

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE GRADO:

“ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE GENERAN EL AUSENTISMO LABORAL, Y SU
IMPACTO FINANCIERO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL MUNICIPIO DE
USULUTÁN”

PRESENTADO POR:

BERNALES CHAVARRÍA, JUAN ANTONIO

JOYA HERNÁNDEZ, ANA DELMY

MEDINA MARTÍNEZ, PEDRO ANTONIO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. CARLOS DE JESÚS SÁNCHEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, NOVIEMBRE 2017

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA
VICE - RECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS
VICE - RECTOR ADMINISTRATIVO

MAESTRO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ
DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ
VICEDECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ
SECRETARIO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES

LIC. OSCAR RENÉ BARRERA GARCÍA

JEFE DE DEPARTAMENTO

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA
CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LIC. CARLOS DE JESÚS SÁNCHEZ

DOCENTE ASESOR

LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

ASESOR METODOLÓGICO

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

DEDICATORIA

A Dios: Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso por darme las fuerzas y la convicción de seguir adelante e ir cumpliendo cada uno de mis sueños.

A mi madre: Ana Isabel Chavarría (Q.D.D.G), quien ha sido desde un principio mi inspiración y pilar fundamental en este camino, la cual con sus consejos y amor supo guiarme y cuidarme en la vida, y que estoy seguro que desde el cielo se alegra mucho de este logro, uno de nuestros sueños. Te amo mamá.

A mis hermanos y familiares: Por el apoyo incondicional tanto económico como moral que me han dado. Quienes a pesar de todo me han motivado a no decaer, y me quieren tanto a más de lo que yo los quiero.

A mis amigos: En especial a esos que han estado a mi lado en los momentos buenos pero que tampoco me han abandonado en momentos tan difíciles; Lucía, Mayra, Ana, Víctor, Ronal y Rubén. Quienes se han convertido prácticamente en mis hermanos.

A mis compañeros de tesis: Delmy Hernández y Pedro Medina, con los cuales hemos pasado todo un proceso de formación, con altos y bajos; alegrías y tristezas, pero que al final vemos algunos frutos de los muchos que están por venir a causa de nuestro esfuerzo.

A todos aquellos docentes: Que desde mis inicios como educando me motivaron y me ayudaron a formarme profesionalmente, por sus consejos y ayuda, para poder lograr este objetivo.

A todos y cada uno de ustedes. Infinitas gracias.

“El principio de la sabiduría es correr tras ella; ¡busca la inteligencia a cambio de todo lo que tienes! Elígela te exaltará; apégate a ella, te honrará. Pondrá en tu cabeza una magnífica diadema, te regalará una corona de gloria”. (Prov.4,7-9).

Juan Antonio Bernales Chavarría.

DEDICATORIA

“Para tener éxito, tus deseos de triunfar deberían ser más grandes que tu miedo de fracasar.”

(Bill Cosby.)

A Dios: Por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por estar conmigo en cada paso que doy.

A mis padres: María Angela Hernández Ramos y Nelson Ulises Joya Aguilar por ser los pilares más importantes y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, por ser la fuerza y estímulo más grande que la vida me dio. Quienes con tanto sacrificio han logrado darme la educación, cultivar en mí, valores y principios que lograron llevarme por el sendero del bien y por todos sus consejos, porque sin su apoyo no hubiese podido concluir mi carrera.

A mis hermanas: Claudia Yesenia Joya Hernández y María de los Ángeles Joya Hernández, por toda su comprensión y apoyo incondicional en el transcurso de mi superación.

A mis compañeros de tesis: Juan Antonio Bernales Chavarría y Pedro Antonio Medina Martínez, por su paciencia y comprensión y el apoyo que me brindaron durante el proceso de tesis y por la confianza que depositaron en mí.

Y a cada una de las personas (Docentes, Amigos y Familiares) que ayudaron a contribuir en el desarrollo de mi formación profesional, ya que de una u otra forma me brindaron su apoyo para la culminación de este paso tan importante.

Ana Delmy Joya Hernández

DEDICATORIA

A Dios: Por haberme permitido culminar esta etapa de formación y brindarme salud, fortaleza y perseverancia para afrontar todas las dificultades que se presentaron a lo largo de este proceso formativo.

A mis Padres: Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de la vida, por su apoyo incondicional a lo largo de todo el tiempo de estudio.

A mis familiares: A mi hermano Rodrigo por estar siempre ahí apoyándome y ayudarme de manera incondicional; a mi Tía Yanira por siempre apoyarme de manera moral y financiera, de igual manera gracias a todos aquellos que han participado directa e indirectamente en mi formación académica y personal.

A mis maestros: A todos los Licenciados/as por su gran apoyo, motivación y por ser impulsores del desarrollo de mi formación profesional, agradecer enormemente todos sus consejos y ayuda ofrecida para la culminación de este proceso de tesis.

A mis amigos: Por todo su apoyo en este proceso Delmy Joya y Antonio Bernales compañeros de tesis y más que amigos hermanos, de igual manera aquellos que a lo largo de estos años pasaron de ser amigos a convertirse en familia: Lucía Mena, Ana Bonilla, Mayra Lozano, Ronal Bonilla, Víctor Sosa y Rubén Gómez gracias por su amistad a lo largo de todos estos años.

Pedro Antonio Medina Martínez.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	I
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Enunciado del Problema.....	2
1.3. Justificación del Problema.....	3
1.4. Alcances de la Investigación.....	4
1.5. Delimitación de la Investigación.....	5
1.5.1. Delimitación Espacial.....	5
1.5.2. Delimitación Temporal.....	5
1.5.3. Delimitación Teórica.....	5
1.5.3. Delimitación Teórica.....	5
1.6. Limitantes de la Investigación.....	6
1.7. Objetivos de la Investigación.....	7
1.7.1. Objetivo General.....	7
1.7.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	8
2.1 Marco Histórico.....	8
2.1.1. Reseña histórica del Ausentismo Laboral.....	8
2.2 Marco Normativo.....	11
2.2.1. Constitución de la República de El Salvador.....	11
2.2.2. Código de Trabajo	11
2.2.3. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.....	11
2.2.4. Código Municipal.....	12
2.2.5. Ley de Servicio Civil	12
2.2.6. Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos (Decreto Legislativo N°17.....	12
2.2.7. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.....	13
2.2.8. Ley de la Carrera Docente.....	13
2.2.9. Leyes Secundarias.....	13
2.3 Marco Teórico.....	15
2.3.1. Conceptos de Ausentismo.....	15
2.3.2. Tipos de Ausentismo.....	16
2.3.2.1. Ausentismo legal e involuntario.....	16
2.3.2.2. Ausentismo personal o voluntario.....	17
2.3.2.3. Ausentismo presencial (presentismo).....	17
2.3.2.4. Ausentismo por razones conocidas	17

2.3.2.5. Ausentismo por razones ignoradas	18
2.3.2.6. Ausentismo histórico.....	18
2.3.2.7. Ausentismo estructural.....	18
2.3.2.8. Ausentismo coyuntural.....	18
2.3.3. Características de Ausentismo.....	18
2.3.3.1. Empresarial/Directivo y Económico.....	18
2.3.3.2. Psicológico.....	19
2.3.3.3. Sociológico.....	19
2.3.3.4. Pedagógico.....	19
2.3.4. Variables Dependientes del Ausentismo.....	21
2.3.4.1. Plano del Individuo.....	21
2.3.4.1.1. Capacidad.....	21
2.3.4.1.2. Aprendizaje individual.....	22
2.3.4.1.3. Motivación.....	22
2.3.4.1.4. Valores y actitudes.....	22
2.3.4.1.5. Personalidad y emociones	24
2.3.4.1.7. Percepción.....	24
2.3.4.1.8. Toma de decisiones individual.....	24
2.3.4.1.9. Características biográficas.....	24
2.3.4.2. Plano del grupo.....	25
2.3.4.2.1. Comunicación.....	25
2.3.4.2.2. Estructura de los grupos	25
2.3.4.2.3. Equipos de trabajo	25
2.3.4.2.4. Liderazgo y confianza.....	25
2.3.4.2.5. Toma de decisiones en grupo.....	26
2.3.4.3. Plano del sistema de la organización.....	26
2.3.4.3.1. Cultura de la organización.....	26
2.3.4.3.2. Estructura y diseño de la organización.....	26
2.3.4.3.3. Diseño y tecnología del trabajo	27
2.3.4.3.4. Políticas y prácticas de Recursos Humanos.....	27
2.3.5. Una perspectiva de los factores que influyen en el ausentismo.....	27
2.3.5.1. Factores de nivel individual.....	28
2.3.5.1.1. Género.....	28
2.3.5.1.2. Edad.....	28
2.3.5.1.3. Estado Civil	29
2.3.5.1.4. El estado de salud individual.....	29
2.3.5.1.5. Nivel en la jerarquía.....	29
2.3.5.2. Factores del lugar de trabajo Sector de Empleo.....	29
2.3.5.2.1. Tamaño de una organización.....	30
2.3.5.2.2. Ubicación de las instalaciones.....	30
2.3.5.3. Factores del contenido de Trabajo Carga de trabajo.....	30

