



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL CON RELACIÓN AL AUSENTISMO COMO
CONSECUENCIA DE LICENCIAS MÉDICAS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL
VALPARAÍSO DEL SERVICIO NACIONAL DE MENORES**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

FABIOLA TAPIA GALLARDO

Profesor Guía

CAROLINA BRAVO MANTEROLA

Valparaíso, enero de 2016

DEDICATORIA

A mi familia,
por ser parte del proceso más difícil y sorprendente de todos,
la vida.

AGRADECIMIENTOS

Por medio de este pequeño apartado, me gustaría reconocer y dar las gracias a cada una de las personas que, de alguna manera, contribuyeron en este largo proceso.

Inicialmente, y por ser la base de todo aquello que hoy alcanzo, a mis padres. Gracias por alimentar mis ganas de crecer y, por el sentido que desde pequeña infundieron en mí, sobre la educación.

A mi hermano, por ser un amigo y brindarme los conocimientos que sólo un hermano mayor puede entregar.

A mi abuela, simplemente por ser ella.

A mis amigos, por estar en todo momento y darme la motivación necesaria para alcanzar mis objetivos.

A la profesora Carolina Bravo, por brindarme sus conocimientos académicos y por animarme al inicio de este proceso.

A todos aquellos que inconscientemente me entregaron su ayuda y la valoré.

A la vida, por ofrecerme las oportunidades que me sitúan en este punto.

Y finalmente, a mi propio corazón que me guió en este camino de vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	10
1.1 Licencia Médica.....	10
1.1.1 Definición.....	10
1.1.2 Beneficiarios.....	12
1.1.3 Beneficios.....	12
1.1.3 Normativa que regula las licencias médicas en Chile.....	13
1.1.4 Tipos de licencias médicas.....	14
1.1.5 Órganos que intervienen en el proceso.....	15
1.1.6 Tramitación.....	16
1.1.8 Subsidio por Incapacidad Laboral.....	16
1.2 Desempeño Laboral.....	18
1.2.1 Definición.....	18
1.2.2 Modelos de desempeño laboral.....	21
1.2.3 Evaluación de desempeño laboral.....	23
1.2.4 Enfoques de medición de desempeño laboral.....	25
1.2.5 Métodos de medición.....	27
1.3 Ausentismo Laboral.....	29
1.3.1 Definición.....	29
1.3.2 Modelos de ausentismo laboral.....	31
1.3.3 Indicadores de ausentismo.....	32
CAPÍTULO II: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO NACIONAL DE MENORES.....	34
2.1 Servicio Nacional de Menores.....	34
2.1.1 Antecedentes del servicio.....	34
2.1.2 Misión institucional.....	35
2.1.3 Objetivos de la institución.....	35
2.1 Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores de la Región de Valparaíso.....	36
2.2.1 Unidad de Justicia Juvenil.....	36
2.2.2 Unidad de Planificación, control de gestión y evaluación de proyectos.....	36
2.2.3 Informe de Evaluación del Desempeño Laboral.....	37
2.2.4 Situación del Servicio en relación a Licencias Médicas.....	37
2.2.4.1 Plan de Acción de Disminución del Ausentismo.....	37
2.2.4.2 Objetivos del plan.....	37
2.2.4.3 Diagnóstico de la Dirección Regional Valparaíso, año 2014.....	38
2.2.4.4 Apreciaciones del Plan de Acción de Disminución del Ausentismo.....	40
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42

3.1 Planteamiento del problema.....	42
3.2 Objetivos.....	42
3.2.1 Objetivo general.....	42
3.2.2 Objetivos específicos.....	42
3.3 Enfoque metodológico.....	43
3.4 Tipo de investigación.....	43
3.5 Técnicas de recopilación de datos y descripción de la muestra.....	43
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	45
4.1 Análisis de las entrevistas.....	45
4.1.1 Categorización de la entrevista.....	45
4.2 Análisis de las encuestas.....	55
4.2.1 Los objetivos de la unidad de desempeño según la percepción de los funcionarios.....	55
4.2.2 Tareas y responsabilidades según la percepción de los funcionarios.....	56
4.2.3 Trabajo en equipo según la percepción de los funcionarios.....	59
4.2.4 Adaptación y cambios según la percepción de los funcionarios.....	61
4.2.5 Motivaciones y satisfacción personal.....	64
4.2.6 Análisis estadístico descriptivo de los resultados obtenidos por medios de las encuestas.....	68
CAPÍTULO V: PROPUESTA TÉCNICA.....	69
5.1 Modificación en la Evaluación de Desempeño.....	69
5.2 Trabajar las áreas de desarrollo personal y motivacional de los trabajadores.....	70
5.3 Revaluación de tareas.....	70
5.4 Plan de contención emocional y manejo de crisis.....	71
CONCLUSIONES.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1

Número de Licencias Médicas de la Dirección Regional de Valparaíso, distribuidas por sexo y unidad de desempeño, 2014..... 39

TABLA N°2

Número de Licencias Médicas de la Dirección Regional de Valparaíso, distribuidas por sexo y especialidad, 2014..... 40

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1

Modelo de Competencias.....22

FIGURA N°2

Número de licencias médicas distribuidas por sexo y días de reposo, 2014.....41

INTRODUCCIÓN

El Ausentismo Laboral es una situación que se presenta de forma cotidiana y altamente frecuente en el presente. Los ritmos de vida, el estrés colectivo, las enfermedades tanto físicas como psicológicas, son parte de un panorama que enfrenta la sociedad actual, y que además de perjudicar la vida personal de quién lo padece, afecta también a sus entornos más cercanos. El ausentismo o absentismo laboral, ha sido un fenómeno que se ha venido instaurando con mayor fuerza en los últimos años y ha resultado ser tema de estudio de diferentes autores desde hace los años 70s.

Las causas del ausentismo, si bien son variadas, gran parte de ellas se deben a licencias médicas. Aquello, de alguna manera evidencia la existencia de síntomas severos de una enfermedad global y postmoderna. Según la estructura social, del círculo individual y privado como lo es la salud, podemos pasar en un salto casi inmediato a uno de los escenarios más comunes y habituales en donde nos encontramos insertos: el trabajo.

Cada organización, institución o empresa que cuente con políticas de recursos humanos, reconoce asimismo que un tema relevante para el desarrollo organizacional lo constituye la administración del recurso humano, el que se considera capital sensible y su condición puede variar por innumerables factores, los que, en un momento específico, determinen tanto su cantidad como su calidad.

Así mismo, contar con la óptima condición de sus trabajadores, se traduce en contar con la totalidad o gran parte de las competencias que ofrecen los mismos, lo que favorece al cumplimiento efectivo de los objetivos de la organización. Cuando los trabajadores de una organización por razones de salud, ejercen su derecho a tomar licencias médicas, los sistemas deben amortizar de alguna manera el efecto que la ausencia temporal del trabajador genera, de tal manera que las consecuencias en materia de productividad, sean mínimas.

En el Servicio Público, cuando ocurre una ausencia por parte de un trabajador los procesos productivos se dificultan y se desorganizan por el tiempo que estos tienen predeterminados, aunque aquello no se evidencie en un primer momento ni pueda probarse fácilmente.

Por otra parte, el sistema de evaluación de desempeño laboral no siempre proporciona información necesaria para entender qué consecuencias se generan en el interior de un

departamento o unidad y qué consecuencias implican los días de ausencia y la paralización temporal. Es fácil reconocer una ausencia y probablemente también lo es subsanar su vacío en medio de una urgencia, pero medir cómo influye en el trabajo de los compañeros, por ejemplo, es un tema que se considera un líder o jefe debe saber responder.

Pero más que cantidad de licencias médicas, el cuestionamiento es otro: cómo afecta una ausencia en el normal funcionamiento de una organización, sea este, independiente del período designado para dicho trascurso. ¿Puede este medirse de alguna manera?

Algunas organizaciones de trabajo, se han visto en la obligación de abordar el tema, tomando medidas de prevención y/o corrección con el objetivo de no perjudicar la productividad de la institución o empresa.

En el sector público chileno a nivel general, este fenómeno es cada vez más claro. Hasta el año 2009, según el sitio web Economía Negocios, las cifras se habían duplicado después de una década. De 1,2 días en promedio que se ausentaba un funcionario por mes, la cifra aumentó a 2,3 días en promedio, esto quiere decir, un 92 % más.

En la Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores Valparaíso, el año recién pasado, se realizó un estudio sobre el ausentismo a causa de licencias médicas en el mismo año. Los resultados arrojaron que el índice por funcionario llega a 2,1 licencias por el año, sin mencionar a cuantos días corresponde en promedio cada licencia. Se destaca que la causa de estas se debe principalmente a enfermedades psiquiátricas y que es el sexo femenino quién presenta más cantidades. Dado esta deducción, el servicio estimó necesario implementar acciones de promoción de salud mental en el plan de trabajo para el año 2015.

De acuerdo a los antecedentes descritos precedentemente, el presente trabajo de título desarrolla como problema de estudio la relación que existe entre el ausentismo laboral como consecuencia de licencias médicas y el desempeño laboral tanto individual, como colectivo.

Así entonces el Objetivo General del presente trabajo es:

Analizar el desempeño laboral con relación al ausentismo laboral como consecuencias de licencias médicas en la Unidad de Planificación, control de Gestión y Evaluación de Proyectos y la Unidad de Justicia Juvenil en la Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores en la Región de Valparaíso.

Y los Objetivos Específicos:

1. Describir los elementos que intervienen en el proceso de ausentismo laboral.
2. Identificar las áreas que afectan el desempeño laboral como consecuencia del ausentismo.
3. Diagnosticar la situación actual de la Dirección Regional de Sename en relación a licencias médicas.
4. Comparar el desempeño laboral de las unidades de desempeño UPLAE y UJJ.
5. Identificar la percepción de los funcionarios integrantes de las unidades seleccionadas, con relación a las consecuencias laborales por concepto de ausentismo por licencias médicas.

Para el cumplimiento de lo anterior, se desarrolla en la primera parte del trabajo un marco teórico, que aborda los principales conceptos asociados al estudio, como lo es el concepto de Licencias médicas, sus tipologías y características, el concepto de desempeño laboral

Posteriormente se desarrolla la metodología del trabajo, con el correspondiente análisis e interpretación de la información, se continúa con el desarrollo de la propuesta técnica para finalizar con las conclusiones.

Por último, se estima que el presente estudio aportará orientaciones acerca de una realidad que incide en la administración del recurso humano de cualquier tipo de organización, en función de que cuando la persona haga derecho de licencias médicas el ausentismo derivado de ello, incida mínimamente en la carga laboral del equipo y con ello, en los objetivos y metas de la organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene la finalidad de exponer aquellos conceptos seleccionados como relevantes para la comprensión del estudio realizado. Todos aquellos han sido escogidos para obtener un conocimiento previo al análisis de resultados obtenidos de manera práctica.

1.1 Licencia Médica

1.1.1 Definición

La licencia médica como tal, puede referirse a un documento, certificado o a un acto médico administrativo, que tiene como finalidad probar la existencia de una condición de salud que merita reposo o descanso por un determinado período. Se dice que es un acto médico administrativo porque desde la interpretación clínica, nace desde un hecho proveniente del desempeño de un profesional competente; y por parte de la interpretación legal, esta conserva una normativa que reglamenta su existencia. Por otra parte, también posee carácter laboral, previsional y sanitario dado que su regulación abarca además estos tres ámbitos.

En términos facultativos, una licencia médica puede establecerse como un derecho, un beneficio o un ejercicio que forma parte de un tratamiento médico que cuya finalidad es recobrar el bienestar del trabajador. Cabe destacar, que el médico tratante es quién evalúa la situación del paciente, por lo cual le permite también, velar por tratamientos preventivos que no signifiquen necesariamente un procedimiento curativo, más bien, protectores. En cuanto a su calidad y validez, no debiesen verse afectados en absoluto.

Hecha una recopilación de definiciones provenientes de distintos organismos, se procede a continuación a mencionar las más destacadas:

El Decreto N°3 de 1984, norma principal de las licencias médicas, se refiere a aquellas como: “el derecho que tienen el trabajador de ausentarse o reducir su jornada de trabajo, durante un determinado lapso de tiempo, en cumplimiento de una indicación profesional certificada por un médico-cirujano, cirujano-dentista o matrona, en adelante “el o los

profesionales”, según corresponda, reconocida por su empleador en su caso, y autorizada por la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez, de la Secretaría Regional Ministerial de Salud que corresponda, durante cuya vigencia podrá gozar subsidio de incapacidad laboral con cargo a la entidad de previsión, institución o fondo especial respectivo, o de la remuneración regular de su trabajo o de ambas en la proporción que corresponda.” (Decreto Supremo N° 3,1984).

La Superintendencia de Salud, señala que: “el trabajador tiene el derecho a suspender o disminuir su jornada laboral a través de este documento por un período determinado, el cual debe ser extendido por un médico – cirujano, cirujano – dentista o matrona”.

La Contraloría de la República, por su parte, menciona que se trata de un acto médico administrativo, que además del reposo correspondiente, se posibilita la opción de gozar de subsidio de incapacidad laboral.

En un sentido dogmático, Adriana Maturana Schulze, autora del libro “Licencias Médicas, subsidios por incapacidad laboral”, habla de la licencia médica “como el beneficio que le permite a las personas ausentarse de su trabajo, sin dejar de recibir su remuneración en el caso de los empleados públicos y los municipales o percibiendo, en su reemplazo, un subsidio por incapacidad laboral (S.I.L.), calculando en relación a ella y a las remuneraciones sobre las cuales se ha cotizado para salud”. (Maturana Schulze, 1995).

Englobando y resumiendo las diferentes conceptualizaciones presentadas, es posible distinguir elementos en común:

- Es un derecho del trabajador: esté establecido en el Código del Trabajo, Estatuto Administrativo o en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.
- Ausentarse, disminuir o suspender su jornada de trabajo: de acuerdo a lo indicado por el médico profesional ya sea de forma absoluta o bien parcial, en cuanto a jornada completa o media jornada.
- Por un período determinado: es decir, se considera una situación transitoria que se extinguirá cuando la calidad del paciente vuelva a reconsiderarse adecuada para ejercer laboralmente.

1.1.2 Beneficiarios

Según la Superintendencia de Seguridad Social, son beneficiarios de este derecho todos los trabajadores y trabajadoras, ya sean dependientes del sector público como privado o, por el contrario, independientes, que se encuentren amparados por un sistema previsional y su situación de salud se identifique como vulnerable o agraviada.

Los requisitos que debe cumplir el beneficiario son:

- 1) Que el trabajador se encuentre incapacitado temporalmente para trabajar.
- 2) Que la incapacidad sea certificada por algún profesional habilitado para emitir licencias médicas (médico-cirujano, cirujano-dentista o matrona).
- 3) Que la certificación se otorgue en el formulario de licencia médica establecido para tal efecto (sea en formulario en soporte papel o en documento electrónico, por medio de una licencia médica electrónica).
- 4) Que, tratándose de trabajadores dependientes, la licencia médica sea presentada dentro de plazo ante el respectivo empleador, y en el caso de trabajadores independientes, ante la respectiva entidad que autoriza las licencias médicas.
- 5) Que, tratándose de trabajadores dependientes, el empleador certifique en el mismo formulario de licencia médica que a la fecha de inicio de la incapacidad, la relación laboral se encuentra vigente.

1.1.3 Beneficios

- **Reposo: Descanso.** El médico tratante debe ser quién evalúe además del tiempo, el lugar en que este se efectúe. Existe la posibilidad de que patologías de carácter psiquiátrico no deban cumplir de manera estricta la indicación de reposo físico en determinado lugar, más bien, puede contradecir esta regla general estimulando al paciente con actividades recreacionales.

El reposo puede ser total o parcial, lo que le permitirá al trabajador ausentarse por completo de su lugar de trabajo o bien, reducir su jornada por la mañana o la tarde.

Estas opciones no se cumplen en caso de licencia maternal y por enfermedad grave del hijo menor de un año, ya que sólo podrán indicar reposo absoluto.

