, tía no pude ir porque tengo al niño enfermo entonces creo que de repente no hay compromiso con el trabajo que hacemos, no hay compromiso con esos niños que a veces quedan sin nadie que los atienda, por ejemplo aquí me ha pasado con gente que la mandan a un jardín y no llega porque le dio miedo llegar entonces uno de repente dice hay gente que no está ni ahí con la gestión de la institución.

4. ¿Cuál cree usted que es el perfil que caracteriza nuestra cultura organizacional?

El perfil de nosotros es simple por ejemplo esta institución no sirve para nada, pero que hago yo para apoyar la institución, somos muy criticones pero nunca nos miramos nosotros mismos respecto cual es el aporte que hago yo para que la institución este cada vez mejor, somos aprovechadores, si le podemos sacar una tajadita a la institución bienvenida sea, no tenemos espíritu de cuerpo como institución, ósea siento que no somos capaces de plantearnos y decir yo soy funcionario de la Junta Nacional de Jardines Infantiles y sacar pecho porque somos de esta institución y realmente vivir en carne propia lo que es trabajar con gente de extrema pobreza, pero hay mucha gente aquí que no tiene esa conciencia social, lo que nosotras tenemos que hacer es jugárnosla por esos niños y por esas mujeres y dar todo lo que tenemos y más todavía pero hacerlo de verdad no con ese discurso porque el discurso es super bonito pero en la gestión misma no se ve eso. El perfil de nosotras creo que va por ahí mucho discurso y poca cosa concreta creo que ha perdido un poco la esencia de nuestra gestión que era trabajar con la gente de extrema pobreza,

cosas que se van perdiendo en aras de otros intereses de otras prioridades.

5. ¿Se podría decir que en la junji existen funcionrias (os) motivados?

Si hay gente que está muy motivada y otra que no lo está ahora que tiene que hacer la pequeña jefatura, que tiene porque yo en realidad cuando le hablo de mi conocimiento en la coordinación y de lo que hice cuando fui Directora de jardines, hay gente que es muy motivada y uno a esa gente la tiene que estimular e incentivar para que siga siendo motivada y destacándola y la que no está motivada, bueno ese es trabajo de cada gente buscarle por donde tiene un lado donde pueda intervenir en ellas y lograr que se motive, pero desde mi perspectiva hay gente que tiene más problemas emocionales, problemas humanos, problemas que ya no tiene que ver con la junji ni con la formación profesional me refiero, ni con la formación de familia que tu no lo puedes abordar, no es que tu estés comprometida con la junji sino que hay gente que viene con una formación familiar, valores que tu ya no los puedes cambiar, porque somos todos adultos, pero sí hay gente motivada muy motivada y creo que es esa gente ósea tenemos que ser más los motivados que no los motivados, pero tiene que ser fuerte nuestra entrega, nuestra pasión por el trabajo, nuestro cariño por los niños, por las mujeres más jóvenes que tenemos que ser capaces de superar a los otros que sobresalieron al mal.

Creo que una manera de motivación también es sentirnos todos compañeros de trabajo y no sentir que los administrativos están mejor que los técnicos, los técnicos y los administrativos, sino que saber que el único objetivo nuestro son los niños, a mi me desagrade muchísimo cuando empiezan a hacer esas diferencias y que las escucho muy a menudo entre mis colegas no los administrativos están en función de los técnicos, yo digo no, siempre debemos estar unidos tratando de buscar la mejor estrategia para llegar bien a los niños creo que sería importante realizar visitas a terrenos con los administrativos lo vengo diciendo no se cuanto tiempo pero nunca lo hemos podido concretar, a mi me encantaría ir con los administrativos a terreno entender de manera diferente la situación de los jardines, no es lo mismo decir a un administrativo, puchas si no me mandas un reemplazo a este sector

de Quinta Normal que es super delicado, que es super complicado, que es super peligroso, tengo a tantos niños sin atender, ósea si va y conoce a los niños va a ser distinta la posición creo que esa es una falla super grande en la Dirección Metropolitana que no se ha logrado establecer un trabajo integrado entre el área administrativa y el área técnica. Yo creo que ojalá logremos que ellos vayan a terreno con nosotras que supervisemos juntos.

6. ¿Cómo cree usted que la junji puede aumentar los grados de motivación y a la vez disminución del ausentismo?

De partida creo que tenemos un problema en la institución, la mayoría somos gente adulta, adulto mayor quizás, por ejemplo, aquí entre en la junji y ya tengo 53 años, yo cuando entre a la junji ya había gente que era adulta y sigue trabajando de partida habría que mirar por ahí y a lo mejor disminuir las cargas de trabajo porque de verdad hay gente que es de mucha edad y está trabajando con niños y el trabajo con niños no es para una persona sobre los 50 años, lo mejor que se legalizara que el trabajo en esta institución hasta cierta edad con características del trabajo se pudiera trabajar de modo que uno pudiera trabajar, creo que esa sería una buena motivación disminuir las cargas de trabajo en cuanto a incentivos por ejemplo copiando una idea que oí en un hospital un día que estaba esperando ser atendida de repente la gente propone ideas por decir lo mismo que tú me estás preguntando, la gente propone ideas, se lo proponen a los directorios, ese directorio lee las ideas y la que es mejor ¿qué le dan? Le dan un premio que hay de premio un televisor a lo mejor aquí podrían ser 3 días en la playa, pero cuestiones más incentivadoras, claro la plata es más importante, pero yo haría una cuestioncita como más efectiva, como más humana ¿que otra cosa? No se me ocurre, creo que el ausentismo en los jardines tiene que ver con la carga de trabajo son muchos niños, también podría ser una medida de aumentar el N° de funcionarios de acuerdo a la edad de atender a los niños.

ENTREVISTA A ENCARGADA DE LA UNIDAD DE LICENCIAS MEDICAS

1. ¿Qué opinión tiene respecto de la gestión de recursos humanos?

Que tiene muchas falencias a la gestión de recursos humanos le falta gente con conocimientos de lo que es recursos humanos en general tanto en la parte de personal, porque abarca tres áreas, personal, remuneraciones, y licencias médicas aquí la persona que esta a cargo le falta mucho conocimiento de las tres unidades en conjunto, la falta de comunicación nosotros como unidad de licencias médicas últimamente ningún coordinador, ninguna persona que ha estado a cargo de recursos humanos ha venido a preguntar que hacen ustedes, cual es el trabajo de ustedes y hoy en día en estos momentos la comunicación es bastante mala, hay situaciones en las que uno se entera por otras personas por otras unidades y uno no tiene idea de muchas cosas. En la gestión de recursos humanos falta mucho, falta una persona más apta para el cargo.

2. ¿Qué opina de las funcionarias que al nacer el hijo (a) presentan licencias médicas materno infantil en forma continuada, coincidiendo con el año de beneficio?

Aquí por experiencia y conocimiento que uno tiene, un gran porcentaje se aprovechan de la situación (que en este caso son todas mujeres) y conversando con los médicos se consiguen las licencias hasta el año de vida del bebe de esto si desde hasta hace algún tiempo atrás porque hoy día a raíz de que cambiaron las situaciones en los compines cambio la situación del control del medico contralor y todo eso de las licencias como que están acortándole a la gente citándola o pidiéndole exámenes de la enfermedad de la guagua, entonces de hecho ya hasta un tiempo atrás la licencia era hasta el año, no todas por supuesto pero de todas las mujeres que tienen hijos la mayoría se aprovecha de conseguir con el médico, hay otras que te lo cantan cuando están embarazadas, te dicen ya no vuelvo a trabajar hasta que tenga un año sin saber si la guaguita va a ser normal o realmente va a estar enferma pero un alto porcentaje son por licencias conseguidas,

pero hoy en día los servicios de salud están restringiendo mucho y hemos visto también que algunas tienen que volver a trabajar porque ya no les dan ya más licencias, hay otras que cumplen el año de vida y después se enferman ellas con distintos diagnósticos, distintos médicos hasta que llega un tope que el servicio de salud ya no les da más licencias, hay bastante aprovechamiento.

3. ¿Qué evaluación se hace respecto del ausentismo laboral en la institución?

Evaluación no se hace, creo que no hay una estadística que esto lo debiera llevar recursos humanos y aquí hay un libro con estadísticas de las licencias mensuales del N° de días todos los meses se hace la estadística de las licencias que llegaron en el mes, esto se lleva por años, hay una estadística por año, pero evaluación para cuando se preocupan solamente cuando se acaba la plata de los reemplazos ahí si que hacen una, pero no hay otro tipo de evaluación que se preocupe de la ausencia del funcionario en relación de que enfermedad tiene, si hay una persona que falte mucho, ver que pasa no solamente se preocupan de ver la estadística cuando quieren argumentar para pedir mayores fondos para reemplazos, así lo he visto yo.

4. ¿Cuál cree usted que es el perfil que caracteriza nuestra cultura organizacional?

No te respetan el horario de atención de público, se supone que tienes un horario establecido para atender el público, porque atender público quita bastante tiempo y tu aparte atiendes el rol de postulantes que hace bastante tiempo vengo diciendo que eso no es una función nuestra, no es una función de licencias médicas, se ha hecho ver que es una función netamente de personal, ¿pero quien te hace caso? Nosotras no tenemos porque estar pidiendo antecedentes de ingreso si eso lo ve personal, entonces aquí el fuerte son las licencias médicas a cada rato y eso que significa atender, ahora hay gente que viene por cuestiones específicas, cada una de nosotras tenemos que atender público, tenemos otras situaciones como los del hospital del trabajador entonces el público constantemente se está atendiendo y aparte de eso no te respetan el horario nosotras tenemos horario

establecido para el rol de postulantes y para las licencias médicas y aparte de eso uno tiene una jornada normal de trabajo y esa jornada normal lo tomaron como algo establecido y te lo alargaron obligatoriamente, yo lo he hecho saber en distintas oportunidades pero nadie se hace cargo de las cosas, de solucionar problemas claro la atención del público en oficina de partes tiene el mismo problema con la atención del público, y la falta de comunicación que eso involucra toda la parte de la cultura la comunicación que es muy importante, aquí jamás hemos tenido una reunión con la coordinadora de recursos humanos, te voy a decir que un día porque vieron que estaban entregando las liquidaciones de sueldos me llamó para decirme fijese que hay una situación que involucra a la gente, no solo nos involucra a todos nosotras, entonces como a mí una cosa tan importante no se me puede olvidar como encargada de un grupo de gente y que es algo que te involucra plata y así como eso hay cosas que yo no me entero como encargada de la unidad y me entero por otras personas.

5. ¿Se podría decir que en la junji existen funcionarias (os) motivados?

No aquí toda la gente tenemos más quejas, no encuentro yo que la gente diga que bueno que estoy motivado por esto, ahora mismo tuvimos un cambio de vice, nosotros lo habíamos comentado respecto al cambio anterior, son cosas tan simples, pero que una las considera, un cambio de vice presidenta ejecutiva de toda la institución que es lo primero que debiera hacer venir y presentarse ante todos los funcionarios, pero no que hizo la vice anterior reunieron a un grupo de gente, Directoras, jefes, supervisores, y vino se presento arriba nosotros nunca la conocimos en una oportunidad vino aquí a la oficina y tampoco se presento, ahora asumió el cargo esta otra señora y tampoco se presento a los funcionarios que es lo mínimo que debe hacer una autoridad, como te digo son cosas mínimas con las que nosotras nos sentiríamos más motivados que ya vino la vice y la conocimos y se presento, ya sabemos a quien tenemos a la cabeza, pero no llego un papel donde decía que había un cambio, entonces creo que la gente no esta motivada, es que ni económicamente estamos incentivados, no veo motivación.

6. ¿Cómo cree usted que la junji puede aumentar los grados de motivación y a la vez disminución del ausentismo?

Aumentar los grados de motivación no le veo por donde, y que eso involucra disminución del ausentismo, no la gente para que estamos con cosa la gente quiere la parte de lo económico y eso el servicio de que manera no te lo puede dar, ósea la gente se sentiría más motivada cuando existiera un grado de motivación económica, porque hay gente que no sabe recibir otro tipo de motivación, porque hoy en día estamos con el bolsillo muy resentido y lo único que quiere la gente es tener un poco más de ingreso, entonces no veo de que manera pueda y a la vez que influya en el ausentismo no, aquí nosotros tenemos muchas veces gente con licencia médica por depresión, trastornos depresivos, y muchos aparte tienen sus problemas personales y en la parte económica muchas veces los lleva a estar con depresión, los bajos sueldos que no alcanzan, eso sería.

ENTREVISTA A ENCARGADA DE REMUNERACIONES DE DIRECCION NACIONAL

1. ¿Qué opinión tiene respecto de la gestión de recursos humanos?

La gestión de recursos humanos de la Dirección Regional Metropolitana pasa más por una situación de liderazgo, de liderar bien los equipos administrativos más que nada en dirección, yo creo que la gente tiene los procedimientos claros, sabe lo que tiene que hacer, pero tiene que estar mejor inducido, inducción a esos procedimientos, creo que es eso lo que le falta en esa parte.

2. ¿Qué opina de las funcionarias que al nacer el hijo (a) presentan licencias médicas materno infantil en forma continuada, coincidiendo con el año de beneficio?

A ver en esto yo coincido plenamente con la flexibilidad laboral, las nuevas disposiciones que saca ahora, que tu deberías transar con tu empleador, respecto al nacimiento del niño y ojalá la mamá se mantuviera un año, para mi gusto estuviera un año fuera de la institución que críe bien al niño y después vuelve, yo creo que presenta mucha inestabilidad en el sentido de estas licencias de 7, 3,5 días y al final saca el año igual pero en forma esporádica que se reintegra no se reintegra y un beneficio de ambas partes pienso que lo más saludable para mi gusto es que sea el año.

3. ¿Qué evaluación se hace respecto del ausentismo laboral en la institución?

Bueno, ósea a esta altura del partido con el cambio del procedimiento de licencias médicas más difícil se va a poder evaluar respecto de cuales son los diagnósticos, anterior a esto tubo toda la posibilidad, todas las alternativas de haber hecho un buen estudio respecto al ausentismo en los tipos de enfermedades, que podía haberlo hecho, ahora a la fecha creo que se puede retomar y hacerlo pero requiere de tiempo, no se si lo irá hacer ya que hay otras prioridades

4. ¿Cuál cree usted que es el perfil que caracteriza nuestra cultura organizacional?