2.3.5.3.1. Los cambios organizativos.....	32
2.3.6. Razones del contexto o específicos de la cultura.....	32
2.3.6.1. Administración.....	32
2.3.6.2. Las expectativas culturales.....	33
2.3.6.3 Políticas.....	33
2.3.7. Medición del Ausentismo.....	33
2.3.7.1. Tasa global de ausentismo	33
2.3.7.2. Índice de frecuencia.....	34
2.3.7.3. Índice de duración de media de la baja o promedio de duración del periodo de ausencia.....	34
2.3.7.4. Índice de severidad o gravedad.....	34
2.3.7.5. Índice de Retardos.....	34
2.3.8. Estudio de las Causas de Ausentismo.....	35
2.3.9. Modelos de las Causas de Ausentismo.....	36
2.3.9.1. Modelo Económico de Ausentismo Laboral.....	36
2.3.9.2. Modelo Psicosocial del Ausentismo Laboral.....	36
2.3.9.3. Modelo Médico del Ausentismo Laboral.....	36
2.3.9.4. Ausentismo Laboral y Retiro Organizacional.....	37
2.3.10. Factores influyentes en el Problema del Ausentismo.....	37
2.3.11. Costos Financieros del Ausentismo Laboral.....	38
2.3.11.1. Costos Directos.....	38
2.3.11.2. Costos Indirectos.....	39
2.3.11.3. Costos Controlados.....	40
2.3.11.4. Costos no Controlados.....	40
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.1. Hipótesis.....	41
3.1.1. Hipótesis General.....	41
3.1.2. Hipótesis Específicas.....	41
3.2. Tipo de Investigación.....	41
3.2.1 Investigación Descriptiva.....	41
3.2.1 Investigación Exploratoria.....	42
3.2.2 Investigación Correlacional.....	42
3.3. Universo.....	42
3.4. Muestra.....	45
3.4.1. Cálculo de la Muestra.....	45
3.5. Métodos y Técnicas de investigación.....	49
3.5.1. Métodos de Investigación.....	49
3.5.1.1. Método Hipotético-Deductivo.....	49
3.5.1.2. Método Analítico-Sintético.....	49
3.5.2. Técnicas de Investigación.....	50

3.5.2.1. Técnicas Documentales.....	50
3.5.2.1.1. Fichas Bibliográfica.....	50
3.5.2.1.2. Iconografía.....	50
3.5.2.1.3. Digitales.....	50
3.5.2.2 Técnicas de Campo.....	50
3.5.2.2.1 Encuestas.....	51
3.5.2.2.2 Entrevistas.....	51
3.6. Instrumentos.....	51
3.6.1. Fichas de Investigación Bibliográficas.....	51
3.6.2. Observación Directa.....	52
3.6.3. Cuestionario.....	52
3.6.4. Guía de Entrevista.....	52
3.7. Procedimiento.....	52
3.7.1. Procedimiento para realizar la Investigación.....	52
3.7.1.1. Procedimiento para la investigación Documental.....	52
3.7.1.2. Realización de las Encuestas.....	52
3.7.1.3. Realización de las entrevistas.....	53
3.7.1.4. Procesamiento de datos.....	53
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	54
4.1 Resultados de la Encuesta.....	54
4.2 Resultados de la Entrevista.....	95
4.3. Discusión de los resultados de los análisis e interpretación de datos.....	125
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
5.1. Conclusiones.....	127
5.2. Recomendaciones.....	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	149
ANEXOS.....	152
Anexo N° 1 Encuesta dirigida a Empleados de las Instituciones Públicas.....	153
Anexo N° 2 Entrevista Dirigida a Directores, Coordinadores y Jefes.....	157
Anexo N° 3 Presupuesto Financiero.....	160
Anexo N° 4 Cronograma de Actividades.....	162
Anexo N° 5 Presupuesto de Egresos 2017 de la Alcaldía Municipal de Usulután.....	165
Anexo N° 6 Disposiciones Generales del Presupuesto 2017.....	180
Anexo N° 7 Remuneración de los Empleados de la Alcaldía de Usulután.....	184

INTRODUCCIÓN

Consecuentemente a los problemas que se presentan a nivel mundial en relación las áreas funcionales de las empresas privadas e instituciones públicas, y los resultados caóticos que pueden darse al no corregir errores que se den en estas mismas; es necesario buscar estrategias, maneras, acciones, para no ser víctimas del fracaso a corto, mediano y largo plazo.

La Administración pública de un país, es parte fundamental para su economía, su desarrollo, la sostenibilidad de la sociedad en conjunto; considerando que las áreas funcionales de las instituciones son interdependientes entre sí, el equipo de investigación decide trabajar en un tema muy delicado, que si bien es una rama directa de Recursos Humanos, el problema a tratar puede afectar a más de una de las áreas; tal problema es el **Ausentismo Laboral**, con respecto a los empleados de las instituciones públicas del municipio de Usulután, departamento de Usulután, El Salvador; y aquellas consecuencias sociales y financieras para dichas instituciones.

El ausentismo Laboral, es un problema latente y que cada vez más se trata de disminuir, especialmente en la empresa privada, con el objetivo de reducir al máximo todos los costos; sin embargo, a pesar de que el nivel de faltas o ausencias al puesto de trabajo es alto en las instituciones públicas del municipio de Usulután, las autoridades de éstas poco o nada hacen para combatirlo.

En el capítulo 1 se describe la situación problemática, se justifica la necesidad de investigar sobre el ausentismo, se presenta los alcances que esta tendrá, sus delimitaciones y los objetivos, es decir lo que se pretende lograr.

El capítulo 2 contiene un marco de referencia el cual se compone por: marco histórico, haciendo una reseña del ausentismo; marco legal, que refleja todas aquellas leyes, convenios, acuerdos relacionados con el ausentismo laboral; marco teórico, que recopila y expone información sobre el ausentismo, los tipos de ausentismo, sus características; presenta también aquellas variables dependientes de este problema en estudio y una perspectiva de aquellos factores que influyen en el ausentismo y los costos que genera, en

especial aquellos costos financieros para la administración pública del municipio de Usulután.

En el capítulo 3, se presenta la metodología de la investigación, es decir los tipos de investigación utilizados, el universo y determinación de la muestra, los métodos y técnicas de investigación que más se apegan al trabajo realizado, los instrumentos que sirvieron para recopilar los datos y convertirlos en información importante para analizar la problemática.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación, toda aquella información proporcionada por la parte intervenida de la población, el análisis e interpretación de los mismos que permite saber el estado actual del ausentismo en las instituciones públicas del municipio.

Finalmente el capítulo 5, contiene conclusiones y recomendaciones, las cuales no conforman una propuesta, sino un precedente y una luz que indique a los jefes, directores, coordinadores de las instituciones, a los empleados, equipos de investigación, gobierno local e incluso gobierno central, la importancia que requiere el estudio del ausentismo en las instituciones públicas y las consecuencias graves que al final genera sino se trata de contrarrestar.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

El ausentismo laboral se ha convertido en uno de los problemas más difíciles de controlar en las organizaciones a nivel mundial, tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas; en estas últimas es aún más recurrente, debido a una variedad de factores, como el deterioro de las relaciones laborales, falta de incentivos económicos, desmotivación en el capital humano, clima laboral toxico, entre otros.

Las instituciones públicas de Latinoamérica en su mayoría gozan de una percepción negativa por parte de sus usuarios y la sociedad en general; no es un secreto que los usuarios de los servicios del sector estatal se quejan de mala atención, y principalmente de tramites demasiado engorrosos y lentos, debido a la burocracia y al escaso personal disponible para atender sus necesidades en los establecimientos de dichas instituciones.

La realidad salvadoreña sigue la misma dinámica que el resto de países de Latinoamérica, las instituciones del sector gubernamental presentan una percepción negativa, basta con abordar a un usuario y pedir su apreciación para darse cuenta de esta deficiencia, de la falta de recurso humano, de los tramites lentos y lo poco estandarizados que son los procesos.