- Subsidio: El Subsidio por Incapacidad Laboral (S.I.L), será un derecho que obtiene el trabajador en el caso de cumplir con todos los requisitos establecidos por la normativa.

1.1.4 Normativa que regula las licencias médicas en Chile

Las licencias médicas cuentan con un sistema legal que regula sus procedimientos, desde el Decreto Supremo N°3 que aprueba Reglamento de autorización de Licencias Médicas por Compin e Instituciones de Salud Provisional, hasta la ley N°20585, Sobre otorgamiento y uso de licencias médicas, la cual busca ejercer regular las variadas situaciones que se generan en el proceso, aplicando el control y la fiscalización que merece cada caso. En este sentido, los cuerpos legales mencionados, permiten reconocer de manera esclarecida la forma en que los demás organismos contenidos en el proceso deben actuar.

El artículo N°17 del Decreto N°3, señala “autorizada la licencia o transcurridos los plazos que permitan tenerla por autorizada, esta constituye un documento oficial que justifica la ausencia del trabajador a sus labores o la reducción de su jornada de trabajo, cuando corresponda, durante un determinado lapso de tiempo y puede o no dar derecho a subsidio o remuneración que proceda según el caso.” (Decreto Supremo N°3,1984).

El artículo N°51 también indica, “El empleador deberá adoptar las medidas destinadas a controlar el debido cumplimiento de la licencia de que hagan uso sus trabajadores. Del mismo modo, el empleador deberá respetar rigurosamente el reposo médico de que hagan uso sus dependientes prohibiéndoles que realicen cualquier labor durante su vigencia. Igualmente deberá procurar el cambio de las condiciones laborales del trabajador en la forma que determine la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez para atender al restablecimiento de su salud.” (Decreto Supremo N°3,1984).

El Código del Trabajo también menciona el uso de las licencias para los casos de trabajadores dependientes como independientes. En el caso de funcionarios públicos, la ley N°18834, sobre el Estatuto Administrativo, se refiere a la licencia médica dentro del Título IV sobre los Derechos de los funcionarios, reconociendo el derecho del trabajador a

la posibilidad del reembolso pecuniario que está sujeto de recibir a causa de esta incapacidad temporal. Tal como en el artículo N°111 del Estatuto administrativo, se señala que el funcionario continuará gozando del total de sus remuneraciones. Posteriormente en el artículo siguiente, se indica que la irrecuperabilidad de los funcionarios afiliados a una Administradora de Fondos de Pensiones será resuelta por la Comisión Médica competente, en conformidad con las normas legales que rigen a estos organismos, disposiciones a las que se sujetarán los derechos que tal declaración emanan para el funcionario.

Por lo tanto, de acuerdo a las disposiciones previstas en la ley, el funcionario del servicio público le está legítimamente permitido percibir el total de sus remuneraciones si aquél se encuentra inhabilitado temporalmente por razones médicas. La remuneración debe ser tratada con la normalidad precedente.

Respecto la ley N°18833 sobre el estatuto administrativo para los funcionarios municipales, este en su artículo N°110 señala y reconoce el derecho que tiene el funcionario de hacer uso de la licencia médica indicando, además, al igual que el Estatuto Administrativo, que mientras dure la vigencia de esta prescripción, el funcionario continuará gozando del total de sus remuneraciones.

1.1.5 Tipos de licencias médicas

Existen diferentes causas que dan origen a una prescripción de licencia médica y todas ellas están clasificadas de acuerdo a razones concretas. Estas se definen de la siguiente manera:

- 1- Enfermedad o accidente común.
- 2- Prórroga medicina preventiva.
- 3- Licencia maternal pre y post natal.
- 4- Enfermedad grave del niño menor de un año.
- 5- Accidente del trabajo o del trayecto.
- 6- Enfermedad profesional.
- 7- Patología del embarazo.

La razón por la cual se destaca este apartado, es el mencionar que las licencias específicas con motivo de “Accidente de trabajo o del trayecto” y “Enfermedad Profesional” si bien se diferencian del resto por tener un organismo de financiamiento y entidad pagadora distinta, en este caso Mutuales, se consideran igualmente para efectos de este estudio, ya que originan de la misma manera ausencia laboral. Lo mismo ocurre con las licencias que respecta a “Licencia maternal pre y post natal” y “Enfermedad grave del niño menor de un año” que su financiamiento proviene del Fondo Único de Prestaciones Familiares (FUPF) y la entidad de pagadora concierne a la Compin, Isapre o Caja de Compensación de Asignación Familiar.

1.1.6 Órganos que intervienen en el proceso

En el flujo correspondiente a las licencias médicas, los organismos que intervienen son:

- 1- Trabajador: Este puede ser dependiente del sector público o privado, en caso contrario, independiente. Corresponde a la persona que se adjudica la prescripción y ejerce su derecho en un momento determinado.
- 2- Empleador: En el caso que corresponda, es quién tramita la licencia de manera efectiva y realiza el envío del documento a las entidades que poseen el atributo de autorizar o rechazar la solicitud, en este caso Compin (Comisión de Medicina preventiva e Invalidez) o Isapre (Institución de Salud Previsional).
- 3- Profesional: Persona competente que diagnostica al trabajador y tiene autoridad para ordenar un reposo legal por medio de una licencia médica.
- 4- Organismo previsional: Entidad encargada de aprobar, rechazar o modificar las licencias y efectuar su pago respectivo. Puede corresponder a la Compin o a una Isapre.
- 5- Entidad pagadora: Esta entidad es quién efectúa el pago de la licencia médica. Puede corresponder a la Compin, Isapre o Mutual.

Existe además un rol de supervisión que regula directamente los organismos previsionales a través de cuatro entidades distintas. Estas son:

1. Superintendencia de Salud
2. Superintendencia de Seguridad Social
3. Subsecretaría de Salud Pública
4. Subsecretarías de Redes Asistenciales

1.1.7 Tramitación

La correcta y oportuna tramitación de la licencia permitirá ejercer de buen modo el derecho que el trabajador requiere su posterior reintegración al trabajo.

Los trabajadores dependientes, ya sean del sector público como privado, deben presentar la licencia a su empleador pertinente.

En el caso de trabajadores independientes, las licencias deben ser presentadas directamente en la Compin o Isapre.

El empleador una vez que recibe el documento, debe proceder a llenar el formulario donde le indica este, para posteriormente presentarlo en una Caja de Compensación de Asignación Familiar, si estuviese afiliada a alguna, o por el contrario, dirigirse directamente en la Compin o la Isapre concerniente.

1.1.8 Subsidio por Incapacidad Laboral

El Subsidio por Incapacidad Laboral, es un beneficio que recibe el trabajador de manera pecuniaria, que reemplaza la remuneración por el hecho de perder temporalmente la capacidad de ejercer su labor.

Los requisitos para obtener el subsidio, son los siguientes:

1. Contar con una licencia médica debidamente autorizada.
2. Tener seis meses de afiliación previsional anteriores al mes en que se inicia la licencia.

3. Tener tres meses de cotización dentro de los seis meses anteriores a la fecha inicial de la licencia médica. Este requisito debe entenderse como equivalente a 90 días de cotizaciones. Este requisito se rebaja a 1 mes (equivalente a 30 días) de cotizaciones continuas o discontinuas dentro de los 180 días anteriores a la licencia médica para el caso de los trabajadores contratados por el día, por turnos o jornadas.
4. Tener un contrato de trabajo vigente.

Para trabajadoras y trabajadores independientes:

1. Contar con una licencia debidamente autorizada.
2. Tener doce meses de afiliación previsional anteriores al mes en que se inicia la licencia.
3. Haber enterado al menos 6 meses de cotizaciones continuas o discontinuas dentro del período de 12 meses de afiliación previsional anterior al mes en que se inició la licencia.
4. Estar al día en el pago de cotizaciones. Se considera al día al trabajador que hubiere pagado la cotización correspondiente al mes anterior a aquél en que se produzca la incapacidad.

El monto correspondiente al Subsidio, dependerá de la situación laboral del trabajador, es decir:

- Los trabajadores dependientes, tienen derecho a un subsidio que corresponda a la cantidad equivalente al promedio mensual de remuneración neta.
- Los trabajadores del sector público, tienen derecho a mantener sus remuneraciones y a recuperar el monto de las entidades pagadoras del subsidio a las que se encuentren afiliados.
- Los trabajadores independientes, el subsidio corresponde a la cantidad equivalente al promedio de la remuneración mensual neta.

Las Entidades encargadas de la administración del Subsidio son: la Comisión de Medicina Preventiva (COMPIN) O La Unidad de Licencias Médicas que corresponda. Este es el caso de los trabajadores afiliados a Fonasa. El pago lo centraliza la Subsecretaría de Salud Pública. Otra de las entidades que administra el Subsidio, son las Cajas de Compensación de Asignación Familiar, respecto a sus afiliados. Y, por último, lo son las ISAPREs, con respecto a sus beneficiarios.

Por último, el financiamiento de este Subsidio, se realiza con cargo a la cotización obligatoria para el correspondiente régimen de prestación de salud.

1.2 Desempeño Laboral

1.2.1 Definición

¿Qué significa desempeño laboral? ¿Cómo se mide realmente el factor dentro de una organización? ¿De qué manera es posible mejorarlo? Estas preguntas que resultan complejas de precisar pero que su resultado afecta en la pauta de recursos humanos. El desempeño laboral, se trata de un componente clave en la productividad de cualquier empresa o institución, impulsado fuertemente por elementos físicos y psicológicos que pueden cambiar el curso de los procedimientos de trabajo.

Es necesario para cualquier líder en el área de Recursos Humanos, entender el concepto en todas sus dimensiones, gestionarlo de manera adecuada y medirlo de manera útil y oportuna. A la vez, es necesario estar al tanto en la realidad que se mueve el personal de la organización. Conocer qué los afecta, qué los aqueja, qué los motiva o qué los satisface, proporciona una retroalimentación válida para el superior de línea, junto con que proporciona con un clima laboral sano y agradable. Involucrarse con el personal, significa cercanía, empatía, comprensión y sobretodo valoración que el trabajador espera recibir como orientación sobre el trabajo realizado. Esto desencadena significativamente un círculo de cooperación y coordinación necesaria para cualquier organización con sentido de mejorar.

¿Qué significa “desempeño”?

Según la Real Academia de la Lengua Española, el concepto debemos entenderlo como: “la acción y efecto de desempeñar o desempeñarse”.

Desempeñar, significa según la RAE “cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos”.

El escritor, J.P. Campbell define el desempeño como la “conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad” (Campbell, 1993).

Con estas definiciones se desprende que la acción de desempeñar, es un ejercicio propiamente tal del área de trabajo, es decir, su origen es determinado por un rol que se asume al momento de incorporarse a una organización.

Según los autores, Omar Terán Varela y José Ernesto Irlanda, en su libro “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral” se destacan dos definiciones que se diferencian entre sí.

Desempeño, se define como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. (Stoner, 1996)

Desempeño Operacional, es la realización de la actividad establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca en cantidad y/o calidad el trabajo realizado por un individuo, grupo u organización, durante un lapso establecido en metas, indicadores, que especifiquen cómo deben realizarse las actividades. (Terán & Irlanda, 2011)

Una vez más, se aprecia definiciones que destacan el rol que cumple el trabajador, participe en la consecución de metas organizacionales. Esto responde a un curso de acción previamente estudiado por la organización que debe ser coherente con los objetivos finales de la institución y que con anterioridad estableció. Por esta razón, se crean cargos y/o roles con funciones específicas que contribuyan en a la obtención de un resultado final, en este caso, los objetivos institucionales.

Como conclusión de las definiciones anteriores, es posible establecer que, el desempeño laboral, se refiere al comportamiento de una persona en virtud de su cargo según las funciones atribuidas al puesto en contribución al logro de objetivos y expectativas organizacionales.

Abordando un poco más, es posible precisar posibles conductas que tienen que ver con la finalidad que se persigue. Turner (1961), señalan las siguientes:

- Las conductas requeridas: Son aquellas que la organización necesita de un individuo, y que se vinculan al plan de trabajo (estrategia), la tecnología, las normas políticas y de ejecución, y tanto la conducta como lo que espera el supervisor directo.
- Las conductas aportadas: Son aquellas que un grupo de trabajo aporta, más allá de los requerimientos explícitos de la organización.
- Las conductas emergentes: Son aquellas que surgen o se crean inevitablemente dentro de los grupos de trabajo, y que escapan a las requeridas y aportadas. En general, no es

ni necesario ni posible dilucidar cuáles de ellas aportan un valor agregado, pero su reconocimiento puede entregar luces relevantes sobre quién las desarrolla, fenómenos vinculados a liderazgos informales, etc.

Autores como Murphy y Campbell, proponen un conjunto de elementos componentes del desempeño.

K. R. Murphy, plantea que el tiempo de trabajo no está dedicado solo a ejecutar tareas identificables en un análisis del puesto de trabajo. (Murphy, 1990). Por lo que es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- Conductas orientadas a la tarea
- Conductas orientadas interpersonalmente
- Conductas relacionadas con la pérdida de tiempo
- Conductas destructivas y azarosas

J. P. Campbell añade las siguientes: (Campbell, Gasser & Oswald, 1996; McCloy, Campbell & Cudeck, 1994).

- Competencias en tareas específicas
- Competencias en tareas no específicas
- Competencias en tareas de comunicación oral-escrita
- Demostración de esfuerzo
- Mantenimiento de Disciplina Personal
- Facilitación de desempeño de compañeros y equipo
- Supervisión/Liderazgo
- Gestión/Administración

Para Chiavenato (2000), los principales factores que afectan el desempeño en el cargo son:

- 1- El valor que las personas les otorgan de las recompensas
- 2- Las habilidades personales
- 3- El esfuerzo individual
- 4- La percepción de si las recompensas dependen del esfuerzo
- 5- La percepción del papel o rol

1.2.2 Modelos de desempeño laboral

Existen diferentes modelos para lograr comprender el comportamiento del desempeño laboral.

a) Modelo de desempeño de Campbell

El modelo básico de desempeño de Campbell, propone que:

- Alguien puede tener un alto desempeño o un bajo desempeño
- El nivel de desempeño está ligado a la personalidad, inteligencia e intereses.