Yo creo que la cultura más aceptada en este minuto es la falta de confianza de unos con otros, para todo se vuelve el respaldo de documentos, de cada cosa que tienen que hacer el otro se respalda, por lo tanto es una pérdida de tiempo increíble de cosas cotidianas de repente lo burocrático que se ha tomado falta de confianza de uno con el otro, más integración de las mismas oficinas, pero para eso, yo creo que cada vez está decayendo más, mucho más.

5. ¿Se podría decir que en la junji existen funcionarias (os) motivados?

No, yo creo que le falta motivación hay como grupos muy pequeños que dependen de lo que estén a cargo se mantiene su motivación de trabajo, yo creo que la gente está más por compromiso monetario, también que es la segunda prioridad y el tercero en algún grado por la estabilidad laboral, porque el mercado no está bueno para decir yo llego hasta aquí me voy, pero en primera prioridad sería esa difícil que todos los equipos estén motivados ahora falta más, pienso yo en los jardines un poco más de rotación, en las oficinas hay bastante especialización ideas claras pero no está de más que se roten, que vayan rotando al personal un poco la permanencia de mucho tiempo en un lugar no es buena, entonces voy a ir compartiendo otras alternativas que mantengan una mayor estabilidad de especialización en distintos rubros que a la larga también te sirve para motivar, no que el funcionario lo sienta te voy a cambiar por que es un castigo, la gran mayoría lo toma así, ósea el hecho de cambiarte lo toma como un castigo, no lo toma como que puede ser una perspectiva nueva, un ambiente nuevo de generar otras cosas, porque los procesos administrativos te rebotan en todas las áreas, en todas partes, por lo tanto la experiencia que puedas tener en un área igual te va a servir en la otra, pero le gusta no mirar eso, mira primero que fue castigado y a largo plazo viene a entender que el cambio fue bueno, a muy largo plazo cuando le guste diría ahí con otra mentalidad diferente, si esa mentalidad fuera diferente el producto sería mucho mejor.

Yo creo que es a lo mejor el punto es la forma como se hacen, por eso por que aquí los niveles sí tienen estrecha relación con los niveles de cultura organizacional porque la parte directriz no parte con ese grado de credibilidad, de decirte la verdad, por último usted fue cambiada porque usted no me resulto aquí o usted me genero tal y tales problemas, no te dice eso, siempre te dice usted fue cambiada porque la quieren allá porque usted es buena y siempre porque es buena entonces el funcionario no entiende, que si es bueno porque lo están cambiando, entonces es una contradicción es una cultura y es algo muy negativo para las personas, entonces la gente no tiene esa mentalidad de decir bueno yo estoy aquí por cierto tiempo a la larga te van a cambiar porque nadie te dice sabe que usted es un buen funcionario o un tiempo la voy a traer aquí, en cierto grado de tiempo la voy a tener allá o fácilmente puede mandar a ser una comisión de servicio a la gente no le dicen eso, entonces la gente ingresa acá este es su puesto, este es su computadora, este es su escritorio es dueña de todo, no le dicen, esto es de la institución y usted va a trabajar para la institución, entonces por ahí parte, parte de un sentido de tener bien claro el grado de entrega hacia la institución, no es un grado en que usted se viene a posicionar de cierto territorio que es la inversa, yo creo que por ahí pasan los problemas que tenemos del grado de organización cartilla en un principio usted va a funcionar para la institución eso significa que usted va a ser movable cuantas veces a mi me den ese grado de movimiento de funcionalidad, en ese sentido lo veo yo.

6. ¿Cómo cree usted que la junji puede aumentar los grados de motivación y a la vez disminución del ausentismo?

Ahí yo creo que el grado de disminución del ausentismo no está claro difícilmente tu puedes ver los grados de motivación si no está claro eso, ahora los grados a mi juicio o experiencia en lo que he podido ver los grados de motivación pasan por la alta rotación que se ha tenido también con los directores, con la jefatura porque de los años que yo llevo acá creo que llevo sus 7 cambios de Director del departamento y a su vez creo que quita que uno son 6 los cargos coordinadores de un administrativo en intermedio entonces que grado de motivación puedes tener tu en proyectarte en la parte laboral, independiente que

uno como cargo excepción igual yo iré evolucionando, he hecho cosas, pero te dejan a medias, entonces nunca puedo obtener un resultado óptimo como yo quisiera de tener más yo me proyecto a grandes plazos, pero todos se me han ido truncando por los cambios de jefatura porque cada uno llega que no vamos a ir por este camino o esto déjalo hasta aquí no más, entonces tu nunca vez resultados meritorios en lo que uno se puede proyectar, (a lo mejor llega a esos resultados, pero ya no hay una evaluación porque ya no) a pero yo te digo no sé en el caso personal, yo te digo siempre el área a sido como bien reforzada yo mando tanto como anotaciones positivas como negativas, pero siempre el equipo se está reforzando, pero si tu me preguntas a mi yo creo que los años que he estado en la junji he tenido como 3 anotaciones y paro de contar no he tenido más que eso. Mirando el resultado que yo he logrado ha sido bueno, a mi me gusto han sido buenos, entonces no tiene el grado de estímulo y yo sigo haciendo cosas porque soy una persona inquieta no puedo estar en mi metro cuadrado sin hacer nada, cada año tengo proyectos y cosas nuevas y las voy implementando esté quien esté a la larga no importa quien esté, es por el grado de satisfacción mío no de alguna jefatura ahora que a él le repercute con buenos resultados para él es bien porque a él le interesa proyectarse a una persona nueva y uno va sacando cosas nuevas engancha pero si no fuera por eso estaría bajo tierra y sin hacer nada no más, absolutamente nada, pero tampoco me desmotiva ósea a mi me motiva el hecho de a mi misma hacer cosas no soy el tipo de persona de estar ahí sin hacer nada, ósea cada año me pongo metas distintas para poder hacer cosas, pero no significa tampoco que pueda necesitar tantas anotaciones positivas, pero de repente también te estimula si tu comparas a lo mejor los grados de anotaciones que yo mando a las Direcciones regionales tiene mucho más de lo que tengo yo porque es mi área hay mucha rotación, no todos comparten. Hay jefes que dicen yo no estoy para poner anotaciones y no colocan, lo más chistoso es que he tenido anotaciones de gente externa de otros departamentos a excepción de un solo Director uno solo las otras 2 anotaciones de Directores de otros departamentos por trabajos que se han hecho y lo han evaluado ellos, ósea como resultado, pero no dentro del mío propio sino fíjate que no es así y si tu lo miras desde el punto de vista también es importante, decir usted no está haciendo bien su trabajo y tampoco te

llaman para decirte que lo estas haciendo mal entonces parece que ello no está dentro de eso no está la motivación va a ir por la parte económica sino va por otra parte, no va por otra cosa ósea para que te digan oiga por último su trabajo está bien o está mal, por último que te digan eso, pero la gente debiera tenerlo super claro en ese sentido por eso te digo yo dentro de los equipos que pueda manejar reviso tanto lo malo como lo bueno, ambos aspectos y la gente sabe el terreno que está pisando, pero es algo que uno lo mantiene en esa línea lo otro que pueda venir después no tengo idea también siempre el que llega después todo el que se fue todo lo hizo malo ósea nunca tampoco se le reconoce a la persona que se haya ido en los tiempos que está algo bueno tiene que haber dejado tampoco todo es malo, pero siempre da el derecho de decir o de justificarse el resto que estuvo todo malo, entonces siempre te tiran hacia abajo nunca hacia arriba, entonces tiene que haber un nivel de respeto de uno hacia el otro que se vaya siempre va a tener cosas buenas y cosas malas y va a dejar ambas cosas. Yo creo que en eso como cultura organizacional le falta mucho, pero para pasar toda esa renovación de poder cambiar esa cultura falta también un cambio drástico de persona, aquí la junji se adapta mucho a la situación de los funcionarios, no en términos de resultados yo en eso opino distinto pero ni son los resultados y las personas funcionan en base a los resultados yo creo que le falta ser más drástica a la institución porque aquí se acomoda a la gente porque si eres bueno le sacan el jugo, pero eres malo lo acomodan lo sacan pero lo van acomodando aunque hecha a perder otra sección pero no es capaz de decirle sabe que usted es malo y hasta aquí no más llegó y se fue y darle apertura a la gente si tu vez es un círculo vicioso se da vuelta dentro de la misma gente porque contratan gente mala las evaluaciones son malas y aún así los dejan igual entonces no hay tampoco el hecho de decir un año ya estamos yo creo que estamos llegando a la saturación en esto y que la institución no te da resultados tiene Directrices nuevas pero igual sigue siendo negativo el resultado que ante los ojos de una entidad externa te puedan decir , bueno ha habido cambios de tantos directorios que no te han durado ni siquiera un año que es lo que está pasando en la junji o son los directores los malos o es la gente que no dan lado para hacer cosas malas yo creo que un fracaso más que se ve dentro de este nuevo equipo de directorio va a pasar con que la institución logra porque tampoco se

hace una limpieza externa somos buenos para criticar toda la parte de jefatura que llega, pero tampoco somos capaces de decir que tan buenos somos como profesional, para poder decir este es mi metro cuadrado y que tanto bueno hago yo para mejorar las cosas, creo que de eso falta bastante, la gente aquí esta con mucho relax con mucha comodidad, ósea mientras menos función me den mejor para mi y doy hasta ahí no más o doy lo que me pagan por último ósea algunos te dicen tanto me pagan tanto doy y eso no es bueno para la institución, entonces en ambas partes creo que si esta cosa no se equilibra nos vamos a ir a pique y eso lo estamos sintiendo cada vez más, así lo siento que cada vez con este último cambio de director, lo último que sucedió, pienso que esta junji o se termina de hundir o la sacan a flote, creo que vamos más por lo último, creo que vamos en grados de extinción lamentablemente la gente no fue con un grado de compromiso de haberse autoevaluado antes de tiempo, creo que los espacios se dieron, hubo bastantes comisiones de trabajo a gente se le dio a conocer resultados, pero creo que la gente no dimensionó en la proyección de los resultados de este tipo de cosas, lamentablemente son otras entidades externas que en estos minutos están evaluando estos resultados entonces te digo es como difícil que en este minuto te puedas proyectar, estamos en un terreno que es peligroso para la institución y para uno la gente no se si supone que en su lugar realmente y haberse hecho una autoevaluación como bien honesta a si misma de poder haberse evaluado y haber dicho chuta la institución va en este camino cada vez nos estamos cayendo más y bueno creo que ahora o tocamos fondo salimos o tocamos fondo y nos vamos al área privada hasta que termine esta cosa así de simple claro que al final es una institución tan cara para mantenerla pero que productos da, te digo que todo se mide en este minuto en el limite de los productos cada uno hasta el último estafeta él entrega un producto, él entrega un servicio, creo que eso la gente no ha sabido asumir que es el producto que está entregando y evaluarse si sirve o no, no estar acomodando una situación económica en que yo estoy bien aquí y esto no más entrego total eso es lo que pagan, pero no se proyectan más allá.

ANEXO N° 3

RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

1. Recopilación de información institucional.

- Cuadro resumen días de licencias año 2000 – 2001 por enfermedades más recurrentes en jardines infantiles – zona agrícola.

Resumen Diagnostico por enfermedad en Jardines Infantiles						
Lugar	Tipo enferm.	Cargo	Días	Año	Días	Año
1°	13	Téc. asig. prof.	97	2000	323	2001
2°	9	Téc. asig. Prof	61	2000	6	2001
3°	10	Téc. asig. Prof	12	2000	20	2001
1°	5	Manip. Alimentos	224	2000	5	2001
2°	7	Manip. Alimentos	29	2000	97	2001
3°	8	Manip. Alimentos	60	2000	38	2001
1°	13	Educadora pedag.	72	2000	388	2001
2°	8	Educadora pedag.	180	2000	181	2001
3°	5	Educadora pedag.	130	2000	186	2001
1°	5	Técnico párvulos	1.517	2000	1.258	2001
2°	8	Técnico párvulos	1.099	2000	1.025	2001
3°	13	Técnico párvulos	841	2000	891	2001
1°	5	Aux. serv. Menor	287	2000	157	2001
2°	8	Aux. serv. Menor	110	2000	110	2001
3°	13	Aux. serv. Menor	46	2000	57	2001
1°	8	Educ. Directora	33	2000	55	2001
2°	10	Educ. Directora	36	2000	37	2001
3°	13	Educ. Directora	33	2000	25	2001
Total días			4.867	4.859		

Téc. Asig. Prof. = Técnico asignación profesional

Manip. Alimentos = Manipuladora de alimentos

Educadora pedag. = Educadora pedagógica

Aux. serv. Menor = Auxiliar servicio menor

Educ. Directora = Educadora Directora

CUADRO RESUMEN POR ENFERMEDADES JARDIN INFANTIL PERIODO 2000 - 2001

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
3	Técnico c/asig.profesional				15	12	2001
5	Técnico c/asig.profesional	2	9	2000			
5	Técnico c/asig.profesional	28	10	2000			
7	Técnico c/asig.profesional				8	11	2001
8	Técnico c/asig.profesional	4	5	2000			
8	Técnico c/asig.profesional	5	9	2000			
9	Técnico c/asig.profesional	31	5	2000			
9	Técnico c/asig.profesional	30	6	2000			
9	Técnico c/asig.profesional				3	5	2001
9	Técnico c/asig.profesional				3	11	2001
10	Técnico c/asig.profesional	5	8	2000			
10	Técnico c/asig.profesional	3	11	2000			
10	Técnico c/asig.profesional	4	12	2000			
10	Técnico c/asig.profesional				5	6	2001
10	Técnico c/asig.profesional				15	11	2001
13	Técnico c/asig.profesional	27	3	2000			
13	Técnico c/asig.profesional	30	4	2000			
13	Técnico c/asig.profesional	25	8	2000			
13	Técnico c/asig.profesional	5	10	2000			
13	Técnico c/asig.profesional	10	12	2000			
13	Técnico c/asig.profesional				20	3	2001
13	Técnico c/asig.profesional				30	4	2001
13	Técnico c/asig.profesional				31	5	2001
13	Técnico c/asig.profesional				43	6	2001
13	Técnico c/asig.profesional				36	7	2001
13	Técnico c/asig.profesional				36	8	2001
13	Técnico c/asig.profesional				35	9	2001
13	Técnico c/asig.profesional				31	10	2001
13	Técnico c/asig.profesional				30	11	2001
13	Técnico c/asig.profesional				31	12	2001
TOTAL DIAS		209			323		