El ausentismo laboral genera costos sociales y financieros; el costo social se percibe por el malestar o la mínima aprobación que le dan sus usuarios; mientras que los costos financieros, los cuales afectan en gran medida al Estado, pueden percibirse como costos directos y costos indirectos; algunos costos directos pueden ser la continuidad del salario (pagar al empleado por el tiempo ocioso), pago de incapacidad, aumento de primas de seguro, etc., y los costos indirectos como la contratación temporal para tratar de reemplazar al empleado que se ausenta, la línea de aprendizaje de la contratación temporal (procesos, actividades, tiempo de quien lo capacita), etc.

El municipio de Usulután, cuenta con presencia de la mayoría de las instituciones gubernamentales, debido a que es la cabecera del departamento con su mismo nombre.

Las condiciones de estas instituciones son homologas a las dependencias en los otros 261 municipios del país, la apreciación social no es la mejor, y los costos financieros del ausentismo laboral parecieran ser similares al resto, hay grandes costos financieros por incapacidades, por cubrir plazas temporales, pago de seguros por enfermedad, pago a los empleados por tiempos ociosos dentro del horario laboral; los cuales significan un costo que pudiera utilizarse para mejorar muchas áreas deficientes dentro de las mismas instituciones o incluso para impulso y/o desarrollo de proyectos sociales de los gobiernos locales y el gobierno central. La finalidad es analizar los factores que generan el ausentismo laboral, sus causas y efectos en la administración pública, sus costos sociales y financieros en el municipio de Usulután y fijar precedentes que ayuden a disminuir esta problemática.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

- ¿Qué factores influyen en el Ausentismo Laboral y cuál es su impacto financiero en las instituciones públicas del municipio de Usulután?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio tiene como finalidad establecer un precedente para futuras investigaciones sobre el Ausentismo laboral en las instituciones públicas, de igual manera se pretende concientizar a todos los involucrados sobre el impacto económico que esta problemática genera dentro de dichas entidades.

Como resultado de la investigación se verán beneficiados los empleados de todas las instituciones públicas, los usuarios de las mismas, el equipo de investigación, aquellos estudiantes que opten por realizar investigaciones similares a la ya realizada y la población en general.

El Ausentismo Laboral en la actualidad es un importante problema que se incrementa día a día y que sufren muchas empresas. Toda empresa debe conocer y tratar de reducir al mínimo esta problemática; ya que en elevados índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida e influir negativamente para el cumplimiento de los objetivos y misión de la misma.

Se consideró importante involucrar a todas las instituciones públicas del municipio para poder tener una base de estudio más amplia y de esta manera identificar factores comunes que existan entre ellas, siendo estas las más beneficiadas directamente ya que la investigación permitirá una mejor organización y control de los empleados, buscando reducir los niveles de ausentismo y mejorar los servicios prestados a los usuarios en el municipio de Usulután.

Debido a los crecientes avances tecnológicos y sin pasar por alto la parte humana, existen muchas herramientas que pueden ser utilizadas para combatir esta problemática dentro de las instituciones, haciéndose necesario dar a conocer estos mecanismos de control que permitan reducir el problema del Ausentismo Laboral, agilizando procesos y mejorando la imagen institucional, tomando medidas de motivación al personal, considerando aspectos que incentiven al empleado; y no solo hacerlo sentir que está obligado a presentarse a trabajar, también lograr que se sienta comprometido y motivado por dar todo de su parte y mejorar cada día más.

1.4. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se basa en el análisis de todos aquellos factores que generan el ausentismo laboral en las instituciones públicas del municipio de Usulután, ya sean estos factores a nivel individual, relacionados con el lugar de trabajo, la cultura institucional, carga laboral, entre otros; se espera determinar todos estos factores, conocer el impacto que generan, los costos sociales y en especial los costos financieros para las instituciones de este municipio y para el estado.

Se pretende sentar un precedente a nivel municipal, sobre la importancia de combatir un fenómeno tan latente como lo es el ausentismo laboral; que los Directores, Coordinadores, Jefes y Administradores decidan ejecutar estrategias y acciones que ayuden a disminuir este problema entre sus colaboradores.

Se espera que sea el punto de partida para nuevas investigaciones con finalidad académica, social, y económica en el municipio de Usulután, tomando en cuenta las recomendaciones brindadas por el equipo de investigación.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Delimitación Espacial.

El tema de investigación se llevará a cabo en el Municipio de Usulután, que limita al norte con el municipio de California; al Este por Santa Elena, Santa María, Ereaguayquin y Concepción Batres; al Sur por San Dionisio, Puerto el Triunfo y Jucuarán, y al Oeste por Puerto El Triunfo, Jiquilisco y Ozatlán.

1.5.2. Delimitación Temporal.

Esta investigación se realizará durante el periodo de marzo a octubre del año 2017.

1.5.3. Delimitación Teórica.

La presente investigación se limita a la obtención teórica siguiente:

- ***Libros físicos e internet:*** todos aquellos libros relacionados con la metodología de la investigación y el ausentismo laboral a los cuales se tenga acceso por la vía física y por el internet que se consideren de fuentes confiables.
- ***Tesis:*** en su mayoría de otros países debido a la poca investigación en nuestro país sobre ausentismo laboral, y en especial en el sector gubernamental; las cuales se obtendrán por la vía de consulta física y vía internet.
- ***Publicaciones y boletines:*** como complemento sobre ciertos elementos o factores y causas del ausentismo laboral.
- ***Leyes y otros:*** comprende todas las leyes relacionadas con el trabajo, en especial en el sector gubernamental, convenios internacionales ratificados por El Salvador, decretos, reglamentos, entre otros.

1.6. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitantes que se presentaron al momento de realizar la investigación de campo y que incidieron para la determinación de la muestra son:

- Que las zonas de ubicación de algunas instituciones, en especial los centros educativos, son catalogadas como de alta peligrosidad social (controlada por pandillas).
- Que no se logre la cooperación de los Jefes, Coordinadores, Directores y/o Administradores de algunas instituciones, para responder a la entrevista dirigida, y que permitan realizar el cuestionario a sus empleados.

1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Objetivo General.

“Analizar los factores que generan el Ausentismo Laboral y su impacto financiero en las instituciones públicas del municipio de Usulután”

1.7.2. Objetivos Específicos.

- “Determinar los factores internos y externos que fomentan el Ausentismo Laboral en las instituciones públicas del municipio de Usulután”.
- “Conocer el impacto financiero del Ausentismo Laboral en las instituciones públicas del municipio de Usulután”.
- “Brindar recomendaciones que contribuyen a disminuir el Ausentismo Laboral y el costo financiero en las instituciones públicas del municipio de Usulután”.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO HISTÓRICO

2.1.1. Reseña histórica del Ausentismo Laboral:¹

El termino ausentismo o absentismo tiene sus inicios en las islas británicas aproximadamente en el siglo XVII, el cual se utilizaba para referirse al abandono permanente de las tierras de cultivo, para crear fincas en terrenos más seguros a causa de la revolución campesina de esa época.

Fue hasta el año 1957 que se comenzó a estudiar a profundidad por organizaciones de carácter mundial a dicho fenómeno, por parte de la Asociación Internacional de Medicina del Trabajo; desde ese entonces otros organismos entre ellas la OIT comenzaron a dar diversas definiciones aunque en su mayoría muy relacionadas sobre que es el Ausentismo Laboral, y así a lo largo de la historia se ha realizado diversos estudios generales sobre el Ausentismo ya sea en forma genérica o en sectores específicos.

Bajo este sentido, vale citar la definición de trabajo. Trabajo es el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos (OIT). La falta de una definición completa y universal del absentismo hace que no se haya elaborado un modelo teórico explicativo compartido por todos y un método de control operativo que sirva para dar una valoración de forma correcta, completa y homogénea del fenómeno (Diez Simón et al., 1994).

Por lo tanto, Absentismo o Ausentismo Laboral es comprendido como toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo. Incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo (RAE).

El Ausentismo Laboral, a nivel global presenta uno de los grandes paradigmas en las organizaciones, ya que su relación es directa con el Recurso Humano; muchos teóricos

¹ MIQUEL PORRET GELABERT, El Absentismo Laboral en la Empresa Privada Española, extraído de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/44567/1/615406.pdf> pág. 2.

consideran que hay diferentes formas de enfrentar este fenómeno tales como controles de presencia en los lugares de trabajo, control de ingreso y salida, medición de resultados individuales o de equipos de trabajo, entre otros. Independientemente de las causas que promuevan el ausentismo, algunos empleados siempre buscarán estar ausentes el mayor tiempo posible (haciendo uso de lo que las leyes les permiten), lo cual al mismo tiempo refleja la falta de compromiso con la organización para la que trabajan.