Según Campbell (1996), existen tres determinantes directos de la conducta. Estos son:

- El conocimiento declarativo: se refiere al conocimiento sobre los hechos y las cosas, que permiten comprender los requerimientos de una determinada función asignada. Se relaciona con el rendimiento de la tarea específica del puesto, el mantenimiento de la disciplina personal y la demostración de esfuerzo.
- El conocimiento de los procedimientos y las habilidades: es una combinación del conocimiento declarativo y el conocimiento de cómo debe hacerse algo. Las habilidades que pueden incluirse aquí son las destrezas cognitivas, psicomotrices, físicas, perceptivas, interpersonales y de autodirección. Se relaciona con el facilitar el desempeño del equipo y los compañeros, el rendimiento de la tarea específica del puesto y el rendimiento de la tarea de comunicación.
- La motivación: Campbell especificó tres decisiones o juicios diferenciados: la elección de realizar un esfuerzo (dirección), la decisión respecto al nivel de esfuerzo a dedicar (amplitud) y la decisión relativa a la persistencia de ese esfuerzo (persistencia). Se relaciona con las conductas provenientes del sentir del trabajador.

b) Modelo de motivación de Earley y Shalley

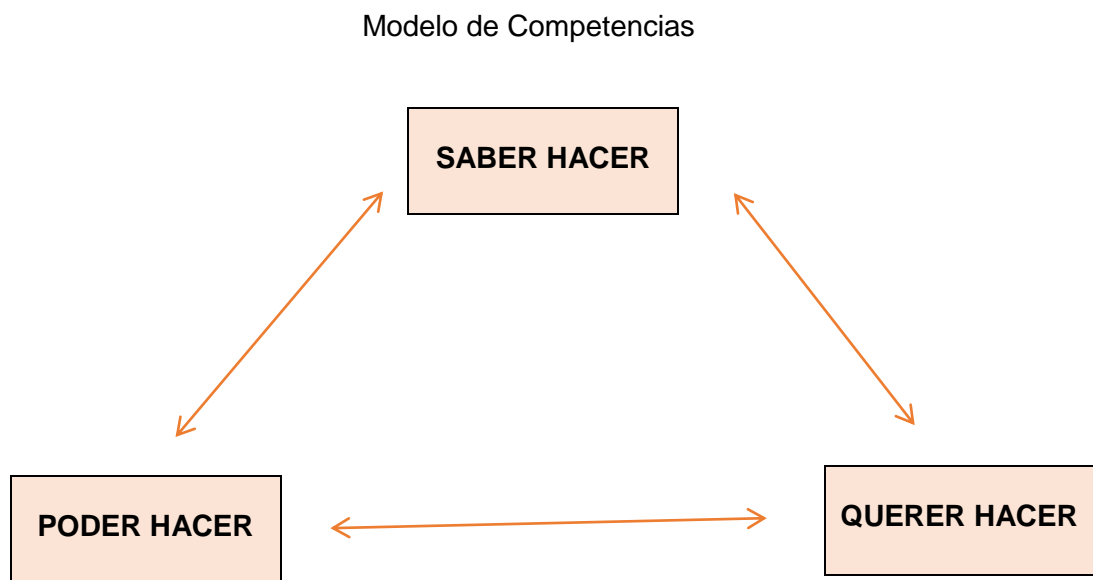
Para lograr la motivación de los trabajadores, se debe tener en cuenta las habilidades que estos poseen para el logro de metas. El modo por el cual las metas se convierten en acciones son los planes de acción y parte de las siguientes tres premisas:

1. Los individuos están dirigidos por metas y las utilizan para la actividad cognitiva, afectiva y conductual.
2. Los procesos cognitivos y motivacionales son cíclicos e interdependientes.
3. Los individuos desempeñan tareas en un contexto social que tiene implicaciones sobre su modo de actuar.

c) Modelo de Gestión por Competencias:

Este modelo, indica que para que una conducta laboral se realice en determinado estándar, debe cumplirse el siguiente esquema:

Figura N°1



Fuente: Gestión de Talentos por Competencias, Martha Alles (2005).

El “saber hacer”, se refiere las habilidades técnicas, sociales o cognitivas que permiten desarrollar los conocimientos adquiridos.

El “poder hacer”, significa la capacidad personal que tiene un individuo para desarrollar una actividad. Incluye rasgos y aptitudes de la persona.

El “querer hacer”, se refiere a una motivación intrínseca que permite cumplir la realización de tareas a través de las competencias.

Estos tres factores, permite entender la realidad en cuanto a las competencias necesarias para cumplir satisfactoriamente un perfil de trabajo. La intención de querer cumplir con el rol que se inviste, requiere más que una disposición para ejecutarlo. En esta fase es fundamental poner en práctica todas las habilidades en beneficio de las metas a efectuar junto con una motivación personal que aborde los intereses presentes en el desarrollo del trabajo.

Aunque este modelo, se especializa en potenciar las competencias que se consideren las más óptimas para el logro de los objetivos de la organización, existen autores que creen que la evaluación de las competencias, no es lo ideal, dado que:

1. Las competencias no son suficientes por sí solas para explicar el desempeño de una persona. Esto es dado porque las circunstancias condicionan a los trabajadores. Es decir, existen múltiples factores que lo llevarán a decidir por sí mismo cómo actuar en un momento determinado y la motivación es un elemento clave en todo procedimiento.
2. El desempeño es un resultado, mientras que las competencias son uno de varios insumos. Estas actúan como herramientas para lograr un objetivo y no deben interferir en la evaluación final de un trabajo, dado que es esperable que la persona que se encuentre en el cargo, haya sido seleccionada como idónea para lograr las metas de aquel puesto.
3. La medición de brechas de competencia requieren destrezas y manejo de herramientas específicas.

1.2.3 Evaluación del desempeño laboral

La evaluación de desempeño es una forma de guía tanto para el superior directo, para el subordinado, como para la organización. Es una fuente de retroalimentación que sirve como instrumento de control frente a interrogantes que enfrentan respuestas

fluctuantes en determinados períodos, dado que cada comportamiento varía de acuerdo a muchos factores condicionantes.

Esta evaluación consiste en un proceso estructural que sintetiza en diferentes ítems, los atributos, el comportamiento y los resultados de un empleado en torno a su puesto de trabajo.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis (1991), “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

Según Martha Alles (2005), “es un instrumento para dirigir y supervisar el personal. Evaluar el desempeño se debe ver como una oportunidad de expresarse y mejorar”.

Los objetivos de esta herramienta de gestión, se basan en:

- 1) Retribuir información importante para el trabajador sobre su conducta laboral, para que, de esta manera, se reconozca el valor de sus acciones y contribuya a su desarrollo personal y profesional.
- 2) Distribuir eficientemente los recursos humanos integrantes de la organización para lograr mejores resultados de producción.
- 3) Colaborar con la identificación de fortalezas y debilidades en el comportamiento organizacional.

La función de la evaluación de desempeño se orienta a proveer información que permita respaldar, garantizar y verificar decisiones en torno a la organización. Es un instrumento que favorece a la comunicación directa entre superiores y subalternos, incluso entre pares y externos.

Si bien, la evaluación se dirige a calificar a un determinado trabajador, por ende, a un puesto de trabajo, se debe considerar que ésta debe extenderse a campos vinculados con las metas y objetivos de la unidad, departamento, sector, empresa o institución donde se localice en su jornada laboral. Debe ser objetiva con los criterios a considerar ya que es un mecanismo que ayuda a la constante mejora, descartando arbitrariedades que entorpezcan o alteren el escenario real.

La manera de evaluar, determinará la información que se extraerá de este proceso la cual posteriormente, ayudará en la fase de toma de decisiones en torno a: resultados esperados,

comportamiento organizacional, rotación de personal, personas claves, motivación de equipos y salarios.

Existen diferentes modos de medir el desempeño. Estos varían en relación a los factores a evaluar y en la metodología empleada para calificar.

- a) Medidas objetivas: el resultado del trabajo se calcula de modo cuantitativo. Ejemplo: número de documentos, cantidad de ventas, etc.
- b) Medidas de juicio: se refiere a la efectividad en cuanto a la conducta laboral y es realizado por los supervisores en el contexto de la evaluación de desempeño.
- c) Medidas de personal: incluye ausencias, accidentes, impuntualidad, tasa de avance, acciones disciplinarias y recomendaciones de la conducta meritoria.

Para la creación de una pauta de evaluación, es necesario tomar en cuenta algunos de los siguientes puntos:

1. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

1.2.4 Enfoques de medición del desempeño laboral

- Autoevaluación de desempeño

En organizaciones más democráticas, la evaluación la realiza en mismo evaluado de acuerdo a parámetros fijados por el superior o por la tarea. Se evalúan el desempeño de acuerdo a las metas logradas, resultados y expectativas tanto como para mejorar sus fortalezas como debilidades.

- El gerente

El superior directo es quien asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus subordinados. El superior puede solicitar asesoría a la Unidad de Recursos Humanos para el control del sistema de evaluación.

- El empleado y el gerente

Mediante este modo, el evaluado mide su propio desempeño a través de la retroalimentación otorgada por su superior.

- Equipo de trabajo

El equipo total de trabajo evalúa a todos los integrantes respecto al desempeño individual y a la vez, programa las metas y objetivos a alcanzar.

- Evaluación 360°

En esta modalidad, la retroalimentación es lo esencial. La evaluación la realiza todo aquel que interactúe con el evaluado, desde el jefe directo hasta los colaboradores externos, incluyendo, además, la autoevaluación del trabajador.

- Evaluación hacia arriba

El equipo de trabajo es el responsable de la evaluación en cuanto a los recursos y medios que proporcionó el superior directo para la obtención de los objetivos. Permite la negociación con el gerente en temas como liderazgo, motivación y comunicación.

- Comisión de evaluación de desempeño

Se trata de una evaluación realizada por personas especializadas o interesadas en el desempeño de los trabajadores. Puede constituirse con personas de diversos organismos, los que pueden ser permanentes como transitorios, lo que dificulta la continuidad del mejoramiento del desempeño.

- El órgano de Recursos Humanos

Es un modo más tradicional y conservador. El órgano responsable es quien asume realizar la evaluación a todas las personas de la organización a través de medidas estandarizadas e información que entrega el superior de cada trabajador.

1.2.5 Métodos de medición (Chiavenato, 2002)

- Escalas gráficas: Es un método basado en factores y grados de evaluación de desempeño. Es decir, los factores son los criterios o parámetros básicos a medir, tales como comportamientos y actitudes seleccionadas previamente por la organización. Generalmente, se utilizan 5 grados de variación en cuanto a los grados de evaluación: óptimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficientes.
- Evaluación por selección forzada: Este método selecciona ciertos aspectos del comportamiento que se desea medir. Consiste en elegir obligadamente una o dos frases que más se ajusten al comportamiento del evaluado y una que se aleje más.
- Investigación de campo: Este sistema de evaluación consta de cuatro etapas: (1) entrevista de evaluación final, (2) entrevista de análisis complementario, (3) planeación de las medidas y (4) acompañamiento posterior de los resultados. Consiste en entrevistas con un especialista de evaluación y los gerentes de línea para realizar en conjunto la medición de los trabajadores.
- Incidentes críticos: Consiste en medir las debilidades y fortalezas de los trabajadores otorgándole a cada factor de evaluación el carácter de incidente crítico o excepcional. Es decir, se basa en características extremas que representen un resultado positivo (éxito) o negativo (fracaso).
- Listas de verificación: Recolecta factores de evaluación importantes de los empleados para la organización, a los cuales se les otorga una medición cuantitativa del desempeño obtenido. Es una simplificación del método de Escalas gráficas.

- Evaluación participativa por objetivos (EPPO): Se trata de una negociación por parte de los subordinados y el gerente en torno a los objetivos establecidos y los recursos que se necesiten para alcanzarlos. Se caracteriza por una retroalimentación profunda y una evaluación en conjunto.

1.3 Ausentismo Laboral

La inasistencia a la jornada laboral por parte del trabajador, señalado como un acto de ausencia a un lugar donde se espera concurra, constituye un hecho que proviene a causa de diversos factores. La naturaleza del Ausentismo o Absentismo laboral, hace posible que derive de un acto planificado o, de un hecho meramente fortuito. Lo anterior le otorga a la situación, la posibilidad de ser abordada de diferentes maneras.

Es necesario entender que una ausencia posee dos caracteres; voluntario o de lo contrario, involuntaria. Esto significa, un planteamiento y un análisis diferente para cada escenario. Una ausencia voluntaria, conlleva una intención con origen en el trabajador en forma consciente y arbitrariedad personal. En cambio, una ausencia involuntaria, nace en un contexto fortuito, espontáneo o legal. Es el caso de las licencias médicas, feriados legales (vacaciones), permisos, etc. Es decir, la primera forma parte del razonamiento individual de cada persona, la que puede o no, ser justificada. Sin embargo, la ausencia involuntaria, deriva de marcos legales muchos más estrictos. Es decir, ocurre en las especificaciones reglamentadas en la normativa laboral.

En el caso del sector público, el ausentismo recae además de las licencias médicas y derecho al pre y pos natal, a efectos de los permisos estatutarios correspondientes a: permisos administrativos, feriados legales, descanso complementario, permiso sin goce de sueldo y comisión de servicio.

Ahora bien, la inasistencia como tal, corresponde a una acción manifestada de manera física e intelectual que, en cualquier sentido, significa un coste para la organización en términos productivos. Es posible medirlo a través de indicadores que reflejen con exactitud su tendencia y distribución, para posteriormente dimensionar su impacto y realizar un seguimiento correcto en el tiempo.

1.3.1 Definición

Según la Real Academia Española, ausentismo es la abstención de la asistencia a un trabajo o de la realización de un deber, pero en el presente trabajo, la diferenciación entre ambos conceptos, ayudará en el análisis posterior que se realizará.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) define el ausentismo como: “la no asistencia al trabajo por parte de un trabajador de que se pensaba que si iba a asistir”. En esta definición la OIT no incluye el ausentismo referente a vacaciones legales, huelgas, embarazos o prisión, dado que en su definición se destaca la suposición de asistencia.

Según Chiavenato (2002), es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. Faltas o ausencias de los empleados al trabajo. Es decir, es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo.

Molinera (2001), señala que el absentismo puede lograrse aún en el puesto de trabajo. Si esta situación pudiera definirse, desencadenaría en un llamado “presentismo”, que es el responsable de una disminución en el rendimiento del trabajador a causa de un aspecto psicológico que se relaciona con la motivación del trabajador.

Martínez Quintana (1994), lo define como “tiempo de trabajo perdido en el seno de la actividad laboral y que está siempre presente en todas las empresas con su carácter cíclico, afectando así seriamente a la producción y al clima moral de trabajo”.

De la Torre y García-Lombardía (2010) definen el absentismo como "ausencia de un trabajador al trabajo que conlleva falta de prestación laboral, quedando excluidos los períodos de vacaciones y de huelgas y que puede ser justificado por baja médica atribuible a una incapacidad excepción hecha de la derivada del embarazo y excluidas las ausencias derivadas del ejercicio de derechos reconocidos en ley o convenio colectivo por permisos retribuidos y que puede ser, también, absentismo no justificado".

Respecto a sus consecuencias, los resultados se desprenderán en función al contexto en donde se esté desarrollando la situación, junto a los elementos que intervengan en ese determinado momento. Desde esta base, el ausentismo que produce una inasistencia, se considera en una circunstancia compleja de tratar y solucionar. Esto se traduce a tomar medidas preventivas y/o correctivas que permitan restablecer el flujo de operatividad necesario para retomar la funcionalidad en cuestión. Sin mencionar, que uno de los elementos más perjudicados en esta situación es el clima laboral y el ritmo de trabajo que mueve a los empleados.

Las principales causas del absentismo no justificado se resumen en los siguientes enunciados:

1. Factores organizacionales (estilo de management, clima laboral).
2. Factores relacionados con la falta de motivación y de compromiso del trabajador.
3. Factores personales (actitud ante el trabajo, circunstancias familiares, etc.).
4. Factores relacionados con la calidad laboral (rigidez de horarios, monotonía, falta de expectativas, estrés laboral).

Los ausentismos producen efectos en el proceso de producción y se relacionan estrechamente con temas como la productividad, el desempeño laboral, también llamado rendimiento laboral, el logro de objetivos y la competitividad, por lo que es común su presencia en organizaciones con altas tasas de personal y más aún, su impacto en la productividad y el costo para la misma.

Debido a los diversos enfoques que la bibliografía sobre este tema ha propuesto, a continuación, se detallan los siguientes:

1.3.2 Modelos de Ausentismo Laboral

a) Modelo económico de ausentismo laboral

Este modelo sostiene que el comportamiento ausentista se debe a la interacción de dos fuerzas: las motivaciones individuales de ausencia de los trabajadores y cuánta ausencia puede ser tolerada por los empleadores, de acuerdo a la tecnología de producción que se utilice. Los trabajadores tienen preferencias individuales de ausencia y como ellos son los actores de la oferta en el mercado de trabajo, eligen la cantidad de ausencias que maximizan sus utilidades mediante el cálculo de los beneficios y costos marginales de las oportunidades que enfrentan. Los empleadores pueden tolerar un cierto nivel de ausencia de los trabajadores, ya que al igual que ellos, efectúan el cálculo de los beneficios y costos marginales del ausentismo que perciben, determinando la magnitud de ausencia que minimizan los costos de la empresa, y en consecuencia maximizando las utilidades.

b) Modelo psicosocial del ausentismo laboral

Este modelo sostiene que diferentes culturas de ausencia emergen como resultado de la interacción entre individuos, grupos de trabajo y la organización. El total del tiempo perdido crea una cultura de ausencia en distintas industrias y ocupaciones. La decisión de ausencia se toma en el marco de una cultura de ausencia que puede ser: dependiente, moral, fragmentada o conflictiva. La ausencia es una conducta individual dentro de un contexto social y las motivaciones de ausencia operan restringidas o influenciadas por las normas de ausencia propias de las correspondientes culturas de ausencia.

c) Modelo médico del ausentismo laboral

Según este enfoque, existen varios factores que contribuyen a un patrón de ausentismo laboral: demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional), satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización, etc.), características organizacionales (a organizaciones y unidades de trabajo más grandes, mayores niveles de ausentismo), contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad) y otros como compromiso, distancia al trabajo, etc.

d) Modelo de ausentismo laboral y retiro organizacional

Este modelo sostiene que los trabajadores que se van a retirar voluntariamente de las organizaciones, tienen una mayor tasa de ausentismo que aquellos que permanecen. Existiría una relación positiva entre ausentismo laboral y retiro organizacional. Los trabajadores que abandonan la organización, tienden a ser los más jóvenes y de menor posición que los que permanecen en ella. Estos jóvenes de menor nivel, perciben más oportunidades fuera de la organización que dentro de ella. Los trabajadores de mayor edad y mejor posición tienen mucho más que arriesgar en términos de beneficios sociales y enfrentan menos oportunidades fuera de la organización.