13	Manipuladora de alimentos				7	10	2001
13	Manipuladora de alimentos				5	8	2001
13	Manipuladora de alimentos				7	11	2001
14	Manipuladora de alimentos				5	5	2001
14	Manipuladora de alimentos				17	10	2001
14	Manipuladora de alimentos				7	6	2001
TOTAL DIAS		412			239		

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
5	Educadora Pedagogica	3	6	2000			
5	Educadora Pedagogica	21	12	2000			
5	Educadora Pedagogica	6	11	2000			
5	Educadora Pedagogica	66	1	2000			
5	Educadora Pedagogica	29	2	2000			
5	Educadora Pedagogica	4	8	2000			
5	Educadora Pedagogica	1	7	2000			
5	Educadora Pedagogica				23	2	2001
5	Educadora Pedagogica				70	3	2001
5	Educadora Pedagogica				4	12	2001
5	Educadora Pedagogica				21	10	2001
5	Educadora Pedagogica				19	6	2001
5	Educadora Pedagogica				1	7	2001
5	Educadora Pedagogica				6	4	2001
5	Educadora Pedagogica				12	8	2001
7	Educadora Pedagogica	5	5	2000			
7	Educadora Pedagogica	1	9	2000			
7	Educadora Pedagogica				6	10	2001
7	Educadora Pedagogica				2	6	2001
7	Educadora Pedagogica				3	4	2001
7	Educadora Pedagogica				7	11	2001
2	Educadora Pedagogica	22	10	2000			
2	Educadora Pedagogica	30	11	2000			
2	Educadora Pedagogica	31	12	2000			
2	Educadora Pedagogica				31	1	2001
2	Educadora Pedagogica				28	2	2001
2	Educadora Pedagogica				31	3	2001
2	Educadora Pedagogica				30	4	2001
2	Educadora Pedagogica				19	5	2001
3	Educadora Pedagogica	1	10	2000			
4	Educadora Pedagogica				15	10	2001
6	Educadora Pedagogica	3	9	2000			
6	Educadora Pedagogica	1	10	2000			
6	Educadora Pedagogica	12	4	2000			
6	Educadora Pedagogica				10	10	2001
6	Educadora Pedagogica				4	3	2001

6	Educadora Pedagógica				5	6	2001
12	Educadora Pedagógica	4	6	2000			
12	Educadora Pedagógica				10	11	2001
14	Educadora Pedagógica	19	1	2000			
14	Educadora Pedagógica	3	3	2000			
14	Educadora Pedagógica	30	4	2000			
14	Educadora Pedagógica	31	5	2000			
14	Educadora Pedagógica	6	6	2000			
14	Educadora Pedagógica	3	7	2000			
14	Educadora Pedagógica				7	3	2001
14	Educadora Pedagógica				41	8	2001
14	Educadora Pedagógica				18	5	2001
14	Educadora Pedagógica				30	9	2001
14	Educadora Pedagógica				11	11	2001
8	Educadora Pedagógica	14	3	2000			
8	Educadora Pedagógica	28	4	2000			
8	Educadora Pedagógica	34	6	2000			
8	Educadora Pedagógica	13	8	2000			
8	Educadora Pedagógica	21	9	2000			
8	Educadora Pedagógica	23	5	2000			
8	Educadora Pedagógica	5	7	2000			
8	Educadora Pedagógica	20	11	2000			
8	Educadora Pedagógica	18	1	2000			
8	Educadora Pedagógica	2	12	2000			
8	Educadora Pedagógica	2	10	2000			
8	Educadora Pedagógica				23	7	2001
8	Educadora Pedagógica				52	6	2001
8	Educadora Pedagógica				28	8	2001
8	Educadora Pedagógica				33	4	2001
8	Educadora Pedagógica				14	3	2001
8	Educadora Pedagógica				12	5	2001
8	Educadora Pedagógica				7	11	2001
8	Educadora Pedagógica				5	9	2001
8	Educadora Pedagógica				7	10	2001
10	Educadora Pedagógica	1	7	2000			
10	Educadora Pedagógica	12	3	2000			
10	Educadora Pedagógica	16	8	2000			
10	Educadora Pedagógica	5	5	2000			
10	Educadora Pedagógica	9	6	2000			
10	Educadora Pedagógica				5	10	2001
10	Educadora Pedagógica				6	12	2001
9	Educadora Pedagógica	6	11	2000			
9	Educadora Pedagógica	2	1	2000			
9	Educadora Pedagógica	2	8	2000			
9	Educadora Pedagógica	7	2	2000			
9	Educadora Pedagógica	20	12	2000			
9	Educadora Pedagógica	13	5	2000			
9	Educadora Pedagógica	26	6	2000			

9	Educadora Pedagógica				11	6	2001
9	Educadora Pedagógica				2	3	2001
9	Educadora Pedagógica				2	1	2001
9	Educadora Pedagógica				2	8	2001
9	Educadora Pedagógica				2	5	2001
9	Educadora Pedagógica				9	10	2001
9	Educadora Pedagógica				7	9	2001
9	Educadora Pedagógica				16	11	2001
13	Educadora Pedagógica	20	9	2000			
13	Educadora Pedagógica	34	10	2000			
13	Educadora Pedagógica	5	6	2000			
13	Educadora Pedagógica	3	3	2000			
13	Educadora Pedagógica	7	8	2000			
13	Educadora Pedagógica	3	1	2000			
13	Educadora Pedagógica				46	3	2001
13	Educadora Pedagógica				47	4	2001
13	Educadora Pedagógica				3	2	2001
13	Educadora Pedagógica				34	5	2001
13	Educadora Pedagógica				29	6	2001
13	Educadora Pedagógica				38	7	2001
13	Educadora Pedagógica				51	8	2001
13	Educadora Pedagógica				33	9	2001
13	Educadora Pedagógica				45	10	2001
13	Educadora Pedagógica				44	11	2001
13	Educadora Pedagógica				18	12	2001
11	Educadora Pedagógica	14	7	2000			
11	Educadora Pedagógica	21	1	2000			
11	Educadora Pedagógica	12	2	2000			
TOTAL DIAS		750			1095		

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
1	Técnico en párvulos	18	7	2000			
1	Técnico en párvulos	4	8	2000			
2	Técnico en párvulos	24	8	2000			
3	Técnico en párvulos	3	5	2000			
3	Técnico en párvulos	9	1	2000			
3	Técnico en párvulos				7	11	2001
3	Técnico en párvulos				23	6	2001
3	Técnico en párvulos				6	7	2001
3	Técnico en párvulos				3	2	2001
3	Técnico en párvulos				5	3	2001
3	Técnico en párvulos				5	4	2001
4	Técnico en párvulos	20	6	2000			
4	Técnico en párvulos	30	9	2000			

4	Técnico en párvulos	30	10	2000			
4	Técnico en párvulos	15	3	2000			
4	Técnico en párvulos	15	4	2000			
4	Técnico en párvulos				4	12	2001
5	Técnico en párvulos	83	1	2000			
5	Técnico en párvulos	9	2	2000			
5	Técnico en párvulos	77	3	2000			
5	Técnico en párvulos	159	4	2000			
5	Técnico en párvulos	136	5	2000			
5	Técnico en párvulos	154	6	2000			
5	Técnico en párvulos	180	7	2000			
5	Técnico en párvulos	153	8	2000			
5	Técnico en párvulos	138	9	2000			
5	Técnico en párvulos	193	10	2000			
5	Técnico en párvulos	127	11	2000			
5	Técnico en párvulos	108	12	2000			
5	Técnico en párvulos				53	1	2001
5	Técnico en párvulos				40	2	2001
5	Técnico en párvulos				91	3	2001
5	Técnico en párvulos				132	4	2001
5	Técnico en párvulos				42	5	2001
5	Técnico en párvulos				127	6	2001
5	Técnico en párvulos				153	7	2001
5	Técnico en párvulos				94	8	2001
5	Técnico en párvulos				92	9	2001
5	Técnico en párvulos				235	10	2001
5	Técnico en párvulos				91	11	2001
5	Técnico en párvulos				108	12	2001
6	Técnico en párvulos	6	10	2000			
6	Técnico en párvulos	27	5	2000			
6	Técnico en párvulos	8	9	2000			
6	Técnico en párvulos	30	11	2000			
6	Técnico en párvulos	1	12	2000			
6	Técnico en párvulos	13	6	2000			
6	Técnico en párvulos	7	8	2000			
6	Técnico en párvulos	7	3	2000			
6	Técnico en párvulos	19	4	2000			
6	Técnico en párvulos	14	7	2000			
6	Técnico en párvulos				26	4	2001
6	Técnico en párvulos				1	1	2001
6	Técnico en párvulos				49	5	2001
6	Técnico en párvulos				4	12	2001
6	Técnico en párvulos				17	10	2001
6	Técnico en párvulos				19	11	2001
6	Técnico en párvulos				11	6	2001
6	Técnico en párvulos				8	8	2001
6	Técnico en párvulos				5	9	2001
7	Técnico en párvulos	45	1	2000			

11	Técnico en párvulos				75	8	2001
11	Técnico en párvulos				40	9	2001
11	Técnico en párvulos				77	10	2001
11	Técnico en párvulos				87	11	2001
11	Técnico en párvulos				73	12	2001
12	Técnico en párvulos	4	3	2000			
12	Técnico en párvulos	11	4	2000			
12	Técnico en párvulos	9	1	2000			
12	Técnico en párvulos	2	9	2000			
12	Técnico en párvulos	4	11	2000			
12	Técnico en párvulos	14	5	2000			
12	Técnico en párvulos	4	12	2000			
12	Técnico en párvulos				71	11	2001
12	Técnico en párvulos				33	12	2001
13	Técnico en párvulos	135	1	2000			
13	Técnico en párvulos	29	2	2000			
13	Técnico en párvulos	78	3	2000			
13	Técnico en párvulos	52	4	2000			
13	Técnico en párvulos	84	5	2000			
13	Técnico en párvulos	99	6	2000			
13	Técnico en párvulos	75	7	2000			
13	Técnico en párvulos	40	8	2000			
13	Técnico en párvulos	40	9	2000			
13	Técnico en párvulos	94	10	2000			
13	Técnico en párvulos	91	11	2000			
13	Técnico en párvulos	24	12	2000			
13	Técnico en párvulos				42	1	2001
13	Técnico en párvulos				17	2	2001
13	Técnico en párvulos				75	3	2001
13	Técnico en párvulos				84	4	2001
13	Técnico en párvulos				102	5	2001
13	Técnico en párvulos				79	6	2001
13	Técnico en párvulos				84	7	2001
13	Técnico en párvulos				67	8	2001
13	Técnico en párvulos				80	9	2001
13	Técnico en párvulos				65	10	2001
13	Técnico en párvulos				134	11	2001
13	Técnico en párvulos				62	12	2001
14	Técnico en párvulos	14	4	2000			
14	Técnico en párvulos	14	5	2000			
14	Técnico en párvulos	3	8	2000			
14	Técnico en párvulos	16	11	2000			
14	Técnico en párvulos	68	12	2000			
14	Técnico en párvulos	30	9	2000			
14	Técnico en párvulos	15	10	2000			
14	Técnico en párvulos				22	1	2001
14	Técnico en párvulos				38	4	2001
14	Técnico en párvulos				7	1	2001

14	Técnico en párvulos				16	8	2001
14	Técnico en párvulos				36	9	2001
14	Técnico en párvulos				35	10	2001
14	Técnico en párvulos				35	11	2001
14	Técnico en párvulos				12	12	2001
14	Técnico en párvulos				5	7	2001
TOTAL DIAS		5.087			4.942		

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
3	Auxiliar de servicio menor	15	3	2000			
5	Auxiliar de servicio menor	31	5	2000			
5	Auxiliar de servicio menor	60	11	2000			
5	Auxiliar de servicio menor	32	12	2000			
5	Auxiliar de servicio menor	25	2	2000			
5	Auxiliar de servicio menor	5	3	2000			
5	Auxiliar de servicio menor	30	6	2000			
5	Auxiliar de servicio menor	17	7	2000			
5	Auxiliar de servicio menor	2	4	2000			
5	Auxiliar de servicio menor	31	8	2000			
5	Auxiliar de servicio menor	29	9	2000			
5	Auxiliar de servicio menor	25	10	2000			
5	Auxiliar de servicio menor				25	8	2001
5	Auxiliar de servicio menor				5	4	2001
5	Auxiliar de servicio menor				36	5	2001
5	Auxiliar de servicio menor				56	6	2001
5	Auxiliar de servicio menor				4	9	2001
5	Auxiliar de servicio menor				31	7	2001
6	Auxiliar de servicio menor				5	1	2001
6	Auxiliar de servicio menor	24	11	2000			
7	Auxiliar de servicio menor	8	4	2000			
7	Auxiliar de servicio menor	8	3	2000			
7	Auxiliar de servicio menor	27	5	2000			
7	Auxiliar de servicio menor	16	6	2000			
7	Auxiliar de servicio menor	8	7	2000			
7	Auxiliar de servicio menor	6	10	2000			
7	Auxiliar de servicio menor				3	6	2001
7	Auxiliar de servicio menor				12	4	2001
8	Auxiliar de servicio menor	8	11	2000			
8	Auxiliar de servicio menor	12	4	2000			
8	Auxiliar de servicio menor	5	7	2000			
8	Auxiliar de servicio menor	7	9	2000			
8	Auxiliar de servicio menor	24	10	2000			
8	Auxiliar de servicio menor	10	1	2000			
8	Auxiliar de servicio menor	9	2	2000			
8	Auxiliar de servicio menor	6	5	2000			

14	Auxiliar de servicio menor				13	6	2001
14	Auxiliar de servicio menor				7	5	2001
TOTAL DIAS		677			460		

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
3	Educadoras Directoras	20	10	2000			
3	Educadoras Directoras	16	11	2000			
3	Educadoras Directoras				7	4	2001
3	Educadoras Directoras				11	4	2001
3	Educadoras Directoras				19	5	2001
5	Educadoras Directoras	14	8	2000			
7	Educadoras Directoras	2	8	2000			
8	Educadoras Directoras	9	5	2000			
8	Educadoras Directoras	8	4	2000			
8	Educadoras Directoras	3	10	2000			
8	Educadoras Directoras	4	6	2000			
8	Educadoras Directoras	8	8	2000			
8	Educadoras Directoras	1	1	2000			
8	Educadoras Directoras				7	4	2001
8	Educadoras Directoras				15	8	2001
8	Educadoras Directoras				3	11	2001
8	Educadoras Directoras				21	5	2001
8	Educadoras Directoras				3	9	2001
8	Educadoras Directoras				3	6	2001
8	Educadoras Directoras				3	10	2001
9	Educadoras Directoras	10	1	2000			
9	Educadoras Directoras				1	7	2001
9	Educadoras Directoras				4	8	2001
9	Educadoras Directoras				5	11	2001
9	Educadoras Directoras				3	3	2001
9	Educadoras Directoras				6	5	2001
10	Educadoras Directoras	5	8	2000			
10	Educadoras Directoras	10	1	2000			
10	Educadoras Directoras	16	5	2000			
10	Educadoras Directoras	14	6	2000			
10	Educadoras Directoras	2	9	2000			
10	Educadoras Directoras				4	1	2001
11	Educadoras Directoras	11	12	2000			
13	Educadoras Directoras				3	8	2001
13	Educadoras Directoras				11	4	2001
13	Educadoras Directoras				1	5	2001
13	Educadoras Directoras				5	6	2001
13	Educadoras Directoras				2	7	2001
13	Educadoras Directoras				3	8	2001
13	Educadoras Directoras	6	4	2000			

Código 08: Enfermedades del aparato respiratorio.