En El Salvador, como en el resto del mundo hay ausentismo laboral, tanto en la empresa privada como en las instituciones estatales; sin embargo, es de conocimiento general que en el sector público hay poco control del ausentismo laboral, por falta de buenas estrategias de las direcciones institucionales, e incluso tienen gran incidencia en este tema los sindicatos (aunque hay sindicatos en la empresa privada, realmente no tienen poder de negociación e injerencia en las decisiones tomadas por las direcciones), amparados en el artículo 47 Constitución de la República, artículo 204 Código de Trabajo, 73 de la Ley de Servicio Civil y en Instrumentos Internacionales ratificados como el Convenio 87 y 151 de la OIT. Los sindicatos en supuesto pro de los empleados abusan de los beneficios que la ley (especialmente el código de trabajo) les otorga en materia de ausentismo laboral remunerado o no, provocando ciertamente un efecto negativo social y financieramente en las instituciones (perspectiva de usuarios y costos financieros).

En el municipio de Usulután, al momento de realizar la investigación, hay presencia de 96 instituciones públicas, las cuales presentan la misma línea en relación al ausentismo y sus costos; es tan evidente el ausentismo y sus consecuencias, que tratar de refutar esto podría considerarse descabellado; empleados que no van a trabajar, que se ausentan por periodos cortos en su jornada laboral, que llegan al puesto pero son poco o nada productivos y causan molestias a sus compañeros y colabora a la intoxicación del clima laboral.

Por la gran cantidad de instituciones investigadas, resulta difícil presentar una historia y situación actual de cada una de ellas, sin embargo, ayuda el hecho de haber determinado que la apreciación sobre las mismas es uniforme en la actualidad, y que se ha mantenido casi como una cultura institucional a lo largo de los años en todas las instituciones públicas del país.

Actualmente en el país no hay textos o investigaciones que traten de analizar y proponer soluciones a este problema en el sector público como una forma de reducir los costos financieros para el Estado. Lo que significa que el actual trabajo de campo será un referente para posteriores investigaciones y búsqueda de soluciones efectivas a la problemática.

2.2 MARCO NORMATIVO

Para la presente investigación, el Marco Legal o Normativo hace referencia a todas aquellas leyes, normas, convenios, acuerdos, tomados en el país y de manera internacional y que se relaciona directa o indirectamente con el Ausentismo Laboral; estas son las siguientes:

2.2.1. Constitución de la República de El Salvador.

Esta Ley en su Capítulo II, sección segunda establece todo lo referente al trabajo y la seguridad social, estableciendo las bases para la creación de todas las leyes en materia laboral, regulando las remuneraciones, los contratos de trabajo, las jornadas laborales, el descanso remunerado, vacaciones, indemnizaciones y todas las prestaciones a las que se hacen acreedores los empleados y funcionarios públicos. (Sección segunda art. 37 al 52).

2.2.2. Código de Trabajo.

El presente código fue creado con la finalidad principal de armonizar las relaciones entre empleados y patronos, estableciendo sus derechos, obligaciones y fundamentado en principios que tiendan a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

El código de trabajo funciona como una base para la creación de normativas internas dentro de las instituciones públicas ya que su aplicación queda limitada en el caso de las instituciones autónomas o semiautónomas. (Capítulo II, III, V, VII, Título Tercero Capítulo III y IV).

2.2.3. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

El objetivo principal de esta ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal, garantizando la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal, sienta las bases para establecer los derechos y obligaciones que corresponden a cada funcionario público. (Capítulos III y IV, Título VI Capítulo I y Título VII Capítulo I).

2.2.4. Código Municipal.

El objetivo principal del presente código es garantizar el cumplimiento de principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas en los municipios.

En materia laboral el código municipal establece quienes pueden ocupar puestos administrativos y directivos dentro de las alcaldías, estableciendo deberes, obligaciones y derechos que tienen los funcionarios públicos, de igual manera hace mención de los motivos por los cuales los funcionarios públicos pueden ser destituidos de sus puestos. (Título IV Capítulo II).

2.2.5. Ley de Servicio Civil.

La presente ley tiene como finalidad especial regular las relaciones del Estado y el municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las Instituciones Públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.

En esta ley se establecen los requisitos para poder ingresar a la carrera administrativa, las atribuciones y lineamientos a seguir, así como también los derechos y deberes que como funcionario público se tienen. (Capítulos III, IV, V, VII Y VIII).

2.2.6. Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos (Decreto Legislativo N°17).

Dicta las medidas acerca de los asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos, a fin de conciliar los intereses de la administración con los de los empleados, procurando que estos gocen de los beneficios que en justicia merecen, sin dañar por ello la eficacia de los servicios públicos.

2.2.7. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo.

Esta ley es de gran importancia debido a que en ella se establecen muchas de las causas por las que se ausentan los empleados y funcionarios públicos de las instituciones y al estar tipificadas en la misma no conllevan una suspensión o una destitución del cargo que ocupa.

2.2.8. Ley de la Carrera Docente.

La presente ley tiene por objeto regular las relaciones del Estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipales y de las privadas; así como valorar sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica.

Una de sus finalidades es garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad.

2.2.9. Leyes Secundarias.

- Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República
- LEY DE LA PROCURADURÍA PARA LA DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS
- Ley LACAP.
- Ley de Salarios.
- Reglamentos internos.
- Reformas y Decretos Legislativos en materia Laboral.

- Convenio N° 87 de la OIT: RELATIVO A LA LIBERTAD SINDICAL Y A LA PROTECCIÓN AL DERECHO SINDICAL. (en especial los artículos del 1 al 6, libertad sindical y sin obligación de pedir permisos).

- Convenio N° 151 de la OIT: SOBRE LA PROTECCIÓN DEL DERECHO DE SINDICACION Y LOS PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR LAS CONDICIONES DE EMPLEO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (en especial artículos 4 al 7)

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1. Conceptos de Ausentismo².

La problemática del ausentismo laboral, en el medio organizacional, ha estado presente desde el momento que surge el trabajo como medio utilizado por el hombre para satisfacer sus necesidades y la de los demás, a través de la contraprestación del servicio. El término ausentismo, proveniente del latín *absentis* que denota ausente, separado, lejano, según la RAE (2010) es la abstención deliberada de acudir al trabajo, costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes dependientes a un cargo. No existe una definición única y universal aceptada del término; esto puede deberse a que según sea el punto de vista y los intereses que estén en juego, es que algunos elementos predominan sobre otros (D' Ottone, 2005). Según Rodríguez De La Prada (1999), cualquiera sea el caso, el ausentismo laboral implica ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal. Desde el punto de vista práctico, el ausentismo puede definirse como la pérdida temporal de horas o días de trabajo, independientemente de las causas que lo originen. Son diversas las distintas definiciones de ausentismo y no existe una disquisición clara y precisa en cuanto al término y su significado.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1991) define el ausentismo como "la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales, las huelgas, el embarazo normal y la prisión".

Otra definición de ausentismo laboral o ausencia de trabajo fue tenido en cuenta por primera vez por Dubuis (1977), ya que se dio cuenta del tiempo de trabajo perdido en el siglo XIX debido a largas jornadas de trabajo, en las que se incluían los días de fiesta. A principios de nuestros siglos comienza a ser conocidos los accidentes de trabajo

² <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19128/Capitulo2.pdf> (consultado el 30 de abril de 2017)

voluntarios en contextos de actividad con un grado de riesgo considerable para tener así una vía de escape y poder continuar con el puesto de trabajo. A estos “accidentes” junto con la situación anterior se denominaba ausentismo, en otro punto la palabra ausentismo se utiliza con un sentido de desprecio por los trabajadores que deben cumplir con un horario específico en su trabajo y hacen mención de las faltas de los compañeros.

El Boliviano Constantino Klaric³ amplía la definición, haciendo alusión a determinados contextos en los que la ausencia representa la ruptura de la situación de dependencia y obligatoriedad que actúa como reemplazo de esta situación.

También es una conducta que puede adoptar la forma de baja por enfermedad, retrasos, accidentes o huelgas y concluye con la sensación temporal de ser independiente en los nuevos roles elegidos para sustituir el trabajo.

Lo común entre el ausentismo laboral es el tiempo de trabajo perdido, aunque la ausencia al trabajo es un acto involuntario y a su vez puede ser provocado por el mismo empleado.

2.3.2. Tipos de Ausentismo.

La clasificación definitiva por la que se ha optado en función de las causas son las siguientes:

2.3.2.1. • Ausentismo legal e involuntario.

Se caracteriza por ser un costo para la empresa porque el trabajador en tales circunstancias sigue percibiendo su remuneración, es lo que se puede considerar ausentismo retribuido y comprende los siguientes apartados:

- Enfermedad normal.
- Accidente laboral.

³ Enrique D’Ottone Clemenco Revista Ausentismo Laboral www.crecerymejorar.com (consultado junio del 2008a)

- Licencias legales.
- Maternidad
- Enfermedad profesional.