1.3.3 Indicadores de ausentismo

Para medir la pérdida de horas laborales no trabajadas, a continuación, se presentan algunos de los índices y tasas a cuáles se recurren normalmente en función de una correcta evaluación.

- Índice de Ausentismo Legal: Se obtiene de dividir el número de horas perdidas por accidente, enfermedad, licencias legales entre el número de total de horas de trabajo disponibles, multiplicando el resultado por cien.
- Índice de Absentismo personal: Es el resultado de dividir el número de horas perdidas por permisos, ausencias no autorizadas, y conflictos laborales entre el número total de horas de trabajo disponibles, y multiplicado por cien.
- Índice de Permanencia: Se obtiene de restar a cien la suma de los índices legal y personal.

Según Parada (2006), existen también otras formas de medir el ausentismo:

- Tasa de Absentismo (T.A.): es el número total de horas laborales perdidas con incapacidades médicas durante el periodo de observación entre las horas teóricas laborables.
- Índice de Frecuencia (I.F.): Número de incapacidades médicas entre el número total de trabajadores de la institución.
- Índice de Gravedad (I.G.): Número total de días ausencia por incapacidades médicas, entre el número total de trabajadores por centro de trabajo.
- Duración media (D.M.): Número de días ausencia por incapacidades médicas entre el número de incapacidades médicas. $D.M. = \frac{N^{\circ} \text{ de días ausencia por incapacidades médicas}}{N^{\circ} \text{ de incapacidades médicas}}$.

El ausentismo o el absentismo son situaciones costosas dentro de cualquier organización. Esto se manifiesta en el ámbito, económico, personal de la organización y en temas operativos. Se debe entender que esta afectación, impide el funcionamiento normal y efectivo del organismo, dificulta procesos concatenados y puede incluso, provocar el aumento de horas extraordinarias como también, reemplazos, capacitaciones, retrasos en la producción o servicio entregado. Por lo demás, es menester una reprogramación de tareas y actividades, a lo que, en gran medida, afecta además al resto de integrantes del grupo de trabajo, ya que se genera una descoordinación en la programación oficial de trabajo, adaptando a las nuevas competencias disponibles.

CAPÍTULO II

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO NACIONAL DE MENORES

2.1 Servicio Nacional de Menores

2.1.1 Antecedentes del Servicio

El Servicio Nacional de Menores o Sename, es un organismo centralizado que tiene por misión resguardar los derechos de niños, niñas y adolescentes involucrados en situaciones complejas, vulnerados socialmente o con riesgo de padecerlo, además de reinsertar en la comunidad a quienes se encuentren en condición de infractores de ley.

El Servicio, es un organismo creado mediante el decreto N° 2465 del 10 de enero de 1979, dependiente del Ministerio de Justicia y distribuido en 15 Direcciones Regionales en el país. Cuenta con Centros de Atención Directa y colaboradores que ayudan en los procesos de reinserción social. Estos Centros pueden ser de carácter preventivo o condenatorio y se diferencian por ser de Régimen Semi Cerrado o Cerrado.

En la región de Valparaíso, la Dirección Regional se encuentra ubicada en la misma comuna y cuenta además con tres dependencias a su cargo. Uno de ellos, es el Centro de Recuperación y Administración Directa (CREAD), ubicado en el sector de Playa Ancha, Valparaíso, el segundo es el Centro de Internación Provisoria - Centro de Régimen Cerrado (CIP CRC) y el tercero es el Centro Semi Cerrado, estos dos últimos, ubicados en la comuna de Limache.

El Servicio es quien colabora con el auxilio requerido por los menores en situaciones difíciles, impedidos de ejercer el debido desarrollo personal. Por lo cual, su deber se centra en socorrer a los infantes y adolescentes que se encuentren sin una seguridad familiar que los ampare. Es por esta razón que Sename, es también quien se encarga de regular y controlar procesos asociados a la adopción de aquellos menores.

Sename, funciona como colaborador del sistema judicial encargándose de la protección de los niños, niñas y adolescentes y supervisando la condena de menores con historial delictual.

2.1.2 Misión Institucional

Contribuir a la promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes vulnerados/as, así como a la responsabilización y reinserción social de los adolescentes infractores/as de ley, a través de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del servicio.

2.1.3 Objetivos de la Institución

Desde la página oficial de Sename, se aprecian los siguientes objetivos:

- Restituir y/o reparar los derechos de los niños/as y adolescentes vulnerados en sus derechos por medio de prestaciones de protección.
- Reinsertar socialmente a adolescentes imputados/as y/o condenados/as conforme a estándares definidos por la Ley 20.084.
- Promover los derechos y prevenir la vulneración de los mismos para niños/as y adolescentes.
- Supervisar tanto el cuidado de los niños/as y adolescentes atendidos en la oferta del servicio, como a su vez hacer uso eficiente de los recursos disponibles, a fin de mejorar la calidad de las prestaciones dando cumplimiento a los estándares establecidos por el servicio, en concordancia con mandatos legales aprobados por el Estado de Chile.
- Adecuar continuamente la oferta dedicada a la atención de niños, niñas y adolescentes vulnerados/as en sus derechos y la rehabilitación de adolescentes que han infringido la ley, a fin de adecuarlas a las políticas nacionales e internacionales sobre la materia y mandatos legales aprobados por el Estado de Chile, en conformidad a estándares de calidad.

2.2 Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores de la Región de Valparaíso

La Dirección Regional, ubicada en la calle Aldunate N°1693 en la ciudad de Valparaíso, posee la misión de administrar las Casas de Menores y demás establecimientos de prevención, protección y rehabilitación del Servicio en la región.

En la dependencia, actualmente existen 82 funcionarios desempeñando sus labores a través de las siguientes unidades: Unidad de Derechos (UPRODE), Unidad de Supervisión Financiera (USUFI), Unidad de Planificación y Control de Gestión (UPLAE), Unidad de Administración y Finanzas (UAF), Unidad de Adopción (UA), Unidad Jurídica (UJ) y, Unidad de Justicia Juvenil (UJJ).

2.2.1 Unidad de Justicia Juvenil (UJJ)

La Unidad de Justicia Juvenil depende directamente del Departamento de Justicia Juvenil perteneciente a la Dirección Nacional del servicio.

El Departamento de Justicia Juvenil es quién pone a disposición de los colaboradores o de sus administraciones directas, modelos y metodologías de intervención y los resultados de estudios y evaluaciones. Corresponde a este departamento, efectuar el seguimiento de los convenios intersectoriales vigentes e implementar nuevos convenios los servicios públicos que corresponda.

2.2.2 Unidad de Planificación, control de gestión y evaluación de proyectos (UPLAE)

La Unidad de Planificación, depende directamente del Departamento de Planificación y Control de Gestión de la Dirección Nacional del servicio.

Esta unidad posee 3 grandes áreas de trabajo: Control de gestión, evaluación de proyectos y planificación.

Control de la gestión: se refiere al control de las metas de desempeño colectivo, metas del formulario H y metas del mejoramiento de control de gestión. Esta área se encarga directamente del monitoreo permanente sobre el cumplimiento de metas (de carácter técnico, principalmente).

Evaluación de proyectos: Instancias para la realización de concursos abiertos dirigidos a los colaboradores del servicio. Se encarga fundamentalmente del sistema administrativo y de la evaluación ex ante de cada uno de los concursos.

Planificación: Se encarga de llevar a cabo la revisión y reconstitución (cuando proceda) de la visión, misión y valores de la institución. Identifica agentes claves con los cuales se vincula el servicio en la región y propone un trabajo a largo plazo con ellos.

Además, realiza constantemente labores intersectoriales, que se refieren esencialmente a reuniones sobre el programa del mejoramiento de la gestión.

2.2.3 Informe de Evaluación del Desempeño Laboral

Actualmente, el sistema de evaluación empleado por la Dirección Regional, se realiza a través de un formulario elaborado en base a una escala de grados, el cual contiene aspectos que la organización considera relevantes de verificar en el tiempo. El encargado de ejecutar la evaluación es el superior directo correspondiente de cada funcionario, respaldado por la información respecto a la asistencia en la jornada de trabajo, cedida por la Unidad de Recursos Humanos.

En el apartado “Anexos”, al final del trabajo, se incorpora el formulario técnico de la evaluación.

2.2.4 Situación del Servicio en relación a Licencias Médicas

A continuación, se presentará el plan de acción referente al ausentismo laboral, extraído como información destacada desde la Dirección regional.

2.2.4.1 Plan de Acción de Disminución del Ausentismo

El Plan de Acción de Disminución del Ausentismo es una herramienta de gestión elaborada por la Unidad de Planificación a partir de los altos índices de ausentismo laboral en el año 2014.

2.2.4.2 Objetivos del Plan

Objetivo General

Llevar a cabo acciones que incidan en la disminución del indicador de ausentismo laboral por presentación de licencias médicas de tipo 1, o sea por enfermedad común.

Objetivos específicos

- 1- Implementar acciones de prevención y promoción de la salud, en contextos laborales diferenciados por cada unidad de desempeño.
- 2- Continuar en cada unidad de desempeño con la pesquisa de los riesgos psicosociales en el puesto de trabajo.
- 3- Implementar acciones de autocuidado por cada unidad de desempeño del servicio en la región de Valparaíso.

2.2.4.3 Diagnóstico de la Dirección Regional Valparaíso, año 2014.

A continuación, se expone un compendio de las licencias médicas presentadas en la Dirección Regional el año 2014; lo que representa un alza en cuanto a años anteriores.

Tabla N°1

Número de Licencias Médicas de la Dirección Regional de Valparaíso, distribuidas por sexo y unidad de desempeño, 2014.

Dirección Regional Valparaíso	Femenino	Masculino	Total
Dirección Regional	16	4	20
UA	23	-	23
UJ	2	-	2
UAF	21	-	21
UJJ	19	-	19
UPLAE	-	1	1
UPRODE	34	10	44
USUFI	19	8	27
Total	134	23	157

Fuente: Plan de Acción de Disminución del Ausentismo

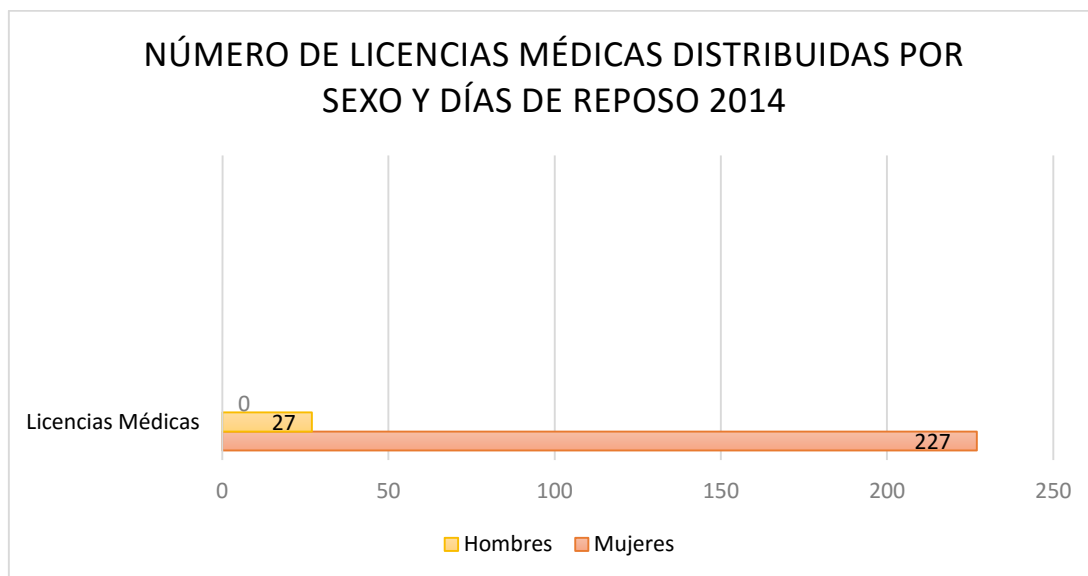
Tabla N°2

Número de Licencias Médicas de la Dirección Regional de Valparaíso, distribuidas por sexo y especialidad, 2014.

	Dirección Regional Valparaíso	Femenino	Masculino	Total
1	Medicina general	55	2	57
2	Psiquiatría	28	1	29
3	Cirujano	15	2	17
	Cirugía vascular	3		3
	Cirugía dental	1		1
	Cirugía Gral. y digestiva	1		1
	Gastroenterología	2	1	3
	Ginecología	4		4
	Medicina familiar	2		2
	Medicina interna	6	3	9
	Neurocirugía		2	2
	Neurología	2	4	6
	Oftalmólogo	3		3
	Ortopedia y traumatología	4	1	5
	Otorrino	2	1	3
	Sin especialidad	1	5	6
	Traumatología	5	1	6
	Total	134	23	157

Fuente: Plan de Acción de Disminución del Ausentismo

Figura N°2



Fuente: *Elaboración propia, basada en datos del Plan de Acción de Disminución del Ausentismo*

2.2.4.4 Apreciaciones del Plan de Acción de Disminución del Ausentismo

En el estudio realizado por la Dirección en cuanto a licencias médicas en el año 2014, se concluye que:

- 1) En la Dirección existen 75 funcionarios y el índice de licencias médicas llega a 2,1 por funcionario.
- 2) El género femenino es quién presenta más licencias médicas.
- 3) Es necesario implementar acciones de promoción de salud en el plan para el año 2015.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Planteamiento del Problema

El problema de estudio del presente trabajo consiste en la relación que existe entre el ausentismo laboral como consecuencia de licencias médicas y el desempeño laboral tanto individual, como colectivo.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Analizar el desempeño laboral con relación al ausentismo laboral como consecuencias de licencias médicas en la Unidad de Planificación, control de Gestión y Evaluación de Proyectos y la Unidad de Justicia Juvenil en la Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores en la Región de Valparaíso.

3.2.2 Objetivos Específicos:

1. Describir los elementos que intervienen en el proceso de ausentismo laboral.
2. Identificar las áreas que afectan el desempeño laboral como consecuencia del ausentismo.
3. Diagnosticar la situación actual de la Dirección Regional de Sename en relación a licencias médicas.
4. Comparar el desempeño laboral de las unidades de desempeño UPLAE y UJJ.
5. Identificar la percepción de los funcionarios integrantes de las unidades seleccionadas, con relación a las consecuencias laborales por concepto de ausentismo por licencias médicas.

3.3 Enfoque metodológico

El presente estudio se define de tipo Mixto, ya que integra el enfoque cualitativo y el cuantitativo. El enfoque cuantitativo se basa en usar la recolección de datos para probar hipótesis con base en la demostración matemática y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento, los que se complementan con el enfoque cualitativo, con el objeto de complementar el estudio con la percepción que aportan los mismos trabajadores acerca del problema.

3.4 Tipo de Investigación

El presente trabajo se basa en un análisis descriptivo, el cual busca especificar las características del ausentismo laboral como consecuencia de licencias médicas y el desempeño laboral, en el Servicio Nacional de Menores, específicamente en la Unidad de Planificación, control de Gestión y Evaluación de Proyectos y la Unidad de Justicia Juvenil en la Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores en la Región de Valparaíso.