Rinofaringitis, sinusitis, amigdalitis, bronquitis, polipos, neumonia, influenza, asma, estado gripal.

Código 09: Enfermedades del aparato digestivo.

Enfermedades del esofago, ulcera, gastritis, trastornos gástricos, apendicitis, peritonitis, hernia, gastroenteritis, enfermedades del pancreas, enfermedades de la cavidad bucal, obstrucción intestinal, colelitiasis.

Código 10: Enfermedades del aparato genito urinario.

Nefritis, insuficiencia renal, litiasis renal, cistitis, displasia mamaria, endometriosis, prolapso, trastornos inflamatorios, trastornos de la menstruación, trastornos menopausicos.

Código 11: Complicaciones del embarazo, parto y puerperio.

Aborto, amenaza de parto prematuro, enfermedades infecciosas y parasitarias que complican el embarazo prolongado, parto normal.

Código 12: Enfermedades de la piel y del tejido celular subcutaneo.

Furúnculo, impétigo, dermatosis, urticaria, úlceras de la piel, psoriasis.

Código 13: Enfermedades del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo.

Artritis reumatoide, osteartrosis, espondilosis, lumbago y reumatismo desviación de la columna, trastornos región cervical.

Código 14: Traumatismos y envenenamiento.

Fracturas, luxaciones, esguinces, desgarros, heridas, cuerpos extraños, quemaduras, envenenamiento.

ANEXO N° 4

2. Cuadro resumen días licencias medicas años 2000 – 2001 por enfermedades más recurrentes en Dirección Regional (equipos Técnicos – administrativos)

Resumen Diagnostico por enfermedad en Dirección Regional Zona Agrícola						
Lugar	Tipo enferm.	Cargo	Días	Año	Días	Año
1°	8	Cargos Directivos	49		23	2001
2°	3	Cargos Directivos		2000	30	2001
3°	7	Cargos Directivos	12	2000	17	
1°	14	Sup.Asist. Social	28	2000	87	2001
2°	5	Sup.Asist. Social	90	2000		
3°	8	Sup.Asist. Social	26	2000	22	2001
1°	3	Gestión ad. Jefa	49	2000		
2°	8	Gestión ad. Jefa	29	2000	5	2001
3°	13	Gestión ad. Jefa			7	2001
1°	8	Aux. serv. Menor	28	2000	90	2001
2°	7	Aux. serv. Menor	53	2000	17	2001
3°	13	Aux. serv. Menor	14	2000	11	2001
1°	5	Supervisora ed. Par.	89	2000	17	2001
2°	13	Supervisora ed. Par.	64	2000		
3°	9	Supervisora ed. Par.	19	2000	39	2001
1°	5	Administrativos	216	2000	98	2001
2°	8	Administrativos	131	2000	150	2001
3°	2	Administrativos			182	2001
1°	8	Coordinadora Téc.	10	2000	7	2001
2	9	Coordinadora Téc.	7	2000		
1°	9	Técnico en párv.	30	2000	15	2001
2°	5	Técnico en párv.			26	2001
3°	8	Técnico en párv.	20	2000		
Total días			973		844	

Sup. Asist. Social = Supervisora Asistente Social

Gestión ad. Jefa = Gestión administrativa jefa

Supervisora ed. Par. = Supervisora educadora de párvulos

Coordinadora Téc. = Coordinadora Técnica

Técnico en párv. = Técnico en atención del párvulo

CUADRO RESUMEN POR ENFERMEDADES DIREC. REGIONAL M. PERIODO 2000 - 2001

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
8	Cargos Adcritos	4	3	2000			
8	Cargos Adcritos	5	5	2000			
8	Cargos Adcritos	14	8	2000			
8	Cargos Adcritos	12	10	2000			
8	Cargos Adcritos	4	6	2000			
8	Cargos Adcritos				5	11	2001
8	Cargos Adcritos				3	5	2001
14	Cargos Adcritos	2	3	2000			
14	Cargos Adcritos	7	9	2000			
7	Cargos Adcritos	9	11	2000			
7	Cargos Adcritos				8	8	2001
7	Cargos Adcritos				3	9	2001
7	Cargos Adcritos				7	12	2001
TOTAL DIAS		57			26		

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
8	Sup.Asist.Social	10	9	2000			
8	Sup.Asist.Social	3	3	2000			
8	Sup.Asist.Social	3	11	2000			
8	Sup.Asist.Social	3	6	2000			
8	Sup.Asist.Social	3	10	2000			
8	Sup.Asist.Social	4	12	2000			
8	Sup.Asist.Social				9	6	2001
8	Sup.Asist.Social				3	10	2001
8	Sup.Asist.Social				2	3	2001
8	Sup.Asist.Social				3	5	2001
8	Sup.Asist.Social				5	11	2001
9	Sup.Asist.Social	8	10	2000			
5	Sup.Asist.Social	23	9	2000			
5	Sup.Asist.Social	13	6	2000			
5	Sup.Asist.Social	14	7	2000			
5	Sup.Asist.Social	28	8	2000			
5	Sup.Asist.Social	12	11	2000			
14	Sup.Asist.Social	13	1	2000			
14	Sup.Asist.Social	15	12	2000			
14	Sup.Asist.Social				21	5	2001

8	Aux.serv. menor				7	5	2001
8	Aux.serv. menor				7	7	2001
8	Aux.serv. menor				3	3	2001
8	Aux.serv. menor	3	5	2000			
13	Aux.serv. menor				7	1	2001
13	Aux.serv. menor				5	8	2001
13	Aux.serv. menor				3	7	2001
13	Aux.serv. menor	10	3	2000			
14	Aux.serv. menor	14	8	2000			
14	Aux.serv. menor				5	1	2001
14	Aux.serv. menor				6	3	2001
10	Aux.serv. menor				3	10	2001
9	Aux.serv. menor				7	11	2001
TOTAL DIAS		105			143		

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
9	Sup. educ. parv.	4	3	2000			
9	Sup. educ. parv.	7	9	2000			
9	Sup. educ. parv.	6	12	2000			
9	Sup. educ. parv.				11	3	2001
9	Sup. educ. parv.				25	6	2001
9	Sup. educ. parv.				3	4	2001
9	Sup. educ. parv.	2	11	2000			
8	Sup. educ. parv.	3	4	2000			
8	Sup. educ. parv.	3	9	2000			
8	Sup. educ. parv.	3	6	2000			
8	Sup. educ. parv.				5	7	2001
8	Sup. educ. parv.				3	9	2001
8	Sup. educ. parv.				10	8	2001
8	Sup. educ. parv.				10	3	2001
8	Sup. educ. parv.				7	11	2001
6	Sup. educ. parv.	2	3	2000			
6	Sup. educ. parv.	5	6	2000			
6	Sup. educ. parv.	5	10	2000			
6	Sup. educ. parv.	3	11	2000			
6	Sup. educ. parv.	12	6	2000			
6	Sup. educ. parv.				3	8	2001
14	Sup. educ. parv.	25	10	2000			
14	Sup. educ. parv.	16	4	2000			
10	Sup. educ. parv.	5	8	2000			
10	Sup. educ. parv.	11	10	2000			
10	Sup. educ. parv.	15	3	2000			
10	Sup. educ. parv.				3	11	2001
7	Sup. educ. parv.	3	9	2000			
7	Sup. educ. parv.	30	10	2000			

5	Sup. educ. parv.	15	4	2000			
5	Sup. educ. parv.	30	1	2000			
5	Sup. educ. parv.	29	2	2000			
5	Sup. educ. parv.	15	3	2000			
5	Sup. educ. parv.				15	1	2001
5	Sup. educ. parv.				2	6	2001
13	Sup. educ. parv.	34	7	2000			
13	Sup. educ. parv.	15	3	2000			
13	Sup. educ. parv.	15	6	2000			
TOTAL DIAS		313			97		

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
8	Administrativos	15	4	2000			
8	Administrativos	12	5	2000			
8	Administrativos	14	8	2000			
8	Administrativos	11	6	2000			
8	Administrativos	16	12	2000			
8	Administrativos	25	3	2000			
8	Administrativos	9	7	2000			
8	Administrativos	5	11	2000			
8	Administrativos	12	9	2000			
8	Administrativos	12	10	2000			
8	Administrativos				39	7	2001
8	Administrativos				8	1	2001
8	Administrativos				14	10	2001
8	Administrativos				9	11	2001
8	Administrativos				5	2	2001
8	Administrativos				15	3	2001
8	Administrativos				23	6	2001
8	Administrativos				20	5	2001
8	Administrativos				17	8	2001
5	Administrativos	16	6	2000			
5	Administrativos	27	7	2000			
5	Administrativos	38	8	2000			
5	Administrativos	32	9	2000			
5	Administrativos	28	3	2000			
5	Administrativos	2	4	2000			
5	Administrativos	10	5	2000			
5	Administrativos	15	10	2000			
5	Administrativos	34	11	2000			
5	Administrativos	14	12	2000			
5	Administrativos				12	5	2001
5	Administrativos				45	6	2001
5	Administrativos				23	12	2001
5	Administrativos				14	3	2001

5	Administrativos				4	4	2001
13	Administrativos	7	11	2000			
13	Administrativos	6	5	2000			
13	Administrativos	58	7	2000			
13	Administrativos	9	1	2000			
13	Administrativos	7	8	2000			
13	Administrativos	18	3	2000			
13	Administrativos	7	8	2000			
13	Administrativos	5	2	2000			
13	Administrativos				12	4	2001
6	Administrativos				2	8	2001
6	Administrativos				7	6	2001
6	Administrativos				2	8	2001
6	Administrativos				11	1	2001
6	Administrativos				2	2	2001
6	Administrativos				12	11	2001
6	Administrativos	4	8	2000			
6	Administrativos	2	7	2000			
11	Administrativos				26	2	2001
11	Administrativos				31	1	2001
11	Administrativos				30	4	2001
11	Administrativos				31	5	2001
11	Administrativos	30	4	2000			
11	Administrativos	30	5	2000			
9	Administrativos				7	10	2001
9	Administrativos				10	6	2001
9	Administrativos				2	5	2001
9	Administrativos				14	8	2001
9	Administrativos	3	7	2000			
9	Administrativos	14	12	2000			
9	Administrativos	4	3	2000			
9	Administrativos	20	10	2000			
9	Administrativos	21	2	2000			
10	Administrativos	7	11	2000			
10	Administrativos	1	12	2000			
10	Administrativos	11	1	2000			
10	Administrativos	14	3	2000			
3	Administrativos	3	3	2000			
3	Administrativos	5	6	2000			
3	Administrativos	14	8	2000			
2	Administrativos				30	7	2001
2	Administrativos				30	8	2001
2	Administrativos				30	9	2001
2	Administrativos				31	10	2001
2	Administrativos				30	11	2001
2	Administrativos				31	12	2001
4	Administrativos				4	6	2001
4	Administrativos				15	7	2001

14	Administrativos	2	2	2000			
14	Administrativos	31	3	2000			
14	Administrativos	30	4	2000			
14	Administrativos	15	5	2000			
14	Administrativos				17	1	2001
14	Administrativos				21	2	2001
14	Administrativos				7	7	2001
14	Administrativos				5	3	2001
TOTAL DIAS		725			698		

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
9	Coord. Técnica	7	12	2000			
8	Coord. Técnica				7	11	2001
8	Coord. Técnica	2	5	2000			
8	Coord. Técnica	5	7	2000			
8	Coord. Técnica	3	11	2000			
TOTAL DIAS		17			7		

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
9	Técnico ed. Párv.	15	10	2000			
9	Técnico ed. Párv.	15	11	2000			
9	Técnico ed. Párv.				15	8	2001
14	Técnico ed. Párv.	7	9	2000			
8	Técnico ed. Párv.	10	11	2000			
8	Técnico ed. Párv.	10	3	2000			
5	Técnico ed. Párv.				11	7	2001
5	Técnico ed. Párv.				15	8	2001
TOTAL DIAS		57			41		

COD.DE ENFER.	CARGO	DIAS	MES	AÑO	DIAS	MES	AÑO
8	Direct. Regional	3	1	2000			
8	Direct. Regional	4	5	2000			
8	Direct. Regional	3	9	2000			
8	Direct. Regional				15	7	2001
7	Direct. Regional	3	6	2000			
3	Direct. Regional	30	9	2001			
TOTAL DIAS		43			15		

ANEXO N° 5

**CUADRO RESUMEN DE PROMEDIO DE EDAD DE LOS
FUNCIONARIOS QUE PRESENTAN LICENCIA MEDICA ZONA
AGRICOLA.**

FUNCION EJECUTIVA – ADMINISTRATIVA	
CARGOS	EDAD PROMEDIO
Directora Regional	51,00
Cargos adscritos	58,50
Supervisora Asistente Social	36,73
Supervisora Educadora de Párvulos	49,13
Supervisoras Nutricionistas	46,71
Coordinadoras Técnicas	52,00
Gestión Administrativa jefa	44,10
Administrativos (401)	42,00
Administrativos	38,64