2.3.2.2. • Ausentismo personal o voluntario.

Se caracteriza por ser un costo de oportunidad para la empresa porque el trabajador, en tales circunstancias, no sigue percibiendo su remuneración. Es lo que se denomina ausentismo no retribuido y comprende los siguientes apartados:

- Permisos particulares.
- Ausencias no autorizadas.
- Conflicto laborales.
- Cuidado de los hijos.
- Salir a fumar.
- Retrasos.

2.3.2.3. • Ausentismo presencial (presentismo).

Consiste en acudir al trabajo, pero dedicando una parte de la jornada a actividades que no guardan relación con las tareas propias del puesto que se cumple, como por ejemplo:

- Uso del celular.
- Usar correo electrónico con fines personales.
- Conversar entre compañeros
- Leer el periódico.
- Llamadas a amigos y familiares.
- Pasear por los pasillos.

2.3.2.4 • Ausentismo por razones conocidas.

Es aquella que se presenta cuando el trabajador le comunica a su supervisor inmediato cuándo y por qué razones se ausenta de su puesto de trabajo. Estas razones tienen que estar enmarcadas en las leyes o convenios colectivos de trabajo, como son:

- Vacaciones.
- Matrimonio.
- Cambio de domicilio.

2.3.2.5. • Ausentismo por razones ignoradas.

Son todas aquellas que no pueden ser notificada con anterioridad al supervisor inmediato sino posteriormente. Estas pueden ser de cualquier motivo inesperado.

2.3.2.6. • Ausentismo histórico.

Es aquel que se ha mantenido constata a través del tiempo en una sociedad, en una rama de la industria o en una organización determinada.

2.3.2.7. • Ausentismo estructural.

Cuando una economía se industrializa, el ausentismo tiende a aumentar progresivamente, hasta que llegue a niveles de estabilidad. Cuando esto ocurre y pasa un tiempo considerable, el ausentismo estructural se convierte en histórico para la nueva estructura económica que ha surgido.

2.3.2.8. • Ausentismo coyuntural.

Es aquel que se encuentra en periodo de rápido cambio social, político, económico, entre otros con variaciones.

2.3.3. Características del Ausentismo⁴.

El ausentismo es un hecho muy importante para la empresa, dedicándole una atención especial de investigación desde cuatro puntos según Klaric.

2.3.3.1. Empresarial/Directivo y Económico.

Surge de la adaptación del individuo a la empresa.

⁴ Flores L. & Ruiz M. (2013). Ausentismo en el Personal de Enfermería del Servicio de Neonatología, Universidad Nacional de Córdoba (consultado en abril 2017) http://www.enfermeria.fcm.unc.edu.ar/biblioteca/tesis/flores_lidia_f.pdf

2.3.3.2. Psicológico.

Se centra en la motivación, la satisfacción y las actitudes hacia el puesto de trabajo. Es clara la importancia que tienen las normas del grupo a descubrir la existencia de una cultura de ausencia en el trabajo abarca la enfermedad, los motivos certificados o no y es comprendida como un acto individual y grupal hacia el sistema inflexible. A partir de ahora, los grandes enfoques van a concluir en sus explicaciones el “contexto social”, con las presencias y el resto de los demás factores, ya sean formales o informales.

2.3.3.3. Sociológico.

En este enfoque se incluían los factores individuales que faltaban y hacen referencia a la edad, sexo, estado civil, formación, etc.

También tienen en cuenta los factores externos a los trabajadores, como la distancia del domicilio al lugar del trabajo en cadena, las presiones familiares y los factores de organización del trabajo como el trabajo en cadena, el tamaño de la unidad de trabajo o la repetitividad de la tarea. Estudiaba la personalidad absentista llega a la conclusión de que se necesitaba un modelo que englobe todos los estudios realizados. El ausentismo es un síntoma organizacional y representa una acción colectiva, comportamiento o estrategia racional dentro de una lógica de acciones en cadena que forman parte del sistema de interacción de las organizaciones modernas.

2.3.3.4. Pedagógico.

El ausentismo constituye una de las respuestas a la alta tensión, la baja moral de trabajo, la imposibilidad de promoción, etc. En este caso el ausentismo opera como ruptura y escape momentáneos para amortiguar las tensiones acumuladas en el trabajo.

El ausentismo en el trabajo surge como la imposibilidad de poder realizar al mismo tiempo varios estados mentales y funciones diversas con la actividad laboral, por ejemplo estar enfermo y trabajar. En consecuencia, las ausencias adoptan en conductas de no presencia en el trabajo la viabilidad de compaginar distintas funciones en tiempos diferentes

El núcleo central de ausentismo se encuentra en las ausencias cortas, ya que pueden adoptar formas distintas. La complejidad de explicación se encuentra en los estados psicológicos y en específicos aspectos sociales que se introducen en las ausencias imprevistas involuntarias a través del estrés, a la presión, la frustración de los individuos, que no pueden ser soportados practicando únicamente las conductas de ausencias cortas.

El término ausentismo tiene alcances diferentes en la literatura, ya que no existe una definición única y universalmente aceptada del término, el punto de vista y los intereses en juego, algunos elementos predominan sobre otros. Así, mientras que para el empresario la prioridad es asegurar y aumentar la presencia del trabajador en su puesto, para los sindicatos lo es garantizar la salud de los trabajadores.

Si bien la huelga es un derecho reconocido de los trabajadores en la legislación de un gran número de países, lo cierto es que implica ausencia al trabajo de trabajadores que se pensaba que iban a ir (o por lo menos se contaba con ellos cuando se planificó la actividad en el corto o mediano plazo), por lo tanto implica pérdida económica para la organización, de hecho la fuerza de esta medida radica en este hecho.

En lo que respecta al embarazo, seguramente lo que quiso reflejar la OIT es que el embarazo no es una enfermedad. Sin embargo, implica una ausencia prolongada de la trabajadora (en el artículo 309 del Código de Trabajo de nuestro país establece que el patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, dieciséis semanas de licencia, diez de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia). Ello obliga a una reprogramación de las tareas o a una sustitución temporal de la trabajadora.

Consideramos que este tema es altamente relevante, en la medida en que se estima que los daños ocasionados a la economía por esta causa seguramente son cuantiosos, decimos seguramente por cuanto no conocemos mediciones recientes y globales del ausentismo laboral, realizadas a nivel nacional.

2.3.4. Variables dependientes del Ausentismo

El tema de ausentismo laboral no es algo nuevo. Ya en 1921, Emil Frankel⁵ ponía de manifiesto la importancia del tema. El ausentismo como una variable dependiente, en el modelo de Robbins⁶, el ausentismo es una de las variables dependientes, junto con la productividad, la rotación, la ciudadanía y la satisfacción.

Según Robbins, estas variables dependientes o de salida, son resultado de la interacción de diferentes factores que actúan en el plano del individuo, en el plano del grupo al que este individuo pertenece y en el plano del sistema de la organización. Estas variables, que el autor llama independientes son las que se enumeran a continuación:

2.3.4.1. Plano del Individuo.

- a) Capacidad
- b) Aprendizaje individual
- c) Motivación
- d) Valores y actitudes
- e) Percepción
- f) Personalidad y emociones
- g) Características biográficas
- h) Toma de decisiones individual

2.3.4.1.1. Capacidad.

Entendida como la habilidad de un individuo para ejercer las diversas tareas de un puesto. Haciendo referencia al trabajador ausentista, parece bastante evidente que si una persona no se siente capacitada para realizar las tareas que le han sido asignadas se sentirá agobiada por esa labor y tendrá una fuerte motivación para ausentarse del trabajo. Es bueno mencionar en este punto que diferentes estudios son concordantes en cuanto a que existe una relación entre ausentismo y rotación, y de hecho el primero precede a la segunda.

⁵ Emil Frankel (1921), Labor absenteeism, en: The Journal of Political Economy, Vol. 29, no. , Junio de 1921. pg. 487-499

⁶ Stephen P. Robbins (2004), Comportamiento Organizacional, 10º ed., Ed. Pearson – Prentice Hall

Cuando un empleado aumenta sus ausencias probablemente está pensando en el abandono de la organización. Pero, por otra parte, podemos mirar también la capacidad en referencia a los mandos medios y gerenciales de la organización. Esto seguramente tendría un impacto directo sobre el ausentismo de los empleados.

2.3.4.1.2. Aprendizaje individual.

Es cualquier cambio relativamente permanente en la conducta, que aparece como resultado de la experiencia.

Indudablemente, la capacidad de una persona de aprender es lo que permite asignarle nuevas tareas y nuevos desafíos, ampliar y ensanchar el puesto de trabajo y posibilitar su crecimiento dentro de la organización, generando una fuerte motivación para su permanencia en la misma.