3.5 Técnicas de recopilación de datos y descripción de la muestra

En esta investigación se utilizarán como técnica de recopilación de información las siguientes:

- a) **Entrevista**, la que se aplicará a dos superiores pertenecientes a la Dirección Regional del Sename, región de Valparaíso y describirá la percepción individual sobre el desempeño laboral en la institución.

Los superiores entrevistados son:

1. Rachid Alay: Coordinador de la Unidad de Planificación, control de gestión y evaluación de proyectos.
2. Ilesia Rojas: Coordinadora de la Unidad de Justicia Juvenil.

- b) **Encuestas**, aplicadas a 8 funcionarios del servicio; 4 pertenecientes a la Unidad de Planificación y 4 pertenecientes a la Unidad de Justicia Juvenil. Esta encuesta se basa en 10 preguntas cerradas,

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1 Análisis de las entrevistas

Ambas entrevistas, tanto la de Rachid Alay como la de Ilsa Rojas, se realizaron de manera presencial. Para analizarlas en la siguiente tabla, se extrajo la información más explicativa de aquellas respuestas.

4.1.1 Categorización de la entrevista

Unidad de Análisis: Descripción del comportamiento del desempeño laboral en la Unidad de Planificación, control de gestión y evaluación de proyectos y, en la Unidad de Justicia Juvenil. Ambas pertenecientes a la Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores, región de Valparaíso.

Panorama general del comportamiento laboral de las Unidades de Planificación y Justicia Juvenil: Esta categoría está orientada a exponer la percepción personal, como jefes de unidades, sobre el comportamiento del desempeño laboral en sus respectivos lugares de trabajo. A continuación, se presentan las visiones de cada uno de los entrevistados.

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	OBSERVACIONES	
		RACHID ALAY - UPLAE	ILSIA ROJAS - UJJ
OBJETIVOS	MEDICIÓN	<p><i>“Debido a la cantidad de metas y áreas que abordamos en la unidad, nosotros contamos con un plan de trabajo anual - expresado través de una Carta Gantt- que nos permite tener el control de las tareas programadas a la vez, monitoreando los plazos, acudiendo a los verificadores e identificando a los responsables. Los objetivos se nos envían directamente de Santiago – Dirección Nacional -, lo que hacemos nosotros es asegurarnos de que las tareas se cumplan para el logro de esos objetivos.”</i></p>	<p><i>“El cumplimiento de los objetivos se realiza a medida que avanzamos en las tareas programadas para el año. Como este servicio es un organismo centralizado, debemos actuar en base a los lineamientos que nos envían desde la Dirección Nacional y velar por el cumplimiento oportuno de cada uno de ellos”.</i></p>
CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	OBSERVACIONES	
		RACHID ALAY - UPLAE	ILSIA ROJAS - UJJ
		<p><i>“Las tareas son repartidas en base al bagaje técnico que tengan los funcionarios en la institución. Es decir, poseer el</i></p>	<p><i>“Nuestra unidad tiene tareas muy específicas y se determinan en función a las labores y tareas que debemos</i></p>

TAREAS	ESTRUCTURACIÓN	<i>conocimiento de ciertas áreas en las que trabajamos, les permite abordar las tareas de la unidad de mejor forma, por lo tanto, se aceptan en la unidad aquellos que tengan esas cualidades. En general, la unidad, posee un nivel básico que manejan todos los integrantes.</i>	<i>cumplir. Las habilidades y competencia que se necesiten para el cargo son el filtro que permite seleccionar al profesional más capacitado. En base a esto, se determina si el profesional es idóneo para el puesto de trabajo”.</i>
	COMPETENCIAS	<i>“Nosotros tenemos una forma de trabajo bastante transversal para que no solo se complementen, sino que, llegado el momento, existan los reemplazos adecuados, de modo que las actividades no dejen de realizarse.”</i>	<i>“Es necesario que se complementen las competencias de los integrantes en un nivel medio, ya que como anteriormente mencioné, las tareas son específicas por lo tanto cada integrante asume responsabilidades diferentes”.</i>
	CARGA LABORAL	<i>Todos tenemos que hacernos cargo cuando existen tareas pendientes por motivos de una ausencia. Se reparten las tareas lo más equilibrado posible. Realizamos las tareas de la persona con un ámbito cooperativo y sin perder de vista el logro y el resultado esperado de la actividad. Por eso hay una programación previa. Aunque a veces, debemos extender nuestra jornada laboral”.</i>	<i>“En el caso de una ausencia, nuestra unidad prepara un plan de acción que se refiere a materias pendientes. Es decir, en el caso que alguien deje de asistir temporalmente al puesto de trabajo, se analizan las tareas que pueden ejecutarse por otro integrante o de lo contrario, el superior directo”.</i>

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	OBSERVACIONES	
		RACHID ALAY - UPLAE	ILSIA ROJAS – UJJ
PLAN DE TRABAJO	GESTIÓN DE TIEMPO	<p><i>“Existen metas, pero no semanales ya que las cosas en el servicio no varían de una semana a otra. No llevamos micro logros. Mensualmente estamos haciendo un monitoreo de metas dado que nuestros plazos son máximos de un mes”.</i></p>	<p><i>“Tenemos un plan de trabajo que se estructura de acuerdo a las circunstancias del pasado que hemos tenido que analizar. Temas como evaluaciones, estudios, capacitaciones, etc. Todo aquello, si bien, no está fijado con metas semanales, tiene un plazo para cumplirse. Los procesos los llevamos a cabo en alrededor de un mes”.</i></p>
	FLEXIBILIDAD Y CONTROL	<p><i>“Cuando nosotros hacemos monitoreo, se trabaja de tal forma que todos conocemos lo que va a pasar. Utilizamos la tecnología para la programación del año, de tal manera que nos brinde una alerta de los que se acerca en cumplimiento por lo que, ante un imprevisto, tenemos el resguardo que las tareas pendientes se cumplirán de igual modo”.</i></p>	<p><i>“Las tareas pendientes se realizan por la persona más competente en el tema o por el superior directo. Si nos podemos ayudar entre todos, es lo ideal, pero generalmente la responsabilidad lo asume una o dos personas”.</i></p>

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	OBSERVACIONES	
		RACHID ALAY - UPLAE	ILSIA ROJAS - UJJ
DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	INTERDEPENDENCIA	<p><i>“Tenemos trabajos individuales, pero todos sabemos lo que está haciendo el compañero. Esto se informa a través de reuniones, de correos electrónicos, etc. Sabemos lo que hay que hacer en 2 o 3 días más. Y en los casos especiales contamos con un titular y un subrogante en caso de imprevistos”.</i></p>	<p><i>“Bueno, en la unidad se trabaja con tareas entrelazadas. Es decir, un proceso lleva a otro y así sucesivamente y si nos basamos en esto, el trabajo del compañero tiene una relevancia tan importante como la propia. Por eso es muy importante hacer tener un buen desempeño técnico”.</i></p>
	TRABAJO EN EQUIPO	<p><i>“En general, lo principal es tener una programación de trabajo que funcione como guía para que nadie se pierda. De esta forma, cualquiera que esté en la unidad, sea capaz de asumir esa labor y responder correctamente de acuerdo a las competencias que posee. Se trabaja en colaboración con todos los demás integrantes, por supuesto”</i></p>	<p><i>“En el caso de trabajos urgentes o procesos muy importantes que se deben cumplir sin postergación, todos dedicamos tiempo extraordinario para cumplir con esa labor específica. No se interrumpe en lo más mínimo el proceso”.</i></p>

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	OBSERVACIONES	
		RACHID ALAY - UPLAE	ILSIA ROJAS - UJJ
CLIMA ORGANIZACIONAL	COOPERACIÓN	<p><i>“Existe un nivel de cooperativismo que tiene que ver con la impronta que le otorgue el líder. Actualmente contamos con profesionales con mucho ánimo de cooperación, apoyo técnico y permanente comunicación”.</i></p>	<p><i>“Por supuesto. Existe un nivel de compromiso mayor cuando las tareas son urgentes y necesitan ser terminadas. Frente a eso, todos ponemos nuestro mejor desempeño”.</i></p>

**ADAPTACIÓN
Y ESTRÉS**

“Permanentemente estamos sondeando cómo se encuentra el servicio en términos de salud psicosocial y cómo prevenir estos cuadros dañinos. A través de las mediciones que realizamos, se levantan mejoras en los procesos de trabajo. Actualmente, estamos en un proceso de buscar aquellos elementos que nos puedan mejorar el trabajo y con ellos disminuir estas condiciones”.

“Se maneja de tal forma que, todos podamos trabajar en un ambiente grato sin necesidad de llegar a enfrentarse con el compañero. Sabemos valorar el esfuerzo que hace cada uno para la realización de los trabajos”.

1. Medición de objetivos de trabajo

El primer aspecto a analizar, se refiere a la medición de objetivos de trabajo. Ambos entrevistados, coinciden en afirmar que, Sename al ser un servicio centralizado, debe responder en función a las directrices que se emiten desde la Dirección Nacional.

En este sentido, lo que persigue cada unidad se refiere únicamente a velar por el cumplimiento de tareas que, en una escala menor, se encuentren orientadas a lograr objetivos generales elaborados para todo el servicio en esa área en particular.

Es importante destacar que ambas unidades de trabajo, basan sus metas en el cumplimiento de tareas programadas, lo que significa que el plan de trabajo o cronograma funciona como una herramienta guía para medir si el desempeño se trabaja correctamente.

2. Estructura de trabajo

Respecto a la estructura de trabajo se puede observar que las tareas y responsabilidades en la Unidad de Planificación, se asignan partiendo desde un nivel básico de competencias para todos los integrantes. Es decir, todos manejan conocimientos base y similares frente a ciertos asuntos tratables en la unidad.

En la Unidad de Justicia Juvenil, las tareas se estructuran de manera más específica y se clasifican de acuerdo a las competencias y labores que debe cumplir cada cargo.

Existe entonces, una diferencia en la forma que trabajo, que hace que UPLAE en este caso, tenga una ventaja en el control y manejo de las situaciones, debido a que cuenta con profesionales que parten desde un nivel de conocimiento similar y no se diferencian de manera tan individualizada como en la Unidad de Justicia Juvenil.

3. Competencias de desempeño

La subcategoría “Competencias”, se puede enlazar a la información obtenida en la subcategoría anterior ya que expone el nivel de dependencia generado que se presenta en cada unidad. Por un parte, UPLAE manifiesta que su modo de trabajo es transversal por lo que las competencias de los funcionarios más que complementarse, lo que hacen es actuar como garantía ante posibles situaciones que exijan un cumplimiento oportuno de trabajo.

En UJJ en cambio, las competencias suelen ser más bien solo de carácter técnico ya que, declara un modo de trabajo con un nivel de responsabilidad más definido y con tareas más específicas.

4. Carga Laboral

En el tema referente a “Carga laboral”, en UPLAE las tareas pendientes, se distribuyen de manera grupal. De esta forma, el nivel similar de conocimiento que posee cada uno, contribuye a que el equipo actúe atendiendo cada tarea como un todo que se debe cumplir independientemente del responsable de ejecutarlas. En UJJ, las tareas pendientes se traspasan al integrante más competente que sea capaz de manejar las áreas que se aborden en aquellas actividades. De lo contrario, la carga cae sobre el superior directo.

Se puede apreciar en UPLAE, existe un nivel de compromiso característico propio de la unidad. Gran parte de esta forma de trabajo se debe a lo similar que profesionalmente son sus integrantes, ya que, si bien existe una diferenciación en sus perfiles laborales, la forma de trabajo que implementan en sus funciones es la de un equipo más que la individualización.

5. Gestión de Tiempo

Respecto a la Gestión de Tiempo, se aprecia que ambas unidades manejan logros similares aproximados a un mes de realización. Ninguna semana varía en comparación con otra dado que la extensión de un trabajo, es amplia y generalmente es interdependiente con otras unidades de trabajo.

6. Flexibilidad

Otro punto a destacar, es el cumplimiento de tareas pendientes ante un imprevisto o situaciones inesperadas, que exijan flexibilidad en la forma de trabajo.

En este tema, UPLAE declara que poseen un programa que les permite tener una certeza del tiempo que comprende y dispone para la realización de actividades. Esto, más su forma

de trabajo y nivel de conocimiento, le permite asegurar que las tareas puedan cumplirse y llevarse a cabo incluso de manera urgente.

En UJJ en cambio, las tareas ante un imprevisto, las realiza la persona más idónea y competente. Esto tiene un riesgo tanto para la unidad, como para el nuevo integrante que asume las responsabilidades ya que el cumplimiento de estas actividades, se posicionará solo sobre una o dos personas que deberán distribuir su tiempo y adaptarlo de manera tal, que no entorpezca en sus propias labores. La presión y el estrés en este caso, se convierte en un elemento dañino para el buen funcionamiento y clima laboral de la unidad.

7. Interdependencia

En la subcategoría “Interdependencia”, se observa que en ambas unidades se trabaja de manera enlazada entre compañeros de unidad. Se destaca que en UPLAE, esto se valora con la intención de suplir asistencia técnica en situaciones que se requiera de reemplazos. No así en UJJ, que se valora con el ánimo de responsabilizar el trabajo individual y otorgarle la importancia a la función que se ejerce.

8. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo, en ambas unidades se considera muy importante para la consecución de un logro o una actividad. UPLAE, ejerce un control sobre la totalidad de sus tareas y las realiza en forma compartida y equitativa. UJJ, declara una forma de trabajo más radical donde las horas extraordinarias son parte de una opción que se considera válida. En este sentido, se destaca que ambas sean capaces de abordar los obstáculos que se presentan a diario y logren coordinar sus funciones para una misma finalidad.

9. Cooperación

Se observa que, la cooperación entre compañeros es esencial para cada unidad de trabajo. Como bien expresa uno de los entrevistados, esta cooperación tiene que ver con la capacidad que posee el líder del equipo, para unir las energías y motivaciones del grupo y transformarlas en una habilidad colectiva que otorgue eficiencia y eficacia al desempeño.

10. Adaptación y estrés

Y, por último, en el manejo del estrés colectivo, ambas unidades muestran claro interés por la salud de los compañeros de trabajo. UPLAE, al ser la unidad encargada de velar por llevar a cabo los planes de mejora, conoce este tema desde cerca debido al Plan de Acción de Disminución del Ausentismo que se aplica actualmente en la Dirección Regional.

4.2 Análisis de las encuestas: Integrantes de las Unidades UPLAE y UJJ de la Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores, región de Valparaíso. La totalidad de encuestados suman 8 personas – 4 integrantes de UPLAE y 4 integrantes de UJJ –. La totalidad de preguntas suman 10 y su formulario se adjunta en el apartado “Anexos” del presente trabajo.