FUNCION EJECUTIVA – JARDINES INFANTILES	
CARGOS	EDAD PROMEDIO
Educadora Directora	49,40
Educadora Pedagogica	42,25
Técnico educ. párvulos c/ asig. Profesional	44,00
Técnico educación párvularia	39,77
Auxiliar servicio Menor	43,11
Auxiliar servicio manipulación de alimentos	44,90

**CUADRO PROMEDIO DE EDAD DE FUNCIONARIOS CON LICENCIA MEDICA
ZONA AGRICOLA DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA AÑO 2000 2001**

CODIGO	ESTAMENTO	NACI- MIENTO			EDAD AL AÑO 2000	EDAD AL AÑO 2001	PROMEDIO EDAD FUNCION
105	DIRECT. REGIONAL	1950	2000	2001	50	51	51,00
108	CARGOS ADCRITOS	1945	2000	2001	55	56	
108	CARGOS ADCRITOS	1940	2000	2001	60	61	58,50
202	SUP.ASIST. SOCIAL	1961	2000	2001	39	40	
202	SUP.ASIST. SOCIAL	1957	2000	2001	43	44	
202	SUP.ASIST. SOCIAL	1966	2000	2001	34	35	
202	SUP.ASIST. SOCIAL	1970	2000	2001	30	31	
202	SUP.ASIST. SOCIAL	1963	2000	2001	37	38	
202	SUP.ASIST. SOCIAL	1957	2000	2001	43	44	
202	SUP.ASIST. SOCIAL	1946	2000	2001	54	55	
202	SUP.ASIST. SOCIAL	1968	2000	2001	32	33	
202	SUP.ASIST. SOCIAL	1975	2000	2001	25	26	
202	SUP.ASIST. SOCIAL	1971	2000	2001	29	30	
202	SUP.ASIST. SOCIAL	1973	2000	2001	27	28	36,73
206	SUP.EDUC.PARV.	1945	2000	2001	55	56	
206	SUP.EDUC.PARV.	1952	2000	2001	48	49	
206	SUP.EDUC.PARV.	1960	2000	2001	40	41	
206	SUP.EDUC.PARV.	1952	2000	2001	48	49	
206	SUP.EDUC.PARV.	1944	2000	2001	56	57	
206	SUP.EDUC.PARV.	1953	2000	2001	47	48	
206	SUP.EDUC.PARV.	1946	2000	2001	54	55	
206	SUP.EDUC.PARV.	1956	2000	2001	44	45	
206	SUP.EDUC.PARV.	1953	2000	2001	47	48	
206	SUP.EDUC.PARV.	1956	2000	2001	44	45	
206	SUP.EDUC.PARV.	1950	2000	2001	50	51	
206	SUP.EDUC.PARV.	1969	2000	2001	31	32	
206	SUP.EDUC.PARV.	1951	2000	2001	49	50	
206	SUP.EDUC.PARV.	1941	2000	2001	59	60	
206	SUP.EDUC.PARV.	1950	2000	2001	50	51	49,13
207	SUP.NUTRICIONISTA.	1945	2000	2001	55	56	
207	SUP.NUTRICIONISTA.	1967	2000	2001	33	34	
207	SUP.NUTRICIONISTA.	1954	2000	2001	46	47	
207	SUP.NUTRICIONISTA.	1955	2000	2001	45	46	
207	SUP.NUTRICIONISTA.	1957	2000	2001	43	44	
207	SUP.NUTRICIONISTA.	1953	2000	2001	47	48	
207	SUP.NUTRICIONISTA.	1949	2000	2001	51	52	46,71
208	EDUC.DIRECT.F.ADMTVA	1949	2000	2001	51	52	52,00

[illegible]

205	EDUC.PEDAGOGICA	1961	2000	2001	39	40	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1948	2000	2001	52	53	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1970	2000	2001	30	31	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1957	2000	2001	43	44	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1951	2000	2001	49	50	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1958	2000	2001	42	43	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1974	2000	2001	26	27	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1957	2000	2001	43	44	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1956	2000	2001	44	45	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1961	2000	2001	39	40	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1955	2000	2001	45	46	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1965	2000	2001	35	36	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1976	2000	2001	24	25	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1954	2000	2001	46	47	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1952	2000	2001	48	49	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1958	2000	2001	42	43	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1951	2000	2001	49	50	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1964	2000	2001	36	37	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1953	2000	2001	47	48	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1966	2000	2001	34	35	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1948	2000	2001	52	53	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1971	2000	2001	29	30	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1956	2000	2001	44	45	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1952	2000	2001	48	49	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1956	2000	2001	44	45	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1952	2000	2001	48	49	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1948	2000	2001	52	53	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1955	2000	2001	45	46	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1968	2000	2001	32	33	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1950	2000	2001	50	51	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1947	2000	2001	53	54	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1955	2000	2001	45	46	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1954	2000	2001	46	47	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1960	2000	2001	40	41	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1958	2000	2001	42	43	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1953	2000	2001	47	48	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1939	2000	2001	61	62	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1961	2000	2001	39	40	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1965	2000	2001	35	36	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1967	2000	2001	33	34	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1954	2000	2001	46	47	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1946	2000	2001	54	55	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1958	2000	2001	42	43	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1968	2000	2001	32	33	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1970	2000	2001	30	31	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1962	2000	2001	38	39	

205	EDUC.PEDAGOGICA	1962	2000	2001	38	39	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1970	2000	2001	30	31	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1957	2000	2001	43	44	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1970	2000	2001	30	31	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1965	2000	2001	35	36	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1949	2000	2001	51	52	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1957	2000	2001	43	44	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1954	2000	2001	46	47	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1950	2000	2001	50	51	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1961	2000	2001	39	40	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1958	2000	2001	42	43	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1956	2000	2001	44	45	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1954	2000	2001	46	47	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1954	2000	2001	46	47	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1959	2000	2001	41	42	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1964	2000	2001	36	37	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1951	2000	2001	49	50	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1957	2000	2001	43	44	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1955	2000	2001	45	46	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1965	2000	2001	35	36	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1957	2000	2001	43	44	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1950	2000	2001	50	51	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1961	2000	2001	39	40	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1966	2000	2001	34	35	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1956	2000	2001	44	45	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1968	2000	2001	32	33	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1962	2000	2001	38	39	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1956	2000	2001	44	45	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1956	2000	2001	44	45	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1966	2000	2001	34	35	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1959	2000	2001	41	42	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1967	2000	2001	33	34	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1955	2000	2001	45	46	
205	EDUC.PEDAGOGICA	1978	2000	2001	22	23	42,25
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1977	2000	2001	23	24	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1977	2000	2001	23	24	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1978	2000	2001	22	23	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1972	2000	2001	28	29	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1950	2000	2001	50	51	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1964	2000	2001	36	37	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1970	2000	2001	30	31	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1958	2000	2001	42	43	

301	AUX. EDUC. PARVULOS	1957	2000	2001	43	44	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1974	2000	2001	26	27	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1974	2000	2001	26	27	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1969	2000	2001	31	32	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1958	2000	2001	42	43	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1947	2000	2001	53	54	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1971	2000	2001	29	30	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1970	2000	2001	30	31	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1970	2000	2001	30	31	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1954	2000	2001	46	47	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1958	2000	2001	42	43	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1970	2000	2001	30	31	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1945	2000	2001	55	56	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1960	2000	2001	40	41	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1969	2000	2001	31	32	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1965	2000	2001	35	36	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1964	2000	2001	36	37	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1948	2000	2001	52	53	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1954	2000	2001	46	47	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1970	2000	2001	30	31	

301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1954	2000	2001	46	47	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1950	2000	2001	50	51	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1972	2000	2001	28	29	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1957	2000	2001	43	44	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1976	2000	2001	24	25	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1958	2000	2001	42	43	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1977	2000	2001	23	24	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1957	2000	2001	43	44	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1961	2000	2001	39	40	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1961	2000	2001	39	40	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1979	2000	2001	21	22	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1950	2000	2001	50	51	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1963	2000	2001	37	38	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1963	2000	2001	37	38	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1969	2000	2001	31	32	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1952	2000	2001	48	49	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1972	2000	2001	28	29	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1951	2000	2001	49	50	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1964	2000	2001	36	37	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1947	2000	2001	53	54	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1969	2000	2001	31	32	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1972	2000	2001	28	29	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1950	2000	2001	50	51	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1976	2000	2001	24	25	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1961	2000	2001	39	40	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1957	2000	2001	43	44	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1961	2000	2001	39	40	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1973	2000	2001	27	28	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1950	2000	2001	50	51	

301	AUX. EDUC. PARVULOS	1954	2000	2001	46	47	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1975	2000	2001	25	26	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1971	2000	2001	29	30	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1960	2000	2001	40	41	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1950	2000	2001	50	51	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1960	2000	2001	40	41	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1976	2000	2001	24	25	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1957	2000	2001	43	44	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1970	2000	2001	30	31	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1978	2000	2001	22	23	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1961	2000	2001	39	40	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1940	2000	2001	60	61	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1952	2000	2001	48	49	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1961	2000	2001	39	40	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1957	2000	2001	43	44	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1958	2000	2001	42	43	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1972	2000	2001	28	29	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1951	2000	2001	49	50	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1971	2000	2001	29	30	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1950	2000	2001	50	51	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1954	2000	2001	46	47	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1963	2000	2001	37	38	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1954	2000	2001	46	47	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1948	2000	2001	52	53	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1946	2000	2001	54	55	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1950	2000	2001	50	51	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1957	2000	2001	43	44	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1963	2000	2001	37	38	

301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1963	2000	2001	37	38	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1957	2000	2001	43	44	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1951	2000	2001	49	50	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1970	2000	2001	30	31	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1971	2000	2001	29	30	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1970	2000	2001	30	31	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1946	2000	2001	54	55	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1964	2000	2001	36	37	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1952	2000	2001	48	49	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1954	2000	2001	46	47	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1965	2000	2001	35	36	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1960	2000	2001	40	41	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1965	2000	2001	35	36	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1948	2000	2001	52	53	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1963	2000	2001	37	38	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1969	2000	2001	31	32	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1952	2000	2001	48	49	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1963	2000	2001	37	38	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1941	2000	2001	59	60	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1957	2000	2001	43	44	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1952	2000	2001	48	49	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1974	2000	2001	26	27	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1952	2000	2001	48	49	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1972	2000	2001	28	29	

301	AUX. EDUC. PARVULOS	1959	2000	2001	41	42	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1950	2000	2001	50	51	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1954	2000	2001	46	47	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1970	2000	2001	30	31	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1971	2000	2001	29	30	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1954	2000	2001	46	47	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1952	2000	2001	48	49	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1971	2000	2001	29	30	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1954	2000	2001	46	47	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1963	2000	2001	37	38	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1968	2000	2001	32	33	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1971	2000	2001	29	30	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1965	2000	2001	35	36	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1964	2000	2001	36	37	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1974	2000	2001	26	27	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1975	2000	2001	25	26	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1963	2000	2001	37	38	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1948	2000	2001	52	53	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1944	2000	2001	56	57	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1957	2000	2001	43	44	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1963	2000	2001	37	38	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1971	2000	2001	29	30	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1957	2000	2001	43	44	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1963	2000	2001	37	38	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1952	2000	2001	48	49	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1955	2000	2001	45	46	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1966	2000	2001	34	35	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1976	2000	2001	24	25	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1967	2000	2001	33	34	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1956	2000	2001	44	45	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1953	2000	2001	47	48	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1962	2000	2001	38	39	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1965	2000	2001	35	36	
301	AUX. EDUC. PARVULOS	1949	2000	2001	51	52	39,77
302	AUX. ED. PARV.C/ ASIG.PROF	1954	2000	2001	46	47	
302	AUX. ED. PARV.C/ ASIG.PROF	1952	2000	2001	48	49	

302	AUX. ED.PARV.C/ ASIG.PROF	1963	2000	2001	37	38	
302	AUX. ED.PARV.C/ ASIG.PROF	1956	2000	2001	44	45	
302	AUX. ED.PARV.C/ ASIG.PROF	1957	2000	2001	43	44	
302	AUX. ED.PARV.C/ ASIG.PROF	1960	2000	2001	40	41	44,00
501	AUX. DE SERV. MENORES	1947	2000	2001	53	54	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1953	2000	2001	47	48	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1969	2000	2001	31	32	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1954	2000	2001	46	47	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1972	2000	2001	28	29	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1972	2000	2001	28	29	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1953	2000	2001	47	48	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1959	2000	2001	41	42	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1967	2000	2001	33	34	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1964	2000	2001	36	37	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1959	2000	2001	41	42	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1961	2000	2001	39	40	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1957	2000	2001	43	44	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1948	2000	2001	52	53	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1934	2000	2001	66	67	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1959	2000	2001	41	42	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1964	2000	2001	36	37	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1966	2000	2001	34	35	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1960	2000	2001	40	41	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1949	2000	2001	51	52	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1922	2000	2001	78	79	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1962	2000	2001	38	39	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1972	2000	2001	28	29	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1966	2000	2001	34	35	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1964	2000	2001	36	37	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1951	2000	2001	49	50	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1942	2000	2001	58	59	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1942	2000	2001	58	59	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1940	2000	2001	60	61	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1959	2000	2001	41	42	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1963	2000	2001	37	38	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1959	2000	2001	41	42	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1968	2000	2001	32	33	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1959	2000	2001	41	42	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1966	2000	2001	34	35	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1965	2000	2001	35	36	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1962	2000	2001	38	39	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1968	2000	2001	32	33	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1945	2000	2001	55	56	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1952	2000	2001	48	49	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1954	2000	2001	46	47	
501	AUX. DE SERV. MENORES	1971	2000	2001	29	30	

ANEXO N° 6

Cuadro resumen días de licencias año 2000 - 2001
tipos 3 - tipo 4 - tipo 5 en Jardines Infantiles Zona Agric.