2.3.4.1.3. Motivación.

Es un tema sobre el que mucho se ha escrito desde hace décadas.

Innumerables modelos y definiciones se han dado. Son clásicos los modelos de Maslow, Mac Gregor ⁷ y, más recientemente Herzberg. Nos quedaremos sin embargo con la ofrecida por Robbins, dado que es su modelo el que estamos analizando.

Dice este autor que la motivación se resume en los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y esfuerzo por conseguir una meta. El tema tiene que ver entonces con posibilitar que el puesto de trabajo permita alinear el esfuerzo del empleado de modo que, cumpliendo con su tarea, éste le permita encaminarse al logro de sus metas. Tiene mucho que ver con “ver al empleado como un todo”.

2.3.4.1.4. Valores y actitudes.

Los analizaremos por separado. Los valores son las convicciones básicas de un individuo sobre el bien, lo correcto y lo deseable.

⁷ Enrique D’Ottone Clemenco Revista Ausentismo Laboral www.crecerymejorar.com (consultado junio del 2008b)

Es indudable la relación que un adecuado sistema de valores individual tiene con el ausentismo, así como el hecho de que, por ser elementos intrínsecos del individuo, puede ser detectado en el proceso de reclutamiento y selección.

Robbins menciona el repertorio de valores de Rokeach⁸, quien los divide en valores terminales (que es lo que la persona quiere lograr a lo largo de su vida, por ejemplo: seguridad, libertad, una vida emocionante, etc.) y valores instrumentales (cuales son las formas adecuadas de comportarse o las herramientas aceptables para obtener los valores terminales, por ejemplo: ambición, honestidad, obediencia).

Unos y otros condicionan la actuación del individuo y, en definitiva, el ausentismo es la expresión de una conducta, influenciada por estos valores. Casi sin quererlo, entramos en el campo de las actitudes. Estas son formas de expresar juicios sobre objetos, personas o conocimientos y tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. El componente de cognición (hacer tal o cual cosa es bueno o malo) es un juicio de valor que sienta las bases para el componente afectivo (determinada persona, cosa o situación me gustan o no me gustan porque hacen o dejan de hacer lo que yo considero bueno o malo), todo ello conduce al componente conductual (como esa persona, cosa o situación me gustan o no, me comporto de determinada manera en relación a ella). Las posibles combinaciones de valores y actitudes que inciden sobre el ausentismo son muchas, pero podemos ilustrar con un ejemplo sencillo una de ellas. Imaginemos un individuo que tiene como uno de sus principales valores terminales la seguridad familiar y como uno de sus principales valores instrumentales la independencia. Este individuo, por necesidades económicas, se desempeña en una tarea de riesgo, escasamente remunerada. Por ello, su puesto de trabajo le va a parecer malo, dado que corre riesgos físicos que se traducen en riesgo de no poder hacerse cargo de su familia si sufre un accidente grave, pero no puede aportar tampoco seguridad económica y se siente maniatado dentro del cargo porque no consigue otro puesto más aceptable para él.

⁸ Enrique D'Ottone Clemenco Revista Ausentismo Laboral www.crecerymejorar.com (consultado junio del 2008c)

Es racional pensar que esta persona buscará ausentarse de la tarea tanto como pueda, particularmente cuando se sienta más expuesto o se generen situaciones en las que ve afectado su sistema de valores.

2.3.4.1.5. Personalidad y emociones.

Reflejan la forma de comportamiento de un individuo frente a un hecho de la realidad y hacen, por lo tanto, que frente a una misma organización, con puestos de trabajo similares, un individuo responda ausentándose y otro no.

2.3.4.1.6. Percepción

.Definida como el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.

Es un elemento claramente relacionado con casi todos los anteriores, directa o indirectamente, pero que pone de manifiesto la necesidad de trabajar sobre esa percepción para que sea la adecuada y no genere como respuesta una afectación de las variables de salida, de las que el ausentismo es una de ellas.

2.3.4.1.7. Toma de decisiones individual.

Implica elegir entre dos o más alternativas, en nuestro caso, faltar al trabajo y no faltar. Surge bajo la influencia de las otras seis variables anteriormente analizadas.

2.3.4.1.8. Características biográficas.

Engloba un concepto bastante amplio, que incluye: sexo, edad, lugar de residencia, estado civil, entre otras.

Tienen la ventaja de ser objetivas y poder registrarse fácilmente. Esto hace que estadísticamente se puedan correlacionar determinadas características biográficas con elevados niveles de ausentismo en determinada rama de actividad (la validez externa de estos análisis suele ser bastante restringida).

2.3.4.2. Plano del grupo.

- a) Comunicación
- b) Estructura de los grupos
- c) Equipos de trabajo
- d) Liderazgo y confianza
- e) Toma de decisiones en grupo

2.3.4.2.1. Comunicación.

Específicamente estamos hablando aquí de la comunicación en el plano grupal. Qué se transmite, como se transmite, cuales son los códigos que se manejan, cuáles son las fuentes. Todo ello influye (y se deja influenciar a la vez) por las percepciones del individuo, que como vimos inciden fuertemente en la conducta y comportamiento del trabajador.

2.3.4.2.2. Estructura de los grupos.

¿Cómo están conformados los grupos dentro de la organización? ¿Son grupos formales o informales? ¿Quiénes definen las metas a las que el grupo aspira? Estas interrogantes interaccionan fuertemente con todas las demás variables del plano grupal.

2.3.4.2.3. Equipos de trabajo.

¿Se produce la sinergia necesaria entre los integrantes? ¿Se obtienen los resultados esperados, no sólo por parte de la organización, sino también por parte todos y cada uno de los miembros del equipo?

2.3.4.2.4. Liderazgo y confianza.

Es este otro tema que lleva décadas de controversia y discusión, que exceden el alcance de este trabajo.

No obstante, hay algunos elementos que no podemos dejar de mencionar porque son los líderes (formales e informales) quienes fijan las metas reales de un grupo (entendiendo

por reales las que el grupo se propone alcanzar y que pueden coincidir o no con las de la organización). De la confianza que el grupo deposite en el líder y de que esté de acuerdo con los objetivos de la organización, dependerán fuertemente los resultados obtenidos.

2.3.4.2.5. Toma de decisiones en grupo.

Análogamente con la toma de decisiones individuales, representa la necesidad de elegir entre más de una alternativa y se ve fuertemente influenciada por los procesos de comunicación, el liderazgo y la estructura de los grupos y equipos de trabajo.

2.3.4.3. Plano del sistema de la organización.

- a) Cultura de la organización
- b) Estructura y diseño de la organización
- c) Diseño y tecnología del trabajo
- d) Políticas y prácticas de recursos humano

2.3.4.3.1. Cultura de la organización.

Robbins habla de un “sistema de significados compartidos”. Si bien suele haber una cultura dominante, y compartida por la mayor parte de los miembros de la organización, suelen haber subculturas que pueden diferir en mayor o menor grado de aquella. La cultura de una organización no nace espontáneamente. Crece y se desarrolla sobre las experiencias anteriores de la organización y el éxito o fracaso que ellas hubieran obtenido. Pero, una vez instalada, se arraiga y es muy costoso, en tiempo y esfuerzo, generar cambios en ella. Y, aunque parezca una paradoja, hay organizaciones que tienen instalada en ella la cultura del ausentismo.

2.3.4.3.2. Estructura y diseño de la organización.

Nos habla de cómo están sistematizadas las tareas, de cómo está definido quien tiene la responsabilidad de qué, de cuáles son las normas que se deben cumplir y que ocurrirá si no se cumplen.

2.3.4.3.3. Diseño y tecnología del trabajo.

Si la estructura y el diseño de la organización nos hablaban de qué, el diseño y la tecnología del trabajo nos hablan del cómo. Sin duda que están íntimamente relacionados. Es importante saber cómo se realiza cada tarea, en qué condiciones, con que herramientas, como se mide el correcto cumplimiento de la misma.

2.3.4.3.4. Políticas y prácticas de Recursos Humanos.

Sin duda uno de los aspectos que más ha cambiado en la historia de la administración y que será pilar fundamental de nuestra propuesta para reducir el impacto del ausentismo. Estas variables además, no son aisladas sino que interactúan unas con otras en diferentes grados, dentro de su mismo nivel pero también a través de los distintos niveles. Un elemento interesante es que el modelo puede usarse tanto en el sentido descriptivo como en el sentido explicativo, lo cual hace que el ausentismo pueda utilizarse como un indicador de algunas de las otras variables mencionadas.