4.2.1 Los objetivos de la unidad de desempeño según la percepción de los funcionarios.

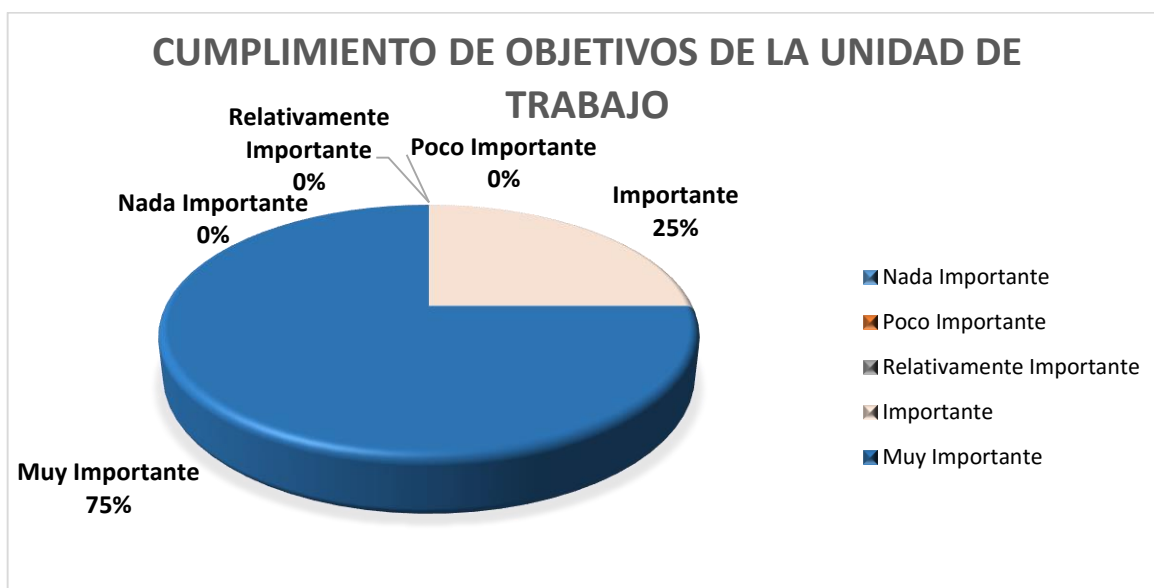
1. Cumplimiento de objetivos:

Este indicador, pretende dimensionar el grado de interés que manifiestan los funcionarios con respecto al logro de los objetivos de la unidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nada Importante				
	Poco Importante				
	Relativamente Importante				
	Importante	2	25,0	25,0	25,0
	Muy Importante	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Así entonces en la pregunta N°1 acerca de si:

“El cumplimiento de los objetivos de la Unidad de Desempeño, lo considera”:



Los resultados arrojan que el 75% de los encuestados opina que el cumplimiento de los objetivos en las unidades, es muy importante. Si consideramos que el 25% restante mantiene una opinión muy similar, se puede afirmar que en ambas unidades el interés general resulta positivo.

De acuerdo a la media estadística obtenida mediante los resultados de las encuestas (ítem N°4.2.6), se tiene que esta es de 4,75. Según la tabla de evaluación, este valor se encuentra en el intervalo “4 a 5” lo que muestra un “buena receptividad” por parte de los funcionarios.

4.2.2 Tareas y responsabilidades según la percepción de los funcionarios.

2. Distribución equitativa de trabajo y actividades diarias:

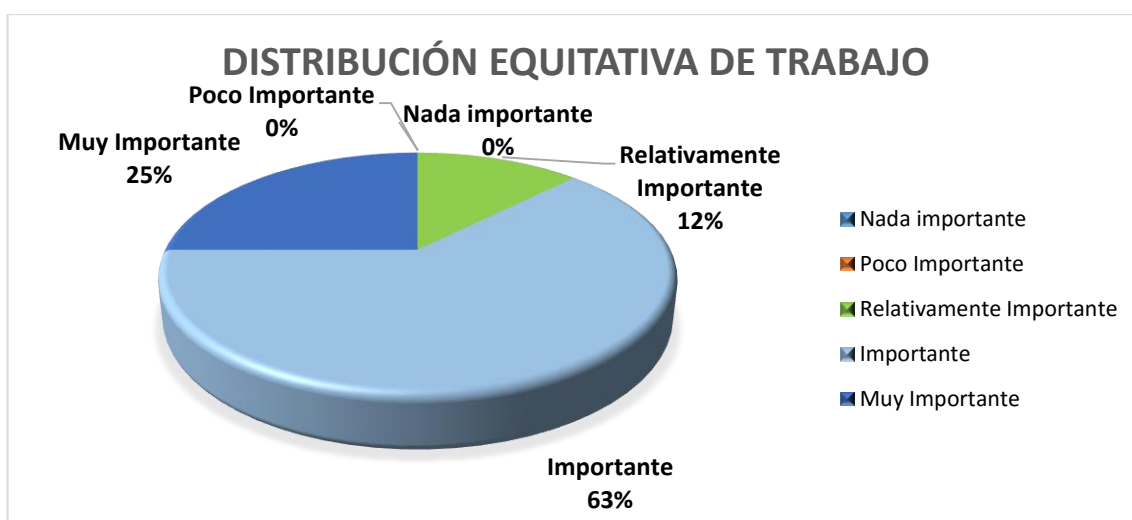
Este indicador, se refiere al grado de valoración que le asignan los funcionarios a la distribución equitativa de trabajo y actividades diarias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nada Importante				
	Poco Importante	1	12,5	12,5	12,5

Relativamente Importante	3	37,5	37,5	50,0
Importante	3	37,5	37,5	87,5
Muy Importante	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Pregunta N°2:

“La distribución equitativa del trabajo y las actividades diarias, lo considera:”



Este indicador muestra que el 88% de los funcionarios manifiesta que la distribución equitativa de trabajo es a lo menos importante. Sólo el 12 % cree que la distribución equitativa adquiere una relevancia relativa. Según la tabla de evaluación, el nivel de receptividad en este indicador es alto, con una puntuación de 4,126.

3. Realización de horas extraordinarias en beneficio de la unidad:

Este indicador se encuentra inserto en la categoría “Las tareas y responsabilidades según la percepción de los funcionarios”, y muestra el grado de disposición frente a la realización de horas extraordinarias en beneficio de la unidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nada Importante				
	Poco Importante	1	12,5	12,5	12,5
	Relativamente Importante	3	37,5	37,5	50,0
	Importante	3	37,5	37,5	87,5
	Muy Importante	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Pregunta N° 3:

“La realización de horas extraordinarias en beneficio de la unidad, lo considera”:



En este indicador la dispersión de resultados es mayor. Un 51% considera que la realización de horas extraordinarias en beneficio de la unidad, es importante; lo que refleja un nivel de disponibilidad más amplio que la otra mitad de funcionarios que abarca un 49%. La media de este indicador es de 3,5, arrojando un resultado de “receptividad intermedia” por parte de los funcionarios. Es importante señalar que la desviación estándar en este indicador es de 0,93; por lo tanto, es donde menos de acuerdo estuvieron los funcionarios.

4.2.3 Trabajo en equipo según la percepción de los funcionarios

4. Actitud de cooperación y solidaridad con los compañeros del equipo:

En este indicador, se expone el grado de cooperación y solidaridad que tienen los funcionarios frente sus compañeros en las situaciones pertenecientes al trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nada Importante				
	Poco Importante				
	Relativamente Importante	2	25,0	25,0	25,0
	Importante	2	25,0	25,0	50,0
	Muy Importante	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Pregunta N°4:

“La cooperación y solidaridad con los compañeros de equipo, lo evaluaría”:



En este indicador, se muestra que el 75% de los funcionarios mostraron tener un grado alto de cooperación y solidaridad con sus compañeros. La media obtenida en este indicador es de 4,25, lo que significa que se encuentra en la posición de “buena receptividad”.

5. Actitud de cooperación con conocimientos y tiempos propios:

Este indicador está inserto en la categoría “Trabajo en equipo” y muestra el grado de valoración que le asignan los funcionarios, a la actitud de cooperación con conocimientos y tiempos propios, frente a trabajos que se presentan de manera urgente en la unidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nada Importante				
	Poco Importante				
	Relativamente Importante				
	Importante	3	37,5	37,5	37,5
	Muy Importante	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Pregunta N°5:

“Cooperar con sus conocimientos y tiempos frente a trabajos que se presentan de manera urgente en la unidad, lo considera”:



Según los resultados, el 63% de los funcionarios considera muy importante tener una actitud de cooperación y tiempo de disponibilidad frente a una situación de trabajo compleja, donde se requiera un esfuerzo mayor por parte de cada integrante. Sin embargo, el 37% restante, también manifiesta una actitud positiva en este caso. Por lo que se deduce, existe un nivel general de cooperación y solidaridad en las unidades. Su media estadística es de 4,625, estableciéndose en la categoría de la evaluación “buena receptividad”.

4.2.4 Adaptación y cambios según la percepción de los funcionarios

6. Actitud de disponibilidad y comprensión:

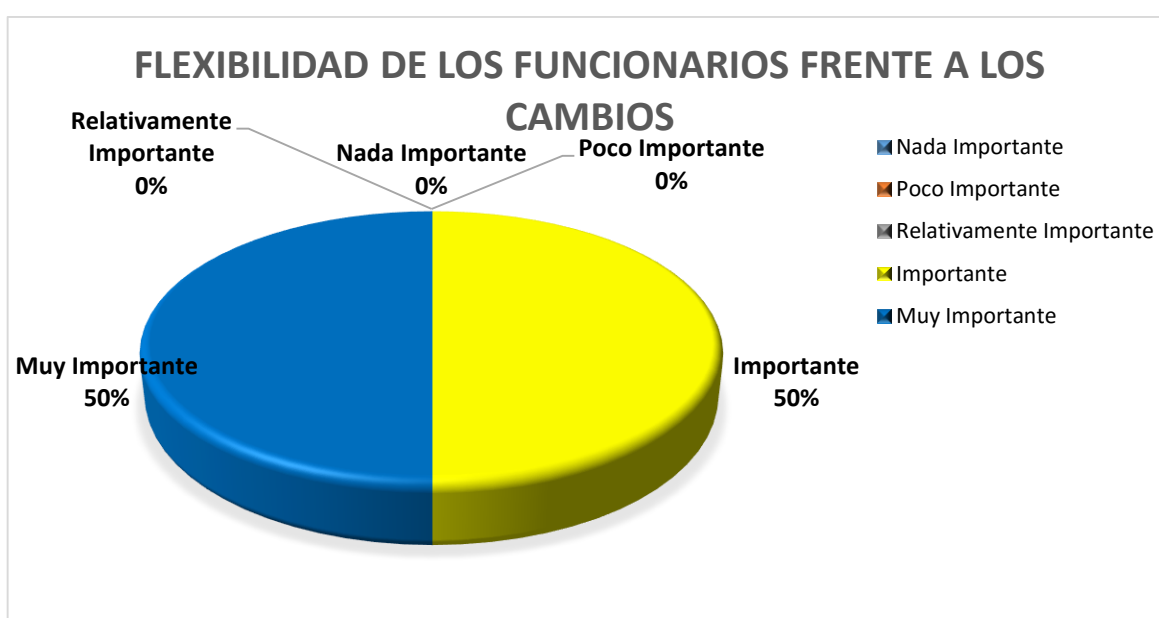
Este indicador, evalúa el grado de flexibilidad que reflejan los funcionarios frente a cambios y situaciones inesperadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nada importante				
	Poco importante				

Relativamente Importante				
Importante	4	50,0	50,0	50,0
Muy Importante	4	50,0	50,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Pregunta N°6:

“Tener una actitud de disponibilidad y comprensión, lo considera”:



Los resultados muestran que en general el 100% de los funcionarios encuestados, manifiesta un alto grado de flexibilidad frente a eventualidades. Todos consideran la importancia de adaptación que se necesita para continuar con un proceso productivo. Su media estadística es de 4, posicionándolo en la categoría “buena receptividad”.

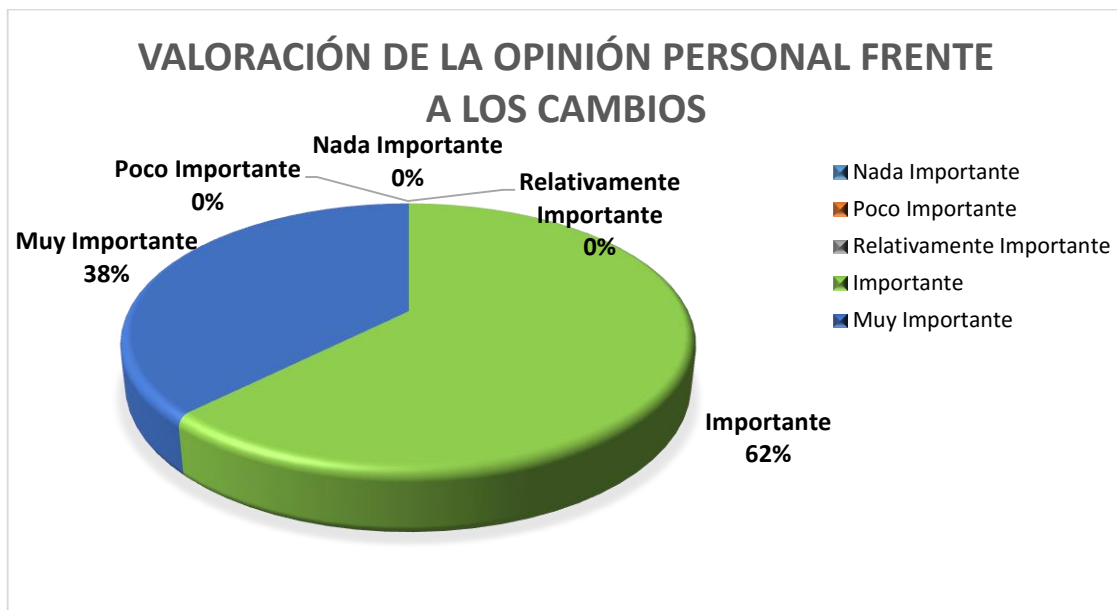
7. Reconocimiento de la opinión personal:

Este indicador está inserto en la categoría “Adaptación y cambios” y muestra el valor que tiene para los funcionarios, el reconocimiento de la opinión personal frente a cambios fortuitos e inesperados y otorgamiento de nuevas responsabilidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nada Importante				
	Poco Importante				
	Relativamente Importante				
	Importante	5	62,5	62,5	62,5
	Muy Importante	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Pregunta N°7:

“La opinión personal frente a cambios fortuitos e inesperados y otorgamiento de nuevas responsabilidades, lo considera”:



Un 38% de los funcionarios considera que su opinión personal en situaciones de cambios y otorgamiento de nuevas responsabilidades es muy importante. El 62% restante, considera que también lo es, pero en una menor escala. Su media estadística es de 4,375 y su evaluación entrega un resultado de “buena receptividad”.

4.2.5 Motivaciones y satisfacción personal

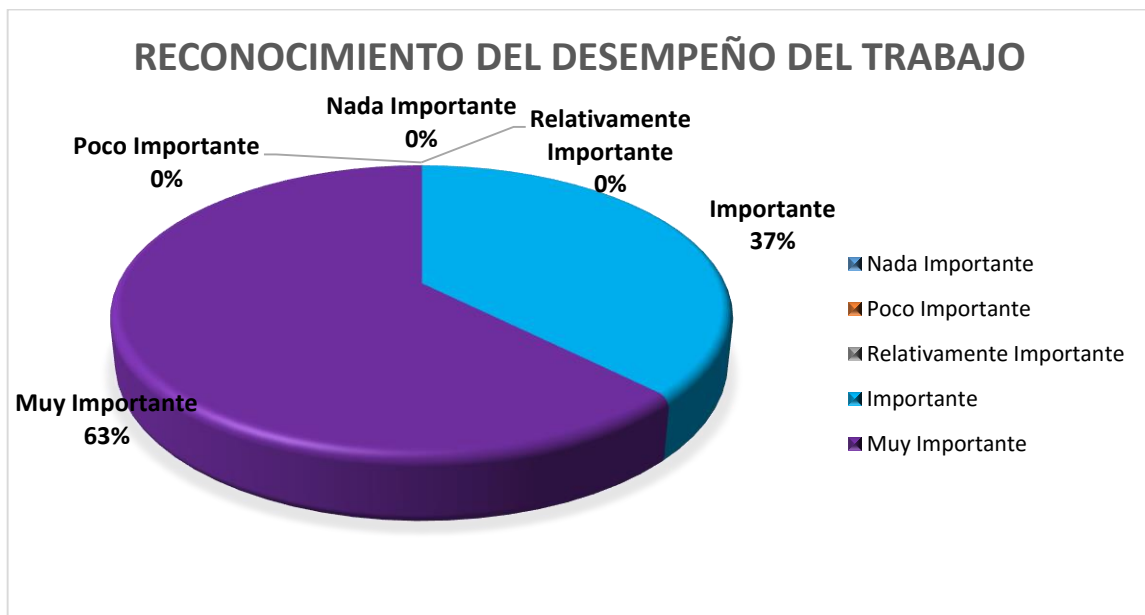
8. Reconocimiento del desempeño laboral:

Este indicador, muestra el grado de interés de los funcionarios frente al reconocimiento del trabajo de cada integrante de la unidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidas	Nada Importante				
	Poco Importante				
	Relativamente Importante				
	Importante	3	37,5	37,5	37,5
	Muy Importante	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Pregunta N°8:

“El reconocimiento del trabajo de cada uno de los integrantes de la unidad, lo considera”:



El resultado de este indicador muestra que el reconocimiento del desempeño del trabajo, es relevante para todos los funcionarios. El 63% de ellos, considera que su valor es muy importante. La media estadística muestra que se posiciona en el escalafón de “buena receptividad” con una puntuación de 4,625.