Tipo 3 = Licencias pre y posnatal

Tipo 4 = Licencias por enfermedad del hijo menor de 1 año

Tipo 5 = Accidentes del trabajo

LICENCIAS TIPO 3	AÑOS	
CARGOS	2000	2001
Educadora de parvulos	375	0
Técnico en atención de parvulos	2.718	1.607
Manipuladora de alimentos	165	79
Auxiliar de servicio menor	60	408
TOTALES	3.318	2.094

LICENCIAS TIPO 4	AÑOS	
CARGOS	2000	2001
Educadora de parvulos	280	171
Técnico en atención de parvulos	2.074	2.422
Manipuladora de alimentos	396	100
Auxiliar de servicio menor	280	453
TOTALES	3.030	3.146

LICENCIAS TIPO 5	AÑOS	
CARGOS	2000	2001
Educadora de parvulos	7	93
Técnico en atención de parvulos	241	195
Manipuladora de alimentos	7	27
Auxiliar de servicio menor	199	60
Educadora Directora	40	8
TOTALES	454	375

ZONA AGRICOLA

[illegible]

[illegible]

**LICENCIAS TIPO 4 (ENFERMEDAD DEL HIJO MENOR DE 1 AÑO)
EN JARDINES INFANTILES - ZONA AGRICOLA**

CARGO	MESES - AÑO 2000													MESES - AÑO 2001												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	SUMA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	SUMA
ED. PARVULO							31	31	30	17	4	1	114	5					10							15
ED. PARVULO											3	29	32	31		6	30	31	30	28						156
ED. PARVULO	30		4	10									44													0
ED. PARVULO					21	23	7						51													0
ED. PARVULO					22		10		7				39													0
TEC. PARVULO	7		7	1									15													0
TEC. PARVULO							29	13	23	16	17		98	7												7
TEC. PARVULO													0					7	30	31	31	30	25	30	16	200
TEC. PARVULO							7	31	30	31	30	31	160	27	3	4										34
TEC. PARVULO													0						7	14						21
TEC. PARVULO													0									17	31	30	31	109
TEC. PARVULO								23			21	18	31	93	31	28	31	11								101
TEC. PARVULO	31	28	31	30	31	30							181													0
TEC. PARVULO	23	28	31	30	31	30	22						195													0
TEC. PARVULO										9	30	31	70	27		1				10						38
TEC. PARVULO													0								3	29	9	30	31	102
TEC. PARVULO							23	31	30	30	31		145	31	28	31	15									105
TEC. PARVULO													0			22	30	31	30	31	31	30	31	30	16	282
TEC. PARVULO	18		17			10							45													0
TEC. PARVULO								23	20	21	19	24	107													0
TEC. PARVULO													0									26	29	30	31	116
TEC. PARVULO													0									17	29			46
TEC. PARVULO					2	27			3	11	5		48													0
TEC. PARVULO	31	2	9	13		18	7						80													0
TEC. PARVULO													0											14		14
TEC. PARVULO													0									3	31	30	31	95

LICENCIAS TIPO 5 (ACCIDENTES DEL TRABAJO)
JARDINES INFANTILES - ZONA AGRICOLA

[illegible]

ANEXO N° 7

Cuadro resumen días de licencias año 2000 - 2001
tipos 3 - tipo 4 - tipo 5 en Dirección regional Metropolitana
de la Zona Agrícola

Tipo 3 = Licencias pre y posnatal

Tipo 4 = Licencias por enfermedad del hijo menor de 1 año

Tipo 5 = Accidentes del trabajo

LICENCIAS TIPO 3	AÑOS	
CARGOS	2000	2001
Supervisora Nutricionista	19	0
Asistente social	121	0
Administrativos	0	121
TOTALES	140	121

LICENCIAS TIPO 4	AÑOS	
CARGOS	2000	2001
Supervisora Nutricionista	120	34
Asistente social	144	222
Administrativos	101	185
TOTALES	365	441

LICENCIAS TIPO 5	AÑOS	
CARGOS	2000	2001
Gestión técnico administrat. Jefe	22	58
Asistente social	35	3
Cargo adscrito	0	5
Administrativo	54	6
Supervisora educadora parvulos	101	19
Supervisora nutricionista	44	4
TOTALES	111	72

**LICENCIAS TIPO 3 (PRE Y POST NATAL) DIREC. REG. METROP.
ZONA AGRICOLA**

CARGO	MESES - AÑO 2000													MESES - AÑO 2001												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	SUMA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	SUMA
SUP.NUTRIC.			19										19													0
ASIST. SOCIAL							2	5					7													0
ASIST. SOCIAL					25	30	31	28					114													0
ADMINISTRAT.													0	28	31	30	31	1								121
													0													0
TOTALES													140													121

**LICENCIAS TIPO 4 (ENFERMEDAD DEL HIJO MENOR DE 1 AÑO)
EN DIREC. REGIONAL METROPOLITANA. - ZONA AGRICOLA**

CARGO	MESES - AÑO 2000													MESES - AÑO 2001												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	SUMA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	SUMA
SUP. NUTRIC.				4	10	30	31	31			7	7	120									3	31			34
ASIST. SOCIAL												19	19	31	28	31	20									110
ASIST. SOCIAL								3	30	31	30	31	125	31	28	31	22									112
ADMINISTRAT.	23	28	31	7			1	11					101													0
ADMINISTRAT.													0					27	31	31	30	31	30	5		185
TOTALES													365													441

* SUP. NUTRIC. = SUPERVISORA NUTRICIONISTA

* ASIST.SOCIAL = ASISTENTE SOCIAL

* ADMINISTRAT. = ADMINISTRATIVO

LICENCIAS TIPO 5 (ACCIDENTES DEL TRABAJO)
DIRECCION REGIONAL METROP. - ZONA AGRICOLA

CARGO	MESES - AÑO 2000													MESES - AÑO 2001												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	SUMA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	SUMA
G.T.AD.JEFE		12	10										22													0
G.T.AD.JEFE													0										5			5
G.T.AD.JEFE													0								6					6
G.T.AD.JEFE													0			15	31	1								47
CARGO ADC.													0							5						5
ASIST. SOC.									4	31			35													0
ASIST. SOC.													0									3				3
ADMINISTRA.					12								12													0
ADMINISTRA.													0										6			6
ADMINISTRA.										12			12													0
ADMINISTRA.					5								5													0
ADMINISTRA.	17												17													0
ADMINISTRA.		5	3										8													0
SUP. ED. P.													0						19							19
SUP. ED. P.								9	30	31	30	1	101													0
SUP.NUTRIC.					5								5													0
SUP.NUTRIC.							21	18					39													0
SUP.NUTRIC.													0		2	2										4
TOTALES													256													95

* G.T.AD.JEFE = GESTION TECNICO ADMINISTRATIVO JEFE

* CARGO ADC = CARGOS ADSCRITOS (No se puede dar término de contrato, debido a un decreto que dejó la junta mili

* ASIST. SOC. = ASISTENTE SOCIAL

* SUP. ED. P. = SUPERVISORA EDUCADORA PEDAGOGICA

* SUP.NUTRIC.= SUPERVISORA NUTRICIONISTA

ANEXO N° 8

Cantidad de Licencias Medicas por mes,días y
Año 2000 de Zona Agrícola - TIPOS 1 - 2 - 3 - 4

MESES	Lic.Med. x Mes	Total Días	Días Hab. x Mes
Enero	149	1.628	21
Febrero	35	739	21
Marzo	184	1.799	23
Abril	170	1.973	19
Mayo	249	2.303	22
Junio	223	2.195	20
Julio	153	1.822	21
Agosto	194	1.729	22
Septiembre	162	1.586	18
Octubre	195	1.747	21
Noviembre	200	1.946	21
Diciembre	144	1.631	19
TOTALES	2.058	21.098	

Cantidad de Licencias Medicas por mes,días y
Año 2001 de Zona Agrícola - TIPOS 1 - 2 - 3 - 4

MESES	Lic.Med. x Mes	Total Días	Días Hab. x Mes
Enero	147	1.615	22
Febrero	38	752	20
Marzo	142	1.365	22
Abril	171	1.672	20
Mayo	204	1.736	21
Junio	257	2.316	20
Julio	167	1.871	21
Agosto	227	2.260	22
Septiembre	127	1.196	17
Octubre	223	2.244	22
Noviembre	204	2.106	21
Diciembre	143	1.341	20
TOTALES	2.050	20.474	

ANEXO N° 9

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA**CONSOLIDADO AÑO 2000**

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.439	15.615	1.608.307	103	4
207	NUTRICIONISTAS	468.439	15.615	2.998.010	192	6
213	GESTION	724.935	24.165	3.866.320	160	6
402	ADMTVO	186.544	6.218	9.047.384	1.455	55
			-	-		
TOTAL			61.612	17.520.021	1.910	71

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES**CONSOLIDADO AÑO 2000**

CODIGO	ESTAMENTO	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZO	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	7.750.299	646	22
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	38.715.239	6.858	248
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	13.943.662	3.013	102
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	1.314.305	284	8
			-	-		
TOTAL			26.898	61.723.504	10.801	380

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

ENERO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	449.126	14.971	74.854	5	1
207	NUTRICIONISTAS	449.126	14.971	449.126	30	1
213	GESTION	692.994	23.100	1.824.884	79	3
402	ADMTVO	178.853	5.962	-		
			-	-		
TOTAL			59.003	2.348.865	114	5

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

ENERO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	345.082	11.503	218.552	19	1
301	TEC.EN PARV.	162.376	5.413	1.131.219	209	11
501	AUX.SERV.ASEO	133.111	4.437	457.014	103	4
503	MANIPULADORA	133.111	4.437	84.304	19	1
			-	-		
TOTAL			25.789	1.891.089	350	17

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

FEBRERO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	449.126	14.971	-		
207	NUTRICIONISTAS	449.126	14.971	449.126	30	1
213	GESTION	692.994	23.100	762.293	33	1
402	ADMTVO	178.853	5.962	1.764.683	296	7
			-	-		
TOTAL			59.003	2.976.102	359	9

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

FEBRERO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	345.082	11.503	103.525	9	1
301	TEC.EN PARV.	162.376	5.413	308.514	57	2
501	AUX.SERV.ASEO	133.111	4.437	270.659	61	2
503	MANIPULADORA	133.111	4.437	-		
			-	-		
TOTAL			25.789	682.698	127	5

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

MARZO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	449.126	14.971	-		
207	NUTRICIONISTAS	449.126	14.971	434.155	29	1
213	GESTION	692.994	23.100	346.497	15	1
402	ADMTVO	178.853	5.962	703.488	118	6
			-	-		
TOTAL			59.003	1.484.141	162	8

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

MARZO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	345.082	11.503	-	0	0
301	TEC.EN PARV.	162.376	5.413	-		
501	AUX.SERV.ASEO	133.111	4.437	-		
503	MANIPULADORA	133.111	4.437	390.459	88	2
			-	-		
TOTAL			25.789	390.459	88	2

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

ABRIL 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	449.126	14.971	-		
207	NUTRICIONISTAS	449.126	14.971	-		
213	GESTION	692.994	23.100	762.293	33	1
402	ADMTVO	178.853	5.962	834.647	140	6
			-	-		
TOTAL			59.003	1.596.941	173	7

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

ABRIL 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZO	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	345.082	11.503	1.345.820	117	3
301	TEC.EN PARV.	162.376	5.413	3.599.335	665	21
501	AUX.SERV.ASEO	133.111	4.437	1.175.814	265	10
503	MANIPULADORA	133.111	4.437	173.044	39	1
			-	-		
TOTAL			25.789	6.294.013	1.086	35

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

MAYO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	449.126	14.971	434.155	29	1
207	NUTRICIONISTAS	449.126	14.971	164.680	11	1
213	GESTION	692.994	23.100	-		
402	ADMTVO	178.853	5.962	596.177	100	3
			-	-		
TOTAL			59.003	1.195.011	140	5

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

MAYO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	345.082	11.503	851.202	74	2
301	TEC.EN PARV.	162.376	5.413	3.334.121	616	23
501	AUX.SERV.ASEO	133.111	4.437	856.347	193	7
503	MANIPULADORA	133.111	4.437	-		
			-	-		
TOTAL			25.789	5.041.670	883	32

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

JUNIO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZO	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	449.126	14.971	613.806	41	1
207	NUTRICIONISTAS	449.126	14.971	-		
213	GESTION	692.994	23.100	-		
402	ADMTVO	178.853	5.962	637.909	107	6
			-	-		
TOTAL			59.003	1.251.715	148	7

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

JUNIO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZO	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	345.082	11.503	1.610.383	140	4
301	TEC.EN PARV.	162.376	5.413	5.185.207	958	30
501	AUX.SERV.ASEO	133.111	4.437	1.029.392	232	12
503	MANIPULADORA	133.111	4.437	155.296	35	1
			-	-		
TOTAL			25.789	7.980.278	1365	47

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

JULIO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZO	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	449.126	14.971	-		
207	NUTRICIONISTAS	449.126	14.971	1.377.320	92	2
213	GESTION	692.994	23.100	-		
402	ADMTVO	178.853	5.962	1.192.353	200	7
			-	-		
TOTAL			59.003	2.569.673	292	9

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

JULIO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZO	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	345.082	11.503	816.694	71	3
301	TEC.EN PARV.	162.376	5.413	5.650.685	1.044	34
501	AUX.SERV.ASEO	133.111	4.437	1.885.739	425	16
503	MANIPULADORA	133.111	4.437	-		
			-	-		
TOTAL			25.789	8.353.118	1540	53

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

AGOSTO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	449.126	14.971	419.184	28	1
207	NUTRICIONISTAS	449.126	14.971	-		
213	GESTION	692.994	23.100	-		
402	ADMTVO	178.853	5.962	1.102.927	185	6
			-	-		
TOTAL			59.003	1.522.111	213	7

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

AGOSTO 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	345.082	11.503	1.460.847	127	4
301	TEC.EN PARV.	162.376	5.413	5.093.194	941	36
501	AUX.SERV.ASEO	133.111	4.437	993.895	224	9
503	MANIPULADORA	133.111	4.437	-		
			-	-		
TOTAL			25.789	7.547.936	1292	49

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

SEPTIEMBRE 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	449.126	14.971	-	77	3
207	NUTRICIONISTAS	449.126	14.971	-		
213	GESTION	692.994	23.100	-		
402	ADMTVO	178.853	5.962	459.056		
			-	-		
TOTAL			59.003	459.056	77	3

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

SEPTIEMBRE 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	345.082	11.503	667.159	58	2
301	TEC.EN PARV.	162.376	5.413	3.436.959	635	25
501	AUX.SERV.ASEO	133.111	4.437	1.251.243	282	12
503	MANIPULADORA	133.111	4.437	128.674	29	1
			-	-		
TOTAL			25.789	5.484.035	1004	40

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

OCTUBRE 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	449.126	14.971	-	48	3
207	NUTRICIONISTAS	449.126	14.971	-		
213	GESTION	692.994	23.100	-		
402	ADMTVO	178.853	5.962	286.165		
			-	-		
TOTAL			59.003	286.165	48	3