2.3.5. Una perspectiva de los factores que influyen en el ausentismo.

Debemos considerar el ausentismo como un fenómeno que se produce en la conveniencia de las relaciones entre la organización laboral y el individuo. En ocasiones, la relación laboral que constituye el contexto en el que el ausentismo se produce, se caracteriza por una evaluación de cada una de las partes (institución/trabajador) en la que está muy presente la percepción de falta de equidad, de manera que cada una de ellas puede sentirse explotada por la otra.

La situación simétrica se produce cuando, por ejemplo, la institución solicita, formal o informalmente, prolongaciones de jornada no siempre reconocidas retributivamente, (desde lo económico, desde lo social o desde la gestión) o permite el trabajo bajo presión temporal extraordinaria sin aportar los recursos que serían necesarios.

Existen diferentes factores que pueden influir en la ausencia de los trabajadores públicos. En términos generales, estos factores encajan en tres categorías temáticas⁹:

- a) Personal.
- b) Lugar de trabajo/contenido.
- c) Factores organizativos/culturales. Se discuten en detalle a continuación:

2.3.5.1. Factores de nivel individual.

Las características personales de los individuos influyen en la tasa de ausencia, la duración y la razón de la ausencia.

2.3.5.1.1. Género.

La mayoría de los estudios indican que las mujeres se ausentan más a menudo que los hombres (Rodríguez Llanos, 2013). Ritchie (1999a) determinaron que las mujeres tenían más probabilidades de haber estado ausentes y tenía altos índices de ausentismo en todas las profesiones.

2.3.5.1.2. Edad.

No siempre tiene relación el ausentismo con la edad. Aunque existen tendencias que indican que las mujeres mayores de 50 años tienen una mayor tasa de ausencia por enfermedad a largo plazo (Josephson 2008a), y esto puede deberse a que las demandas físicas y psíquicas se suelen sentir con el paso del tiempo. A partir de los 30 años la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño. Hacia los 50 años la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae. En su estudio, Tripathi (2010) encontraron que las tasas de licencia por enfermedad no planificados fueron más altos entre las mujeres mayores, mientras que las tasas de licencia por enfermedad más altas fueron entre las mujeres más jóvenes, con ausencia principalmente atribuible al parto.

⁹ Ferraro C. (2016), Incidencia de Ausentismo Laboral y Factores determinantes en el personal de enfermería, Universidad Nacional de Rosario (consultado en abril 2017) <http://capacitasalud.com/biblioteca/wp-content/uploads/2016/07/TESIS-FINAL.pdf>

2.3.5.1.3. Estado Civil.

Existen varios informes que refieren que el estado civil de los empleados puede influir en la ausencia del trabajo de diferentes maneras y en diferentes entornos. Los hombres solteros se ausentan menos que las mujeres casadas, porque es este último caso, los problemas de índole familiar son más comunes. Borda y Norman (1997) observaron que las responsabilidades familiares aumentaron la probabilidad de que las mujeres se ausenten mientras que tenían un conflicto de índole familiar.

2.3.5.1.4. El estado de salud individual.

La salud de un hombre sin duda afectará la frecuencia y el tiempo en el que permanece fuera y dentro de su ámbito de trabajo. Desde el punto de vista de la salud, la enfermedad es la desviación de la normalidad anatómica o fisiológica; lo que se traduce en ausentismo laboral, cuya expresión económica es la disminución de la productividad. La enfermedad común o profesional y los accidentes laborales son causas que mantienen a los trabajadores alejados de su centro de trabajo. Entre las patologías que los trabajadores, con problemas de salud presentan con mayor frecuencia y que son causantes de mayor riesgo de ausencia por enfermedad se centran en los trastornos musculo esqueléticos (Eiksen 2003) y psicológicos (estrés o cansancio) (Josephson 2008b).

2.3.5.1.5. Nivel en la jerarquía.

Entre los trabajadores que están más arriba en la jerarquía, se dice que presentan menos ausencias en comparación con personal con menor rango jerárquico. Ritchie (1999b)

2.3.5.2. Factores del lugar de trabajo Sector de Empleo.

El ausentismo suele ser común en el sector público tanto en los países de altos y de bajos recursos, según Allen (1982) esto se debe al tamaño de la unidad de empleo como un determinante importante de ausentismo; cuanto mayor sea la unidad de empleo, mayor será el ausentismo. Este fenómeno se debe a que disminuye el tamaño de la comunicación y la cohesión del grupo, resultando en la satisfacción del trabajador inferior. Un aumento en el tamaño también conduce a una mayor burocracia, lo que reduce los controles informales asociados con mayores niveles de recompensas interpersonales y mayor apego.

Por lo tanto, una unidad grande proporciona un entorno en el que el rendimiento laboral de los individuos pasa más desapercibido. Según García-Prado & Chawla (2006a) el ausentismo es mayor en las organizaciones públicas, debido al hecho de que los empleados reciben su salario con independencia de los resultados.

2.3.5.2.1. Tamaño de una organización.

El tamaño de la organización puede influir en el ausentismo. El argumento es que las grandes organizaciones tienen menos cohesión del grupo, una mayor burocracia y que los esfuerzos individuales pasan desapercibidos.

2.3.5.2.2. Ubicación de las instalaciones.

La ubicación de las instalaciones, en relación a donde viven los trabajadores puede influir en la tasa de ausencia. Muthama (2008) tenían la hipótesis de que el ausentismo sería mayor en las zonas rurales vinculadas al transporte irregular y trabajadores que tengan que viajar largas distancias para acceder al trabajo. Sin embargo, encontraron que las instalaciones en las zonas urbanas tuvieron mayor ausentismo, es decir que los trabajadores que vivían en la misma ciudad o pueblo que su lugar de trabajo, eran menos tendientes a ausentarse en comparación con los que vivían lejos de su lugar de trabajo.

2.3.5.3. Factores del contenido de Trabajo Carga de trabajo.

Se ha identificado a la sobrecarga de trabajo como una razón para que, tanto a corto como a largo plazo, causen ausencia por enfermedad. Esto puede incluir medios para escapar de esta pesada carga de trabajo o para recuperarse de las enfermedades causadas por el manejo de la carga de trabajo. Es decir que el ausentismo aumenta con el aumento de la carga de trabajo.

El clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador y también en resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que se destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y, consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros.

La satisfacción laboral es un factor que tiene relación inversa con el ausentismo. De ahí que los altos niveles de satisfacción laboral corresponden índices muy bajos de ausentismo, pues la gente siente alto compromiso con la organización además de una estabilidad emocional.

Por el contrario, se producen niveles altos de ausentismo cuando la satisfacción laboral es muy baja; esto puede ser provocado por actitudes desfavorables de las personas hacia su puesto, relación con el jefe, remuneración, reconocimiento, etc. Los horarios de trabajo y el tipo de contratación han sido identificados como factores que podrían influir en la presencia de un trabajador o la ausencia del trabajo.

El contexto social del trabajo también es importante. Se han realizado diferentes informes sobre la intimidación y la violencia por parte de colegas, público y visitantes contribuye a aumentar el ausentismo de los empleados, en contraposición el apoyo de los colegas y supervisores también puede ser influyente. Es importante lograr mejoras en las condiciones de trabajo y un apoyo sostenible, a fin de evitar la alta rotación y prolongada baja de los empleados. La relación entre el ausentismo y la satisfacción en el trabajo es inconsistente.

Albion (2008) consideran que los altos niveles de angustia generados en el lugar de trabajo entre profesionales se asocian con una mayor duración de la ausencia laboral. Trinkoff (2001) realizaron un estudio en EEUU en el que encontraron, que los empleados públicos en puestos de trabajo con mayores exigencias físicas, como por ejemplo en las que trabajaban con los brazos en posturas incómodas, son significativamente más propensas a estar ausentes de los que no tienen este tipo de demandas.

En Suecia, Josephson y cols (2008) realizaron un seguimiento durante 3 años, encontrando que los empleados insatisfechos con la calidad de la atención prestada al público tienen mayores probabilidades de ausentarse a largo plazo por enfermedad. Ritchie (1999c), establecieron que el personal a tiempo parcial en el Reino Unido tuvo menores tasas de ausencia que el personal a tiempo completo entre la mayoría de los grupos ocupacionales.