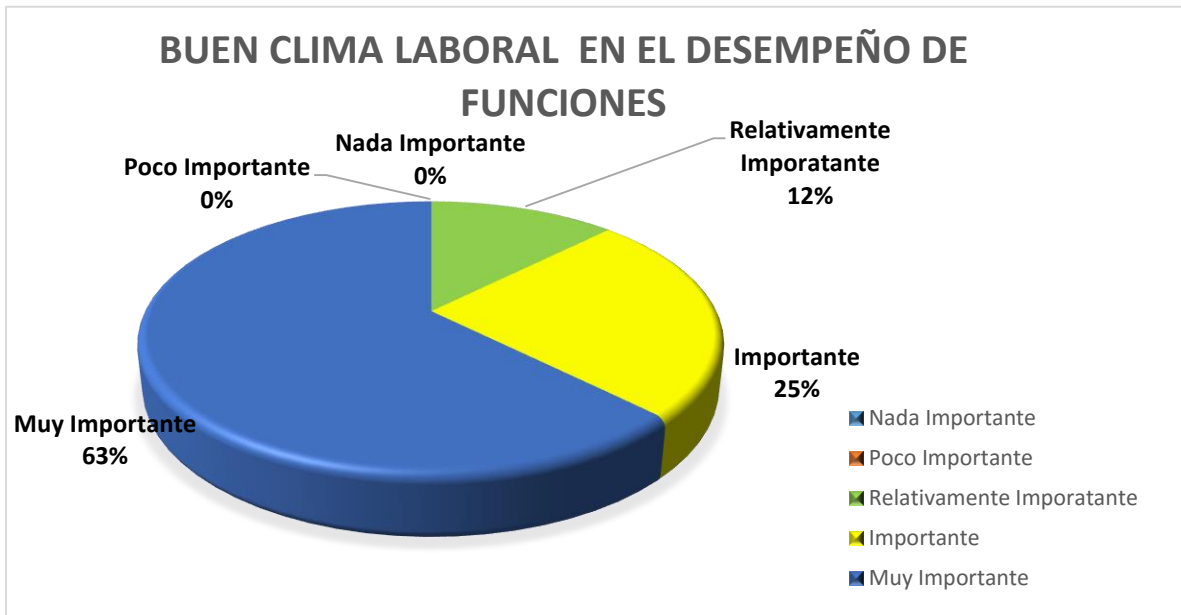
9. Estado del clima laboral en el desempeño diario:

Este indicador está inserto en la categoría “Motivaciones y satisfacción personal” y muestra el grado de valoración que muestran los funcionarios respecto al estado del clima laboral en el desempeño diario de la unidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nada Importante				
	Poco Importante				
	Relativamente Importante	1	12,5	12,5	12,5
	Importante	2	25,0	25,0	37,5
	Muy Importante	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Pregunta N°9:

“El estado del clima laboral, sea este bueno y sano, lo considera”:



El 88% de los funcionarios estima que es importante un ambiente laboral sano para el desarrollo de las funciones diarias. Sólo un 12% contestó que la importancia era relativa. Su media estadística es de 4,5 y su posición en la tabla de evaluación, señala el puntaje como “buena receptividad”.

10. Descanso emocional, físico e intelectual:

Este indicador se encuentra inserto en la categoría de “motivaciones y satisfacción personal” y muestra el grado de valoración que expresan los funcionarios frente al descanso emocional, físico e intelectual que deben poseer los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nada Importante				
	Poco Importante				
	Relativamente Importante				

	Importante	1	12,5	12,5	12,5
	Muy Importante	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Pregunta N°10:

“El descanso emocional, físico e intelectual, lo considera”:



Los resultados de este indicador, muestran que el 88% de los funcionarios encuestados considera que el descanso emocional, físico e intelectual es muy importante, sumando a esto el 12% restante que consideró el valor del descanso de una manera similar. Hay que destacar, que es en este indicador en donde se registró la desviación estándar más baja con un índice de 0,35.

Es decir, la mayoría de los funcionarios están de acuerdo en la importancia del descanso laboral. Por otra parte, la media estadística es de 4,875 lo que significa que se encuentra en el escalafón “buena receptividad”.

4.2.6 Análisis estadístico descriptivo de los resultados obtenidos por medios de las encuestas

	Pregunta	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar (S)
1	El cumplimiento de los objetivos de la Unidad de Desempeño, lo considera	8	4	5	4,75	0,46
2	La distribución equitativa del trabajo y las actividades diarias, lo considera	8	3	5	4,126	0,64
3	La realización de horas extraordinarias en beneficio de la unidad, lo considera	8	2	5	3,5	0,93
4	La cooperación y solidaridad con los compañeros de equipo, lo evaluaría	8	3	5	4,25	0,89
5	Cooperar con sus conocimientos y tiempos frente a trabajos que se presentan de manera urgente en la unidad, lo considera	8	4	5	4,625	0,52
6	Tener una actitud de disponibilidad y comprensión, lo considera	8	4	5	4	0,53
7	La opinión personal frente a cambios fortuitos e inesperados y otorgamiento de nuevas responsabilidades, lo considera	8	4	5	4,375	0,51
8	El reconocimiento del trabajo de cada uno de los integrantes de la unidad, lo considera	8	4	5	4,625	0,52
9	El estado del clima laboral, sea este bueno y sano, lo considera	8	3	5	4,5	0,76
10	El descanso emocional, físico e intelectual, lo considera	8	4	5	4,875	0,35

— Mayor desviación estándar

— Menor desviación estándar

CAPÍTULO V

PROPUESTA TÉCNICA

La propuesta que se presenta a continuación, corresponde a un conjunto de sugerencias de mejora derivadas del diagnóstico realizado y los resultados obtenidos durante la fase de recopilación de información, donde los principales aspectos considerados se relacionan con la administración de los recursos humanos en función del cumplimiento de los objetivos de la organización cuando existe algún colaborador haciendo uso de licencia médica, así como del control administrativo que representa el uso del derecho a licencia médica por cada trabajador y cómo reflejar esta situación a nivel de las evaluaciones de desempeño, por considerar que ésta representa una herramienta de registro de desempeño de cada trabajador a la que se puede incluir una especie de historial que aporte antecedentes a la organización acerca del trabajador.

Así entonces, las medidas que se proponen, se describen a continuación:

5.1 Modificación en la Evaluación de Desempeño

Se propone una modificación en el proceso de evaluación de desempeño a través del informe que se utiliza como instrumento de medición.

Esta rectificación puede expresarse en la reestructuración de ítems a medir en el informe, con la intención de incluir en ellos alguno(s) que haga(n) referencia exclusivamente al ausentismo a causa de licencias médicas.

Si bien, las licencias médicas pertenecen al conjunto de derechos que posee un funcionario, éstas pueden ser medidas en el informe de desempeño de una manera objetiva, a través de un análisis que refleje los días laborales que legalmente debiese trabajar un funcionario, menos los días que se ausenta a causa de licencias médicas.

Los resultados de este ítem deben expresarse a través de tasas estadísticas y no en calificaciones, debido a que lo se busca es obtener información relevante y no influir de manera negativa en la calificación de desempeño.

Además de esta modificación, se estima necesario contar con la opinión general del equipo de trabajo en cuanto al desempeño.

Para esto, se sugiere aplicar una evaluación cruzada entre funcionarios profesional y laboralmente pares, realizada por cada unidad a cada integrante de la misma, con el sentido de incorporar la retroalimentación en el proceso de evaluación de personal.

5.2 Trabajar las áreas de desarrollo personal y motivacional de los trabajadores

La receptividad de los funcionarios, en materia de asumir los desafíos que representa el ausentismo de alguno de los trabajadores, se considera un desafío mantener en el tiempo esta fortaleza del personal, para lo que se propone potenciar la motivación para asumir tareas y responsabilidades, fortalecer la importancia del trabajo en equipo, e incentivar aspectos relacionados con el reconocimiento al buen desempeño y la satisfacción personal.

La importancia que manifiestan los funcionarios en torno a estas temáticas refleja el interés que genera una retroalimentación con el personal del servicio.

Se sugiere valorar la opinión de los funcionarios y mostrar una disposición a valorar la comunicación que se genere en relación a estos tópicos, trabajando de forma conjunta funcionarios y superiores directos.

5.3 Reevaluación de tareas

Se propone una reestructuración que signifique la forma el modo de trabajo actual, con la finalidad de ser un aporte en cuanto a efectividad y eficiencia. Es decir, se sugiere reevaluar las responsabilidades en cuanto a tareas básicas y fáciles de suplir, con el objetivo de

modificar los tiempos de espera para el cumplimiento de procesos que se encuentren en calidad de “pendientes”.

Por ejemplo, una medida en torno a este tema sería, reevaluar la posibilidad de acceso a contraseñas y programas de trabajo que maneje sólo un funcionario, en el caso de emergencias y eventualidades. Además de esto, se sugiere capacitar a cada integrante de la unidad, para la realización de tareas que no necesiten un conocimiento extenso en los procesos, para que exista un nivel básico de noción para todos los funcionarios.

5.4 Plan de contención emocional y manejo de crisis

Se sugiere contar con un plan de contención emocional y manejo de crisis que sirva de herramienta de gestión, en cuanto a salud laboral, y proporcione ayuda y estabilidad psicológica a los funcionarios.

Este plan puede extenderse desde realizar capacitaciones sobre salud emocional, hasta métodos de liberación en circunstancias de estrés, pánico, aburrimiento, desmotivación y enfrentamiento. Los índices de licencia médica reflejan que una de las causas más frecuentes se refiere al estrés y situaciones de complejo emocional y psicológico que generan tensión y decaimiento en la producción laboral. Debido a que la emoción, forma parte de la intimidad de cada trabajador, es necesario, conocer y darse el tiempo de manejar correctamente la intervención, actuando siempre bajo la empatía y la comprensión ante un fenómeno que se encuentra albergado en la actualidad.

CONCLUSIONES

1. De la recopilación bibliográfica y de los antecedentes obtenidos a través del trabajo de campo, se puede concluir que para el área, departamento o unidad de RR. HH, se trata de un desafío constante el intentar obtener índices relacionados con licencias médicas. Lo anterior se debe a que, se considera el ausentismo laboral como un fenómeno que posee una carga cultural alta y que incorpora la posibilidad de que en ocasiones se utilice con fines lejanos a la ética profesional. Esto debe implicar, que además de afrontar el tema como un derecho o beneficio legal propios de los funcionarios, se incorpore el control y la evaluación correcta en términos de impacto organizacional abordando todas las dimensiones que arriesguen un perjuicio para el trabajo.
2. De los resultados obtenidos en el presente trabajo, se desprende que entre los factores que intervienen en el ausentismo laboral, se encuentran la cultura laboral del país, la motivación de los trabajadores, la empatía con los superiores, el compromiso laboral con la organización, la economía país y la oferta del mercado laboral.
3. El ausentismo laboral como consecuencia de licencia médica, en la organización estudiada, se analiza como un fenómeno visto solo desde las experiencias personales. Es decir, se contabilizan las ausencias como consecuencias de atrasos, salidas previas al término de la jornada laboral o inasistencia injustificada. Esto impide un control efectivo en la materia y, por ende, consecuencias no evaluadas en materia de administración y gestión del personal.
4. Las áreas que afectan el desempeño laboral como consecuencia del ausentismo por licencias médicas, de acuerdo a la realidad de la organización estudiada son: el cumplimiento de objetivos, las tareas y responsabilidades, el plan de trabajo en las unidades de desempeño, la distribución del trabajo y el clima organizacional, incluyendo dos últimas, que corresponden con la percepción del funcionario: la adaptación y la motivación y satisfacción personal. Todas estas áreas, se ven directamente relacionadas con las ramas de recursos humanos, administración, gestión y gerencia pública.

5. La tarea de llevar a cabo los registros de licencias médicas, se realiza en el área RR.HH. Sin embargo, definir las soluciones temporales para mantener el ritmo de trabajo correcto, constituye una tarea que deben asumir los superiores directos de cada unidad, quiénes, además, coordinan las decisiones que se toman en torno a la ausencia. En ellos recae la responsabilidad de empatizar con el equipo de trabajo.
6. El actual sistema de evaluación de desempeño que se aplica en la Dirección Regional, abarca aspectos relevantes a medir sobre la conducta del funcionario. Una de ellas, se relaciona directamente con el ausentismo laboral. Sin embargo, la realidad muestra que no refleja de ningún modo las consecuencias que genera una ausencia en el desempeño laboral.
7. La percepción de los funcionarios integrantes de las unidades seleccionadas, con relación a las consecuencias laborales por concepto de ausentismo por licencias médicas, es de un alto interés y receptividad.
8. De las habilidades y destrezas que posea el jefe del equipo de trabajo o superior directo, dependerá el comportamiento de los demás funcionarios respecto a las decisiones que se tomen en torno a una ausencia. Si el líder, posee la capacidad de motivar a su grupo hacia un objetivo común, se minimizarán los efectos negativos que se perciben frente a la ausencia de un miembro
9. La situación actual de la Dirección Regional de Sename en relación a licencias médicas es de un alto índice con respecto a otros años, según el Plan de Acción de disminución del Ausentismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros y textos

- PARADA M., MORENO R., RINCÓN E., MEJÍA Z., MORA D. y RIVAS S. (2006). *Ausentismo laboral de causa médica. Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes*. Mérida. Venezuela.
- DE LA TORRE, C. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2010): *Mercado Laboral Sostenible 2020 y Responsabilidad Social. Iniciativas públicas y empresariales*, La Ley. Wolters-Kluwer, Madrid.
- MARTINEZ QUINTANA, M. (1990). “*Origen y evolución del absentismo laboral en España desde la perspectiva de la sociología*”. Esic-Market. N°84
- MOLINERA, J. F. (2001): *Absentismo Laboral*, Madrid, Fundación Confemetal
- ALLES, MARTHA. *Desempeño por competencias. Evaluación 360°* (2005). Ediciones Granica. Buenos Aires.
- ALLES, MARTHA. *Gestión por competencias. El diccionario*. (2005). Ediciones Granica. Buenos Aires
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- STONER, A; Freeman, G. y Gilbert, P. (2001). *Administración*. México: Prentice May Hispanoamericana, S.A.
- STONER, J. (2006). *Administración*. México. Editorial Prentice Hall.
- CAMPBELL, J. P., Gasser, M. B. y Oswald, F. L. (1996). *The substantive nature of job performance variability*. En K.R. Murphy (Ed). Individual differences and behavior in organizations. San Francisco. CA.
- SCHULZE A. (1995). *Licencias Médicas, subsidios por incapacidad laboral* Santiago de Chile. Cono Sur.

Publicaciones en línea

- CONTRALORÍA DE LA REPÚBLICA DE CHILE. DEPARTAMENTO COORDINACIÓN NACIONAL DE LAS COMPIN. SUBSECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA. (2015). “*Aspectos Legales de las Licencias Médicas. Definición, Normativa y Procedimientos*”.