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

OCTUBRE 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	345.082	11.503	184.044	16	1
301	TEC.EN PARV.	162.376	5.413	2.706.267	500	20
501	AUX.SERV.ASEO	133.111	4.437	1.513.028	341	
503	MANIPULADORA	133.111	4.437	-		
			-	-		
TOTAL			25.789	4.403.339	857	21

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

NOVIEMBRE 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	449.126	14.971	-	34	2
207	NUTRICIONISTAS	449.126	14.971	-		
213	GESTION	692.994	23.100	-		
402	ADMTVO	178.853	5.962	202.700		
			-	-		
TOTAL			59.003	202.700	34	2

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

NOVIEMBRE 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	345.082	11.503	172.541	15	1
301	TEC.EN PARV.	162.376	5.413	2.067.588	382	19
501	AUX.SERV.ASEO	133.111	4.437	1.606.206	362	15
503	MANIPULADORA	133.111	4.437	128.674	29	1
			-	-		
TOTAL			25.789	3.975.009	788	36

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

DICIEMBRE 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.439	15.615	-	150	6
207	NUTRICIONISTAS	468.439	15.615	-		
213	GESTION	724.935	24.165	-		
402	ADMTVO	186.544	6.218	932.720		
			-	-		
TOTAL			61.612	932.720	150	6

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

DICIEMBRE 2000

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	-	851	27
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	4.804.122		
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	2.429.613		
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	208.253		
			-	-		
TOTAL			26.898	7.441.987	1421	43

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

C O N S O L I D A D O 2 0 0 1

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	489.517	16.317	7.767.003	476	17
207	NUTRICIONISTAS	489.517	16.317	4.764.632	292	10
213	GESTION	823.408	27.447	2.607.459	95	3
402	ADMTVO	189.946	6.332	9.244.039	1460	61
			-	-		
TOTAL			66.413	24.383.133	2.323	91

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

C O N S O L I D A D O 2 0 0 1

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	376118	12.537	24.773.639	1976	62
301	TEC.EN PARV.	176.979	5.899	50.220.741	8513	301
501	AUX.SERV.ASEO	145.083	4.836	16.916.678	3498	150
503	MANIPULADORA	145.083	4.836	449.757	93	4
			-	-		
TOTAL			28.109	92.360.815	14.080	517

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

ENERO 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT.PERS.DE REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.437	15.615	-		
207	NUTRICIONISTAS	468.437	15.615	-		
213	GESTION	742.935	24.765	-		
402	ADMTVO	186.544	6.218	341.997	55	4
			-	-		
TOTAL			62.212	341.997	55	4

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

ENERO 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	-		
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	1.755.678	311	18
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	435.016	94	8
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	83.301	18	1
			-	-		
TOTAL			26.898	2.273.995	423	27

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

FEBRERO 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.437	15.615	687.041	44	1
207	NUTRICIONISTAS	468.437	15.615	437.208	28	1
213	GESTION	742.935	24.765	-		
402	ADMTVO	186.544	6.218	1.598.060	257	12
			-	-		
TOTAL			62.212	2.722.309	329	14

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

FEBRERO 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	-		
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	101.615	18	1
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	-		
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	-		
			-	-		
TOTAL			26.898	101.615	18	1

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

MARZO 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.437	15.615	-		
207	NUTRICIONISTAS	468.437	15.615	-		
213	GESTION	742.935	24.765	-		
402	ADMTVO	186.544	6.218	-		
			-	-		
TOTAL			62.212	-	0	0

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

MARZO 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	-		
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	-		
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	754.337	163	6
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	-		
			-	-		
TOTAL			26.898	754.337	163	6

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

ABRIL 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.437	15.615	530.895	34	2
207	NUTRICIONISTAS	468.437	15.615	-		
213	GESTION	742.935	24.765	-		
402	ADMTVO	186.544	6.218	640.468	103	4
			-	-		
TOTAL			62.212	1.171.363	137	6

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

ABRIL 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	1.379.697	115	3
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	3.748.457	664	22
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	1.124.564	243	10
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	129.579	28	1
			-	-		
TOTAL			26.898	6.382.297	1050	36

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

MAYO 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.437	15.615	-	57	1
207	NUTRICIONISTAS	468.437	15.615	890.030		
213	GESTION	742.935	24.765	-	94	3
402	ADMTVO	186.544	6.218	584.505		
			-	-		
TOTAL			62.212	1.474.535	151	4

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

MAYO 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	2.687.410	224	6
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	5.097.676	903	29
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	1.726.182	373	11
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	161.974	35	1
			-	-		
TOTAL			26.898	9.673.242	1535	47

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

JULIO 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.437	15.615	1.124.249	72	2
207	NUTRICIONISTAS	468.437	15.615	468.437	30	1
213	GESTION	742.935	24.765	-		
402	ADMTVO	186.544	6.218	976.247	157	7
			-	-		
TOTAL			62.212	2.568.933	259	10

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

JULIO 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	2.735.400	228	9
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	4.341.210	769	28
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	1.976.085	427	19
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	-		
			-	-		
TOTAL			26.898	9.052.695	1424	56

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

AGOSTO2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT.PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.437	15.615	687.041	44	1
207	NUTRICIONISTAS	468.437	15.615	468.437	30	1
213	GESTION	742.935	24.765	-		
402	ADMTVO	186.544	6.218	1.150.355	185	7
			-	-		
TOTAL			62.212	2.305.833	259	9

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

AGOSTO2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	2.075.544	173	6
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	5.504.135	975	32
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	1.865.017	403	15
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	-		
			-	-		
TOTAL			26.898	9.444.696	1551	53

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

SEPTIEMBRE 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.437	15.615	890.030	57	3
207	NUTRICIONISTAS	468.437	15.615	421.593	27	2
213	GESTION	742.935	24.765	-		
402	ADMTVO	186.544	6.218	-		
			-	-	166	7
TOTAL			62.212	1.311.624	250	12

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

SEPTIEMBRE 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	2.027.555	169	7
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	5.972.692	1058	35
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	1.531.813	331	15
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	-		
			-	-		
TOTAL			26.898	9.532.060	1558	57

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

OCTUBRE 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.437	15.615	718.270	46	1
207	NUTRICIONISTAS	468.437	15.615	468.437	30	1
213	GESTION	742.935	24.765	-		
402	ADMTVO	186.544	6.218	1.032.210	166	7
			-	-		
TOTAL			62.212	2.218.917	242	9

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

OCTUBRE 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	2.315.492	193	5
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	4.081.528	723	30
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	1.402.234	303	11
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	55.534	12	1
			-	-		
TOTAL			26.898	7.854.787	1231	47

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

NOVIEMBRE 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	468.437	15.615	1.358.467	87	4
207	NUTRICIONISTAS	468.437	15.615	468.437	30	1
213	GESTION	742.935	24.765	916.287	37	1
402	ADMTVO	186.544	6.218	895.411	144	7
			-	-		
TOTAL			62.212	3.638.602	298	13

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

NOVIEMBRE 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	359.921	11.997	2.819.381	235	12
301	TEC.EN PARV.	169.358	5.645	7.045.293	1248	51
501	AUX.SERV.ASEO	138.835	4.628	2.369.451	512	24
503	MANIPULADORA	138.835	4.628	-	0	0
			-	-		
TOTAL			26.898	12.234.125	1995	87

REEMPLAZOS EN DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA

DICIEMBRE 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
202	A.SOCIAL	489.517	16.317	701.641	43	2
207	NUTRICIONISTAS	489.517	16.317	489.517	30	1
213	GESTION	823.408	27.447	823.408	30	1
402	ADMTVO	189.946	6.332	943.398	149	5
			-	-		
TOTAL			66.413	2.957.965	252	9

REEMPLAZOS EN JARDINES INFANTILES

DICIEMBRE 2001

CODIGO	ESTAMENTO SUPLENCIAS	IMPONIBLE NORMAL	VALOR DIARIO IMPONIBLE	TOTAL IMPONIBLE	CANT. DIAS REEMPLAZOS	CANT. PERS. REEMPLAZADAS
205	EDUC.PARV.	376118	12.537	5.503.860	439	8
301	TEC.EN PARV.	176.979	5.899	7.126.354	1208	30
501	AUX.SERV.ASEO	145.083	4.836	1.363.780	282	17
503	MANIPULADORA	145.083	4.836	-	0	0
			-	-		
TOTAL			28.109	13.993.995	1929	55

ANALISIS DE RESULTADO

De acuerdo al siguiente estudio en la zona agrícola (esta zona agrupa un sector de jardines infantiles y el otro sector corresponde a la dirección técnico administrativo) con relación al ausentismo laboral y considerando las diferentes variables podemos concluir que:

1. Durante los años 2000 el número total de licencias medicas fueron 7.842 días y el año 2001 el número total de licencias medicas fueron 8.179 a nivel regional, y que solamente en la zona agrícola el total de licencias medicas tipo 1-3 y 4 son 2.058 durante el año 2000 y 2.050 en el año 2001.

Basándonos en lo seleccionado del marco teórico con respecto del ausentismo en nuestra Institución, efectivamente son las Licencias Medicas las que marcan el ausentismo y entre las enfermedades más comunes son las de tipo depresivo en que generalmente los parámetros de ausencias son entre 3 y 6 meses de licencias medicas.

En 2° lugar en la zona agrícola tenemos las de tipo respiratorio (gripe, laringitis, broncopulmonar, etc.) y principalmente se dan en los meses de otoño e invierno en gran cantidad coincidiendo con el mal clima atmosférico.

En 3° lugar se dan las enfermedades de tipo cervical, lumbago, artritis, etc. Al hacer una reflexión del porqué la gran cantidad de licencias medicas de este tipo es precisamente la labor que realizan en Jardines Infantiles, por el hecho de trabajar con niños y bebés se realiza un gran esfuerzo físico lo que explico con dos ejemplos:

Causa: Agacharse para sentar los párvulos a la pélela o atarle los zapatos, esto repetido muchas veces al día y por todo el año trae un

Efecto: Lumbago, ocasionando una nueva **Causa:** Licencia Medica y un nuevo **Efecto:** Gastos en reemplazos.

Un 2° ejemplo es; **Causa:** Cargar niños menores de 2 años para mudarlos varias veces al día y prácticamente todo el año, obteniendo como **Efecto:** Lumbago, artritis o problema cervical, desencadenando una nueva **Causa:** Licencia medica y un nuevo **Efecto:** Gastos en reemplazos.

2. Durante los años 2000 y 2001 los gastos por reemplazos por licencias medicas fue:

- Año 2000 \$ 293.802.873.- a nivel regional ambos programas
- Año 2001 \$ 388.361.242.- a nivel regional ambos programas
- Año 2000 \$ 61.888.090.- Zona agrícola prog. 01 (Zona estudio tesis)
- Año 2001 \$ 92.195.866.- Zona agrícola prog. 01 (Zona estudio tesis)

Es impactante darnos cuenta la gran cantidad de dinero en reemplazos por licencias medicas o por otras causas y además lo que significa para el Estado. Pero una vez analizados los antecedentes que poseemos, hay dineros que se pueden evitar de cancelar en reemplazos o mejor dicho evitar contratar suplentes cuando los motivos de ausencias son por desmotivación, bajos sueldos, u otro motivo. Realizando una mejor gestión previo análisis de estudio por los jefes, como por ejemplo: Mejorar canales de comunicación, Capacitación, Premios, Reconocimiento a la gestión individual, etc.

3. Las edades de las personas con licencias medicas muestran que la gran mayoría tiene entre 40 y 50 años de edad. Por naturaleza humana nos demuestra que es a esta edad en que aparece la salud más resentida y es un factor incidente en el ausentismo.

4. Las edades de las personas con licencias medicas maternales, pre y postnatal muestran que la mayoría tiene entre 25 y 35 años de edad. De acuerdo al razonamiento lógico, son las edades fértiles y mejor edad para tener un hijo, y que mirado en dos aspectos por un lado tenemos la motivación personal y familiar de concebir hijos. Por otro lado son las mujeres las que traen hijos al mundo y de esta forma es como las sociedades continúan con las nuevas generaciones por lo tanto la importancia que la madre tenga licencias medicas para restablecer su salud y la de los bebés.

Las licencias medicas de pre y pos natal es más notorio en la JUNJI porque aproximadamente somos un 90 % las que componemos la Institución.

5. La mayor cantidad de días por enfermedades, en la zona agrícola en orden correlativo son:

		Año 2000	Año 2001	Total
5.1.	Tipo 1			
	Cod. 5	2.553	1.747	4.300
	Cod. 8	1.775	1.706	3.481
	Cod. 13	1.167	1.702	2.869
5.2.	Tipo 3 (pre y posnatal)	3.458	2.215	5.673
5.3.	Tipo 4 (enf. Hijo menor de 1 año)	3.395	3.587	6.982
5.4.	Tipo 5 (accidente de trabajo)	565	447	1.012

Una vez recolectado los antecedentes con lo seleccionado en el marco teórico nos muestra que algunos temas importantes de destacar son los de Motivación el cual ya nos referimos en el punto n° 2, pero también nos menciona la rotación de personal. En la JUNJI ha ocurrido que cuando cambian a un funcionario (a) a otra sección sin haber acuerdo previo, la persona como represalia se toma licencia medica presentándola con diagnóstico “Depresión”. Otro tipo de causales de ausentismo son Clima y Cultura organizacional, las personalidades y características individuales en algunos casos más destacables que otros hacen que la Cultura influyan para bien o para mal en una Institución y la responsabilidad mayor cabe en la Directora Regional que es el principal gestor para que se cumplan los roles y metas y debe tenerse en cuenta que “hasta los miembros más entusiastas y más dedicados de una empresa esperan ver, a fin de cuentas, que existe cierta vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal”

CONCLUSIÓN

El ausentismo en los lugares de trabajo provoca alteraciones, tanto en el plano de la gestión, como en el plano económico. En la JUNJI en la región metropolitana durante el año 2000 se gastó en reemplazo la cantidad de \$293.802.873.- y en el año 2001 el gasto fue de \$ 388.361.242.-

Respecto al porcentaje en ausentismo en la zona agrícola, que es la zona que hemos considerado para este estudio, por ser la zona que incluye no solo personal de Jardines Infantiles sino que además abarca el equipo técnico y administrativo un 22,2 % del total de la región tuvo un ausentismo de 26,2 % en el año 2000 y un 25,1 % durante el año 2001.