Fecha de recuperación: 15 de octubre de 2015. Sitio web: <http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA+Repository/Merged/2015/Archivos/0108>

- FERNÁNDEZ, M. & HERRERO M. (2003). “*Cuantificación del absentismo laboral en la empresa. Una herramienta para la medición de los niveles de seguridad y salud en la empresa*”. AEPSAL. Fecha de recuperación: 28 de noviembre de 2015. Sitio web: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/2003/28/seccionTecTextCompl1.pdf
- TERÁN O. & IRLANDA J. (2001) “*Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral*”. Fecha de recuperación: 16 de noviembre de 2015. Sitio web: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73718406007.pdf>
- MINISTERIO DEL TRABAJO. GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE ARGENTINA. (2013). “***Medición del Ausentismo laboral: Presentación de los indicadores y consideraciones metodológicas – EIL***”. Fecha de recuperación: 20 de noviembre de 2015. Sitio web: http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/eil/indicadores_y_consideraciones_metodologicas.pdf
- GARCÍA P., & PIN J., (s/f). “*Gestionando el compromiso con la empresa: Combatir el absentismo*”. Fecha de recuperación: 19 de noviembre de 2015. Sitio web: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-132.pdf>
- DÍAZ R., ARROYO S. & RODRÍGUEZ J. (s/f). “*Tiempo de trabajo no realizado: ausencia y absentismo laboral*”. Fecha de recuperación: 19 de noviembre de 2015. Sitio web: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565187.pdf
- MINISTERIO DEL TRABAJO, DIRECCIÓN DEL TRABAJO. GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE CHILE. (2008). “*Licencias médicas y ausencias laborales de trabajadores y trabajadoras*”. Fecha de recuperación: 24 de octubre de 2015. Sitio web: http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-97629_recurso_8.pdf
- BOADA J., DIEGO R., AGULLÓ E. & MAÑAS M. (2005). “*El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales*”. Fecha de recuperación: 05 de noviembre de 2015. Sitio web: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3090>
- BESIO M. (2011). “*La licencia médica. Varias dimensiones en un mismo documento. Una propuesta para un mejor uso*”. Fecha de recuperación: 18 de octubre de 2015. Sitio web: http://www.scielo.cl/scielo.php?lng=es&nrm=iso&script=sci_arttext&pid=S0034-98872011001100018&lng=es

- BILLIKOPF G. (2003). “Evaluación de desempeño”. Fecha de recuperación: 16 de noviembre de 2015. Sitio web: <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.pdf>
- HERRERA F. (s/f). “Cognición-Metacognición, motivación y rendimiento académico”. Fecha de recuperación: 10 de noviembre de 2015. Sitio web: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1181344.pdf
- ORELLANA G. (2009). “Ausentismo laboral en el sector público se duplica en diez años”. Fecha de recuperación: 28 de noviembre de 2015. Sitio web: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=69393>
- MESA F. (2004). “30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipos de empresas”. Fecha de recuperación: 25 de noviembre de 2015. Sitio web: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872004000900012#3

Sitios web

- SERVICIO NACIONAL DE MENORES. Sitio web: <http://www.sename.cl>
- CONTRALORÍA DE LA REPÚBLICA DE CHILE. Sitio web: <http://www.contraloria.cl>
- SUBSECRETARÍA DE PREVISIÓN SOCIAL. Sitio web: <http://www.previsionsocial.gob.cl>
- SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL. Sitio web: <http://www.suseso.cl>
- SUPERINTENDENCIA DE SALUD. Sitio web: <http://www.supersalud.gob.cl>

Normas legales

- MINISTERIO DE JUSTICIA; *Decreto N° 2465* que crea el Servicio Nacional de Menores y fija el texto de su ley orgánica. Fecha de publicación: 16 de enero de 1979. Fecha de promulgación: 10 de enero de 1979. Sitio web: <http://www.bcn.cl>
- MINISTERIO DE SALUD, *Decreto N°3* que aprueba Reglamento de autorización de licencias médicas por Compin e Instituciones de Salud Previsional. Fecha de publicación: 28 de mayo 1984. Fecha de promulgación: 4 de enero de 1984. Sitio web: <http://www.bcn.cl>
- Ministerio del Interior, *Ley N° 18.883* que aprueba Estatuto Administrativo para funcionarios municipales. Fecha de publicación: 29 de diciembre de 1989. Fecha de promulgación: 15 de diciembre de 1989. <http://www.bcn.cl>

- MINISTERIO DEL INTERIOR, *Ley N°18.884* que aprueba Estatuto Administrativo. Fecha de publicación: 23 de septiembre de 1989. Fecha de publicación: 15 de septiembre de 1989. <http://www.bcn.cl>

ANEXOS

1. Preguntas de Entrevista

A continuación, se presentan la guía de preguntas realizada a través de la entrevista presencial en la etapa de Análisis de Interpretación de datos.

Entrevistados:

Rachid Alay, coordinador de la Unidad de Planificación, control de gestión y evaluación de proyectos de la Dirección regional de Sename.

Ilsia Rojas, coordinadora de la Unidad de Justicia Juvenil de la Dirección Regional de Sename.

1. Respecto a la medición de logros, ¿a través de qué mecanismos se mide el cumplimiento de los objetivos de la unidad?
2. Uno de los elementos claves en el cumplimiento de los objetivos, es el rol que los integrantes deben asumir. ¿De qué forma se determinan las tareas y responsabilidades de los integrantes de la unidad?
3. ¿Es necesario que las competencias y habilidades de cada integrante del equipo se complementen?
4. Frente a una ausencia temporal por parte de un integrante del equipo, ¿cómo se distribuyen las nuevas cargas laborales que derivan de esta situación?
5. Respecto a la gestión de tiempo y cronogramas de actividades, ¿cómo se estructura el plan de trabajo presente en la unidad? ¿Existen metas semanales?
6. Cuando ocurren imprevistos y situaciones inesperadas, ¿respecto a qué criterios se modifican las responsabilidades y tareas con actividades pendientes?
7. En una unidad con varios integrantes, ¿cómo se relaciona el trabajo individual de cada uno de los trabajadores con el resto de la unidad?
8. ¿Cómo asume el equipo de trabajo la responsabilidad de llevar a cabo una tarea en el caso de un retraso u obstáculos temporales?
9. ¿Existe cooperación y solidaridad entre los compañeros frente a un desajuste en la programación de actividades?
10. En el ámbito del clima laboral, ¿cómo enfrenta el equipo la tensión y el estrés frente a impases y problemas que surgen en el día a día?

2. Preguntas de Encuesta

A continuación, se presentan la guía de preguntas realizadas a través de encuestas en la etapa de Análisis e Interpretación de datos.

Entrevistados:

4 Integrantes de la Unidad de Planificación, control de gestión y evaluación de proyectos de la Dirección Regional de Sename.

4 Integrantes de la Unidad de Justicia Juvenil de la Dirección Regional de Sename.

OPCIONES DE RESPUESTA				
Nada Importante	Poco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muy Importante

- 1) “El cumplimiento de los objetivos de la Unidad de Desempeño, lo considera”
- 2) “La distribución equitativa del trabajo y las actividades diarias, lo considera”
- 3) “La realización de horas extraordinarias en beneficio de la unidad, lo considera”
- 4) “La cooperación y solidaridad con los compañeros de equipo, lo evaluaría”
- 5) “Cooperar con sus conocimientos y tiempos frente a trabajos que se presentan de manera urgente en la unidad, lo considera”
- 6) “Tener una actitud de disponibilidad y comprensión, lo considera”
- 7) “La opinión personal frente a cambios fortuitos e inesperados y otorgamiento de nuevas responsabilidades, lo considera”
- 8) “El reconocimiento del trabajo de cada uno de los integrantes de la unidad, lo considera”
- 9) “El estado del clima laboral, sea este bueno y sano, lo considera”
- 10) “El descanso emocional, físico e intelectual, lo considera”

3. Tabla de evaluación de Encuestas (Escala de Likert)

4. Puntaje	Evaluación	Nivel
1 a 2	Receptividad hostil	Bajo
2 a 3	Receptividad indiferente	Medio
3 a 4	Receptividad intermedia	Medianamente alto
4 a 5	Buena receptividad	Alto

PUNTUACIÓN OPCIONES DE RESPUESTA				
Nada Importante	Poco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

N°	Variable	Dimensiones	Antecedentes	Ítems
1	Objetivos	Interés de los funcionarios	Grado de interés frente al cumplimiento de los objetivos	Cumplimiento de los objetivos de la unidad de trabajo.
				Nada importante
				Poco Importante
				Relativamente importante
				Importante
2	Tareas y responsabilidades	Valor otorgado por los funcionarios	Grado de valoración frente a la distribución equitativa del trabajo	Distribución equitativa de trabajo y actividades diarias.
				Nada importante
				Poco Importante
				Relativamente importante
				Importante
3		Disposición de los funcionarios	Grado de disposición frente a la	Realización de horas extraordinarias en beneficio de la unidad.
				Nada importante

			realización de horas extraordinarias	Poco Importante
				Relativamente importante
				Importante
				Muy importante
4	Trabajo en equipo	Disposición de los funcionarios	Grado de cooperación frente a los compañeros de trabajo	Actitud de cooperación y solidaridad con los compañeros de equipo.
				Nada importante
				Poco Importante
				Relativamente importante
				Importante
				Muy importante
5		Valor otorgado por los funcionarios	Grado de valoración frente a la cooperación con sus compañeros de trabajo	Actitud de cooperación con tiempo y conocimientos personales en el equipo de trabajo.
				Nada importante
				Poco Importante
				Relativamente importante
				Importante
				Muy importante
6	Adaptación y cambios	Flexibilidad manifestada por los funcionarios	Grado de flexibilidad frente a cambios en la unidad	Actitud de disponibilidad y comprensión frente a cambios en la unidad.
				Nada importante
				Poco Importante
				Relativamente importante
				Importante
				Muy importante
7		Valor otorgado por los funcionarios	Grado de valoración frente a la	Reconocimiento de la opinión personal en las situaciones nuevas e inesperadas en la unidad.
				Nada importante

			opinión personal	Poco Importante
				Relativamente importante
				Importante
				Muy importante
8	Motivaciones y satisfacción personal	Interés de los funcionarios	Grado de interés frente al reconocimiento del trabajo	Reconocimiento del desempeño laboral realizado por cada integrante de la unidad.
				Nada importante
				Poco Importante
				Relativamente importante
				Importante
				Muy importante
9		Valor otorgado por los funcionarios	Grado de valoración frente al clima laboral	Estado del clima laboral en el desempeño diario para el cumplimiento de objetivos.
				Nada importante
				Poco Importante
				Relativamente importante
				Importante
				Muy importante
10		Valor otorgado por los funcionarios	Grado de valoración frente al descanso emocional, físico e intelectual	Descanso emocional, físico e intelectual en los funcionarios.
				Nada importante
				Poco Importante
				Relativamente importante
				Importante
				Muy importante

5. Informe de Evaluación de Desempeño de la Dirección Regional del Servicio Nacional de Memores, Región de Valparaíso, año 2014.

Informe de Evaluación de Desempeño Personal de los Estamentos		
Período de Calificación: Informe de Calificación Evalúa el Período desde:		
Identificación del (la) funcionario(a) a evaluar		
Nombre Completo:		
Lugar de Desempeño:		
Unidad de Desempeño:		
Calidad Jurídica:		Estamento:
		Grado:
Nota	Concepto	Descripción
7	Excelente	En su desempeño funcionario siempre satisface y la mayoría de las veces supera los requerimientos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y las tareas asignadas.
6	Bueno	En su desempeño funcionario siempre satisface y a veces supera los requerimientos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.
5	Satisfactorio	En su desempeño funcionario cumple con los requerimientos básicos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.
4	Insuficiente	En su desempeño funcionario en algunas ocasiones no cumple con los requerimientos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.
3	Deficiente	En su desempeño funcionario frecuentemente no cumple con los requerimientos

FACTOR: Eficiencia en la ejecución de la tarea

Subfactor a) Calidad en la ejecución del trabajo		Nota
I.	Su trabajo se caracteriza por la ausencia de errores u omisiones que afecten el resultado de sus tareas y/o funciones.	
II.	Se compromete en la solución efectiva de los problemas de los niños, niñas y jóvenes y/o usuarios.	
III.	Su trabajo lo ejecuta de acuerdo a los objetivos planteados para su tarea o función.	
		Promedio:
Fundamentos:		

Subfactor b) Capacidad para resolver problemas y el tiempo que emplea: Mide la capacidad para resolver problemas relacionados con su tarea o función, en forma eficaz, ágil y oportuna.		Nota
I.	Presenta alternativas de solución ante la autoridad que corresponde.	
II.	Cumple con los plazos establecidos para la ejecución de sus tareas.	
III.	Es capaz de solucionar problemas de acuerdo a su grado de responsabilidad.	
		Promedio:

Fundamentos:

FACTOR: Desarrollo y destreza en el cumplimiento de la tarea: Es la habilidad, conocimiento e interés con que realiza sus tareas.

Subfactor a) Aplicación del conocimiento en el trabajo asignado: Mide la habilidad y destreza con que desarrolla y aplica sus conocimientos.		Nota
I.	Posee las habilidades y conocimientos que exigen las tareas y funciones que desempeña.	
II.	Posee capacidad de autocrítica en el desempeño de sus tareas.	
III.	Aplica sus conocimientos y destrezas en la intervención con los niños, niñas y jóvenes, y/o en sus tareas cotidianas.	
		Promedio:
Fundamentos:		

Subfactor b) Preocupación por mejorar: Mide la actitud del funcionario por perfeccionarse en o para la ejecución de sus tareas y la capacidad de aportar positivamente a ellas.		Nota
I.	Incorpora métodos u otros elementos para mejorar la ejecución de sus tareas.	
II.	En la ejecución de sus tareas evidencia una actitud de cooperación.	
III.	Busca perfeccionarse y mejorar en la ejecución de sus tareas.	
IV.	Incorpora en la ejecución de sus tareas las sugerencias hechas para mejorar.	
		Promedio:
Fundamentos:		

FACTOR: Capacidad para relacionarse: Es la capacidad para desempeñarse en equipo y las habilidades para relacionarse, aportando a un buen clima de trabajo.

Subfactor a) Relaciones Interpersonales: Mide la habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales que aporten positivamente a la eficiencia de los grupos de trabajo y el clima laboral.		Nota
I.	Mantiene un trato personalizado y de respeto con sus pares y/o superiores jerárquicos.	
II.	Mantiene conductas que aportan positivamente al clima laboral.	
III.	Colabora y se integra eficazmente en los equipos de trabajo y es capaz de asumir diferentes roles dentro de éstos.	
		Promedio:
Fundamentos:		

Subfactor b) Comunicación: Mide la capacidad de transmitir eficiente y efectivamente la información a sus pares, superiores y subordinados.		Nota
I.	Mantiene una comunicación positiva con todos los niveles.	
II.	Ocupa canales formales de información para expresar o para recibir información.	
		Promedio:
Fundamentos:		

FACTOR: Respeto por las normas e instrucciones: Es la capacidad de ajustarse a las normas estatutarias e institucionales y de dar cumplimiento a las instrucciones.

Subfactor a) Disponibilidad en el Trabajo: Mide la permanencia del funcionario en el ejercicio de sus funciones, la puntualidad y asistencia a las actividades internas que se le convoquen.		Nota
I.	Siempre se le conoce su ubicación cuando se le requiere.	
II.	Asiste puntualmente a todas las reuniones que se le convoca en su horario de trabajo.	
III.	Cumple toda la jornada laboral sin interrumpir sus funciones.	
		Promedio:
Fundamentos:		

Subfactor b) Puntualidad y asistencia: Mide el cumplimiento de la hora de entrada y salida en su jornada laboral y la asistencia o ausencia injustificada del trabajo.

I.- Minutos de atraso durante el período.

Minutos de atrasos de todo el Período					
	0-120	121-240	241-360	361-480	481 y más
Notas	7	6	5	4	3

II.- Días de inasistencia injustificada durante el período.

Días	Notas
0	7
½	6
1	5
1 ½	4
2	3

Nota	Promedio

Fundamento:

Subfactor c) Cumplimiento de instrucciones y normas: Mide el adecuado y oportuno respeto de las normas estatutarias e institucionales y el cumplimiento de las instrucciones.		Nota
I.	Cuida y hace buen uso de los bienes del Servicio.	
II.	Cumple las instrucciones impartidas por sus superiores.	
III.	Mantiene conductas de respeto hacia las normas estatutarias e instrucciones.	
		Promedio:
Fundamentos:		