El ausentismo es importante de observar, uno mirado por el lado del gasto económico y otro por el lado de la ausencia ya que no siempre son indicadores de enfermedad, sino de insatisfacción en el trabajo, por lo tanto, esta problemática debe ser abordada por la administración de Recursos Humanos, adoptando una metodología orientada hacia la investigación y el diseño de mejores condiciones y puestos de trabajo, porque no siempre las causas del ausentismo están en el propio empleado, sino a veces en la organización, en la supervisión deficiente, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo, a la precaria integración del empleado a la misma organización.

En el tema del ausentismo también se dan diversos factores y algunos de ellos pueden ser: El nivel de empleo, en la administración pública la mayoría de los funcionarios no temen ser despedidos, excepto

que surja alguna situación muy grave. Otro de los factores puede ser el salario, debido que en la JUNJI se puede decir que alrededor de un 80 % de los trabajadores ganan sueldos bajos, existe disconformidad. Otro factor desencadenante en la JUNJI es el sexo ya que son las mujeres las que más faltan al trabajo por tener un alto índice de mujeres trabajadoras y la situación familiar que deben enfrentar cuando un hay un problema de salud especialmente del hijo es ella la que debe pedir permiso en el trabajo para resolver esta situación o alguna otra.

La edad es otro factor destacable en el ausentismo, las personas que presentaron licencia médica son en su mayoría entre los 40 y 50 años de edad, y las enfermedades más frecuentes de destacar son las de tipo Depresión o Estrés Laboral, esta enfermedad trae consigo causas directas e indirectas. Causas directas son aquellas que tienen relación directa con el lugar de trabajo, ya sea por estrés laboral, sobrecarga en el trabajo, relaciones interpersonales, etc. Y Causas indirectas algunas de ellas pueden ser problemas familiares, (separaciones conyugales) problemas de enfermedades crónicas (artrosis, diabetes, etc.) Situación económica y cesantía en el país implicando en forma inmediata desesperanza e inseguridad de parte de algún familiar respecto a que sus anhelos y planes se desmoronan, provocando así depresión. Otro tipo de enfermedad pre y postnatal son las de tipo 3 en las que ocupan un total de 5.673 días entre los años 2000 y 2001 pero las enfermedades del hijo menor de un año son las de tipo 4 son las de más alto porcentaje con un total de 6.982 días de ausencia entre los años 2000 y 2001. Habiendo un total de 448 mujeres trabajadoras de la zona agrícola hubieron 15 embarazos llegaron

a su término en el año 2000 y en el año 2001 hubo un total de 11 embarazos llegaron a su término.

De 26 nacimientos de bebés no es tan alta la cantidad de bebés nacidos en los años 2000 y 2001, pero sí tiene significación la cantidad de niños enfermos que nacen con las enfermedades más frecuentes de los recién nacidos son: Bronquitis Obstructiva y Reflujo Gastroesofágico implicando así una gran cantidad de días en que la madre debe ausentarse del trabajo. De acuerdo a las cifras mencionadas anteriormente podemos darnos cuenta; Que es comprensible que cualquier mamá opte por tomarse las licencias médicas que sean necesarias mientras el hijo se encuentre enfermo y con el legítimo derecho de que la ley las ampara. ¿Si no fuera por el cuidado que les brindan las madres a sus hijos en el primer año de vida probablemente tendríamos mas niños con problemas de salud a lo largo de sus vidas.

En el primer año de vida la importancia que tiene el cuidado del bebé en el desarrollo de sus órganos y de esto depende mucho el cuidado de la madre, pues no lo cuidará solo para ella, además se sabe que las mujeres somos las que procreamos y queremos tener niños sanos y felices para las futuras generaciones y sean un buen aporte a la sociedad.

También podemos mencionar que las bronquitis obstructivas en la mayoría de los casos los médicos aconsejan cuidar a los menores lejos del smog, esto ya no es un problema de cuidado o no por parte de la madre, también depende como el país debe preocuparse de disminuir el smog especialmente en Santiago, por lo tanto el dinero que se gasta por licencias medicas es un problema que afecta en forma directa a la JUNJI, pero también influyen otros factores al nivel de gobierno de cómo afecta

el smog en las bronquitis obstructivas tanto en niños como en adultos. Otro efecto por parte del gobierno cuando un jefe de hogar se encuentra cesante una causa directa es la depresión en los afectados directos en el caso de las mujeres que por tener sueldos bajos no alcanza para sostener un hogar, otro efecto es que al ganar bajos sueldos las mujeres deben cuidar ellas de sus bebés ya que no les alcanza el dinero para pagar a una persona que pueda cuidar de sus hijos, teniendo como causa directa el ausentismo, otro efecto es que en los Jardines infantiles de la JUNJI no todos tienen Salas Cunas teniendo como causal la gran distancia de un jardín infantil a la sala cuna más próxima prefiriendo la madre ser ella misma quien cuide de su pequeño apoyándose del año de beneficio que le otorga la Ley.

El ausentismo es un tema complejo de tratar y más aún de buscar soluciones, hay muchas ausencias que son justificadas, ya sean las enfermedades comunes, las materno infantil y peor aún cuando son desencadenantes de la propia Institución donde uno trabaja, ya sea por las bajas remuneraciones, por estrés laboral, o por falta de motivación. Son muchas las causales que influyen en el ausentismo, entre ellas podemos observar la MOTIVACIÓN todos necesitamos de algo que nos motive, una serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos. Las primeras necesidades son las de alimento y abrigo, sentirnos protegidos socialmente, necesidad de formar una familia, el respeto así mismo, el éxito social, uno de los medios para satisfacer la necesidad de desarrollo es la actividad laboral, realizar lo que deseamos hacer, las empresas e instituciones han sido creadas y desarrolladas para satisfacer las necesidades de las personas.

Las personas pueden sentirse motivadas para ingresar a una empresa pero a la vez esta debe mantener motivado a sus trabajadores algunos de ellos pueden ser: incentivos económicos más allá del salario, la capacitación laboral, el sentirse participe en los planes y tareas de la empresa, lo que para uno puede ser motivación para otro no lo es, y es por esto así como cada uno de los que formamos una organización es diferentes tenemos personalidad propia y características diferentes, es así como marcamos un clima organizacional, que puede ser bueno o malo para la organización según sea predomine lo positivo o negativo de las personas, especialmente de aquellos que son líderes cada uno de ellos tiene valores, creencias, actitudes y conductas forman una cultura y al unir la cultura de cada uno de nosotros formamos nuestra cultura organizacional en donde prevalecerá los valores que más podamos destacar de acuerdo a nuestras conductas y actitudes será esta formación y la de nuestros líderes de como logremos tirar para arriba nuestra organización, entregando formas de avanzar con una misma mirada para obtener una organización exitosa en esta hermosa labor social. En las instituciones públicas falta mucho por hacer, quizás el principal problema sea el factor monetario, somos un país pobre y eso dificulta el avance, pero aún así creemos que cambiando nuestras actitudes, entregando de corazón una buena atención a los clientes internos como externos podemos avanzar y estrechar mejores lazos afectivos, porque así como la inteligencia emocional muchas veces sobrepasa a lo estructural, somos las personal que podemos construir un mundo mejor, somos las personas que haciendo un compromiso dentro de uno mismo para cumplir con la organización y a la vez esta mirar a las personas para que viceversa

entreguen lo mejor de sí y de acuerdo a nuestras actitudes mirando positivamente y logrando hechos concretos en lo afectivo podemos lograr que disminuya el ausentismo, mucho depende de cada uno y a la vez cada persona. Que tenga autoridad pueda abrir más los ojos para mirar no solo al trabajador sino también la persona.

Tenemos confianza que por lo menos estas dos personas que prepararon esta tesis aportarán con un granito de arena, para contribuir a la productividad de nuestra querida Junta Nacional de Jardines Infantiles, pero debemos ser francas que al término de esta tesis es poco lo que podemos aportar, entregaremos algunas sugerencias de cómo creemos nosotras que podemos avanzar en alguna forma, estas son las siguientes:

SUGERENCIAS

- Que la coordinación de Recursos Humanos busque nuevas formulas de implementar el aumento de motivación
- Que la coordinación de Recursos Humanos sea capaz de efectuar una comunicación más enriquecedora con las unidades que le corresponde compartir (considerar a la persona)
- Que la unidad de personal lleve un registro de egresos del personal de todos los estamentos de la Dirección Regional Metropolitana de Santiago (según formulario adjunto)
- Que la unidad de personal lleve un registro de los tipos de ausencias que se registran en cada zona (según formulario adjunto).

- Que no se trabaje sobre la capacidad de niños por salas, pues provoca estrés laboral.
- Que se aumente la dotación de personal por nivel, por ser muy alto el desgaste físico y síquico de la funcionaria, para evitar que se tenga que reemplazar por licencia medica de la titular.
- Que se mantenga trabajando al funcionario de jardín infantil en el sector más cercano a su domicilio evitando así el doble gasto de locomoción, motivando al funcionario en ahorro de tiempo y dinero.
- Que se ubique a los funcionarios administrativos en funciones que puedan desarrollar en aquello que cada uno más desea hacer, aumentando así la productividad.
- Que se implementen Salas Cunas en todos los jardines infantiles que tengan el mínimo de 20 mujeres trabajadoras como les otorga la ley así las propias funcionarias evitarían tomar licencias medicas y seria más confiable que sus propias compañeras de trabajo cuidan bien a sus bebes.
- Que se disponga de un comedor para almorzar cómodamente las funcionarias de jardines infantiles, aprovechando estos instantes para el mejoramiento de la motivación y obtener un mejor clima laboral.

ANEXO N° 12

REGISTRO DE EGRESOS DEL PERSONAL TECNICO Y ADMINISTRATIVOS - ZONA AGRICOLA UNIDAD DE PERSONAL

EGRESOS - TRIMESTRAL

N° FUNC.	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	GRADO	CALIDAD JURIDICA	JARDIN INFANTIL	CODIGO CAUSAL	FECHA DE CAUSAL
xxxx	xxx xxxxx xxxxxx	Técnico	24°	contrata	xx.x.xx.xxx	6	xx.xx.xxxx
xxxx	xxx xxxxx xxxxxx	Educadora	18°	planta	xx.x.xx.xxx	7	xx.xx.xxxx
xxxx	xxx xxxxx xxxxxx	Aux.serv.m.	28°	contrata	xx.x.xx.xxx	8	xx.xx.xxxx
xxxx	xxx xxxxx xxxxxx	Administrat.	22°	contrata	xx.x.xx.xxx	9	xx.xx.xxxx
xxxx	xxx xxxxx xxxxxx	Coordinador	8°	planta	xx.x.xx.xxx	10	xx.xx.xxxx
xxxx	xxx xxxxx xxxxxx	Supervisora	15°	contrata	xx.x.xx.xxx	11	xx.xx.xxxx
xxxx	xxx xxxxx xxxxxx	Técnico	23°	contrata	xx.x.xx.xxx	12	xx.xx.xxxx
xxxx	xxx xxxxx xxxxxx	Educadora	17°	contrata	xx.x.xx.xxx	13	xx.xx.xxxx
xxxx	xxx xxxxx xxxxxx	Manip.alim.	26°	contrata	xx.x.xx.xxx	14	xx.xx.xxxx
xxxx	xxx xxxxx xxxxxx	E.Directora	13°	planta	xx.x.xx.xxx	15	xx.xx.xxxx

CAUSALES

- * 6 = TERMINO DE NOMBRAMIENTO
- * 7 = NO PRORROGA
- * 8 = RENUNCIA VOLUNTARIA
- * 9 = PENSION POR INVALIDEZ
- * 10 = PENSION POR VEJES
- * 11 = VACANTE POR LICENCIA MEDICA (DESPIDO)
- * 12 = VACANTE POR CALIFICACIONES
- * 13 = DESTITUCION
- * 14 = FALLECIMIENTO
- * 15 = VACANTE POR SALUD IRRECUPERABLE

ANEXO N° 13

TIPOS DE AUSENCIAS EN LA ZONA AGRICOLA

UNIDAD DE LICENCIAS MEDICAS

N° FUN	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	GRADO	CALIDAD JURIDICA	TIPO LICENCIAS	N° DIAS
TOTAL DIAS						00-000

Tipo 1 = Enfermedad común

Tipo 3 = Pre y Postnatal

Tipo 4 = Enfermedad del hijo menor de un año

Tipo 5 = * Enfermedad del trabajo

* Enfermedad de trayecto

* Enfermedad profesional

ANEXO N° 14

TIPOS DE AUSENCIAS EN LA ZONA AGRICOLA

UNIDAD DE PERSONAL

N° FUN	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	GRADO	CALIDAD JURIDICA	TIPO AUSENCIA	N° DIAS	N° HORAS
TOTAL DIAS						00-000	00-000

- * Permiso con goce de remuneraciones (PCGR)
- * Permiso sin goce de remuneraciones (PSGR)
- * Inasistencia injustificada.
- * Descanso complementario

BIBLIOGRAFIA

- 1 Terry George R. "Principios de Administración" Compañía Editorial Continental, S.A. MEXICO
- 2 Rodíiguez Estrada Mauro. "Psicología de la Organización" Editorial Trillas MEXICO, 1978
- 3 Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"
- 4 María Escat Cortés "Internet'arearh.com" Barceloa - 2001
- 5 Pablo Illanes Frontaura "La Administración del Sistema Empresa"
- 6 Edgar H. Shein "Psicología de la Organización"
- 7 Dr. Daniel Danatro "Internet, Sindicato Médico del Uruguay"
- 8 Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"
- 9 Bureau of National Affairs.
- 10 Organización Mundial de la Salud 1.994 (Internet)
- 11 Lazarus y Folkman (1986) Internet.
- 12 Richard M. Hodgetts y Steven Altman "Comportamiento en las Organizaciones"
- 13 Estatuto Administrativo Interpretado – 1994 Editorial Jurídica de Chile.



INDICE

CONTENIDO	PAGINA
1. INTRODUCCION.....	01
2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	08
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	08
4. MARCO TEORICO.....	09
5. HIPOTESIS.....	62
6. DISEÑO METODOLOGICO.....	63
7. FORMULARIO ENCUESTA.....	65
8. RESULTADO ENCUESTA.....	71
9. FORMULARIO ENTREVISTA.....	72
10. RESUMEN ENTREVISTA.....	72
11. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS	
12. ANALISIS DE RESULTADOS	
13. CONCLUSION.....	73
14. SUGERENCIAS.....	78
15. BIBLIOGRAFIA.....	80