2.3.5.3.1. Los cambios organizativos.

Cambios en la organización pueden aumentar el ausentismo en función de cómo los trabajadores lo perciben. La introducción de reformas, que entre muchas otras, se dirijan a reducir el ausentismo entre los trabajadores, en realidad puede resultar en un aumento en el ausentismo. Según García-Prado & Chawla (2006b) esto se atribuye a la resistencia a las reformas por parte de los sindicatos. Herbert Chruđen (1986) cita un estudio efectuado en grandes empresas de utilidad pública que revela una correlación elevada entre los índices de ausentismo y las actitudes de los empleados en relación con la administración, a sus superiores inmediatos y a sus compañeros de trabajo. El estudio reveló que el ausentismo está asociado con los siguientes problemas:

- Falta de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor
- Falta de sentimiento de solidaridad del grupo
- Insatisfacción en cuanto a las oportunidades para la promoción
- Insatisfacción en cuanto al salario
- Falta de reconocimiento por el buen desempeño
- Insatisfacción con la media administración (supervisión)

2.3.6. Razones del contexto o específicos de la cultura.

Existen una serie de razones contextuales que se asocian al ausentismo:

2.3.6.1 Administración.

El estilo de liderazgo empleado en los establecimientos puede influir en las tendencias de ausencia de los trabajadores. Los empleados públicos gestores eficaces tienen menos bajas por enfermedad a corto plazo, es decir que la efectividad del liderazgo en los cargos jerárquicos está inversamente relacionada con el número de días de ausencias y ausencias de corto plazo.

2.3.6.2. Las expectativas culturales.

Las expectativas de los compañeros y la sociedad en general pueden influir en los patrones de ausentismo entre los trabajadores. Aunque esto no es manifestado de manera explícita, se da a entender que la ausencia "cultural" puede influir en los patrones de la ausencia de trabajadores. Muchas veces las causas de las ausencias se fundamentan desde la idiosincrasia de una población en particular, las causas comunes de faltas pueden incluir: asistencia a exámenes, eventos sociales, como el matrimonio y el entierro, las condiciones climáticas adversas, y problemas de viaje y transporte.

Estas son razones que no se reportan en general, en países de altos ingresos, fundamentalmente porque se tiene diferentes idiosincrasias culturales frente al trabajo.

2.3.6.3. Políticas.

Las reformas deben incluir contratos de gestión con una política de licencia por enfermedad de no sustitución de trabajadores ausentes destinadas a reducir costos de horas extras y activar un mecanismo de presión de grupo para evitar ausencia. Sin embargo, esto es difícil de aplicar debido a la resistencia de los sindicatos. Algunas veces las reformas puestas en marcha con el objetivo de reducir el ausentismo en realidad resultan en un aumento de la ausencia.

2.3.7. Medición del Ausentismo.¹⁰

Investigar el fenómeno del ausentismo, particularmente intentando comparar estudios de diferentes orígenes, ofrece la dificultad de que no hay un acuerdo unánime acerca de la forma de calcular los diversos indicadores que miden la magnitud del fenómeno.

2.3.7.1. Tasa global de ausentismo.

Representa la proporción, en porcentaje, entre los días laborales perdidos por ausentismo y los días de trabajo previsto.

¹⁰ Cuevas Y., García T. & Villa M. (2011), Salud Ocupacional, Caracterización del Ausentismo, Universidad Nacional de Rosario (consultado en abril 2017)
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2834/22647541-2012.pdf>

Índice de gravedad: Es la relación entre los días laborales perdidos por ausentismo y el número de trabajadores bajo riesgo.

T.G.A. = No. de ausencias en un periodo x 100 / No. de trabajadores en nómina para ese periodo.

2.3.7.2. Índice de frecuencia.

Es la relación entre el número de episodios de ausentismo y el número de trabajadores bajo riesgo

I.F. = Número de ausencias para un periodo x 200.000 / Número de horas-hombre trabajadas para ese periodo

2.3.7.3. Índice de duración de media de la baja o promedio de duración del periodo de ausencia.

Es la relación de días perdidos y el número de episodios del ausentismo.

P.D. = No. Total de días perdidos en el periodo x 100 / No. de ausencias para ese periodo

2.3.7.4. Índice de severidad o gravedad.

Es la relación de números de días perdidos sobre el total de horas- hombres trabajados.

I.S. = Número de días perdidos x 200.000 / Total Horas-hombre trabajadas

2.3.7.5. Índice de retardos.

Es el que generalmente se conoce como ausentismo parcial y considera solo el personal en actividad normal y únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:

- Faltas injustificadas por certificados médicos.
- Faltas por motivos médicos no justificados.
- Retardos por motivos justificados o no justificados.

Se expresa de la siguiente manera:

$I.R = N^{\circ} \text{ de retardos} / \text{días trabajados por toda la empresa} - N^{\circ} \text{ de ausencias.}$

2.3.8. Estudio de las Causas de Ausentismo.

La tradicional división entre ausentismo voluntario e involuntario esconde una realidad ineludible, consistente en que hay un amplio solapamiento entre uno y otro. Para decirlo en un lenguaje coloquial, no todos los enfermos se ausentan al trabajo, ni todos quienes se ausentan por razones distintas a una enfermedad lo hacen en forma cien por ciento voluntarias, sino que responden a factores ajenos a su voluntad que les impulsan a tomar la decisión de faltar. “Samaniego¹¹ expresa que hay “dos variables que condicionan la asistencia del empleado: la motivación de asistencia y la capacidad o habilidad de asistencia”.

La dificultad de analizar y comprender el fenómeno del ausentismo, se basa en que según el mismo autor, “el ausente habitualmente disfraza las razones auténticas de su ausencia bajo distintos ropajes, para hacerlo socialmente aceptables”. El origen del ausentismo laboral es multifactorial y se basa no solo en el plano individual, grupal y organizacional sino también en el medio ambiente extralaboral y los factores perilaborales (aspectos políticos y socio económicos de la nación y de la región).

Los empleados manifiestan su insatisfacción poniendo en práctica cuatro respuestas que se interrelacionan según dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Las conductas destructivas (salida y negligencia) afectan fuertemente a las variables de desempeño: productividad, rotación y ausentismo. En efecto, la conducta de salida implica que las cosas empeoren.

¹¹ Carlos Samaniego Villasante, Absentismo, Rotación y Productividad, en www.abacolombia.org.com

2.3.9. Modelos de las Causas de Ausentismo.¹²

2.3.9.1. Modelo Económico de Ausentismo Laboral.

El eje central de este modelo, estriba en que el comportamiento ausentista se debería a la interacción de dos fuerzas, actuando en forma conjunta: 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. Según esta teoría, son los trabajadores quienes eligen la cantidad de ausencia que maximiza sus utilidades, calculando los beneficios y costos marginales de las oportunidades de ausencia que enfrentan. Los empleadores mientras tanto, también calculan los beneficios y costos marginales del ausentismo que perciben y determinan la magnitud de ausencia que minimiza los costos en la empresa y maximiza las utilidades.

2.3.9.2. 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. Se propone que hay una “cultura de ausencia” propia de cada industria u ocupación. Esta cultura de ausencia puede ser dependiente, moral, fragmentada o conflictiva y, si bien la ausencia es una conducta individual, se da dentro de un contexto social y bajo la influencia de las normas de ausencia propias de la correspondiente cultura de ausencia.

2.3.9.3. Modelo Médico del Ausentismo Laboral.

Para comprender este modelo, debemos tener presente la definición de salud de la Organización Mundial de la Salud, que refiere a que la misma “no es sólo la ausencia de enfermedad, sino un estado de completa armonía bio-sico-social”. De otra forma el término “médico” podría llevar a entender que este modelo sólo se aplica al ausentismo involuntario, lo cual no es correcto. Este modelo identifica los factores que contribuyen a un patrón de ausentismo laboral determinado:

¹² Trejos A. & Heredia J. (2010), Estudio del Costo y principales Causas del Ausentismo Laboral en las Empresas, Universidad Tecnológica de Pereira (consultado en abril 2017)
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2022/658314T787.pdf;sequence=1>

- Demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional)
- Satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización, etc.)
- Características organizacionales
- Contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad)
- Otros como compromiso, distancia al trabajo, etc.

2.3.9.4. Ausentismo Laboral y Retiro Organizacional.

Este modelo postula que existe una relación entre ausentismo laboral y voluntad de retiro del trabajador. Es decir que aquel empleado que no piensa permanecer en la organización, se ausenta más, previo a ese retiro. Sostiene también que esa actitud es más frecuente entre las personas jóvenes y de menor posición jerárquica.

2.3.10. Factores influyentes en el Problema del Ausentismo¹³.

El ausentismo laboral conlleva, como ya sabemos, variados efectos negativos para el propio ausente, para sus compañeros de trabajo, para la organización, para su familia y para el estado. Sin embargo debemos destacar que, aunque han sido menos estudiados, también hay algunos efectos positivos del ausentismo que, aunque no llegan a balancear con los anteriores, no por ello son menos merecedores de estudio y análisis. Estas consecuencias positivas, derivan de que el ausentismo puede suponer una estrategia para reducir el estrés laboral del trabajador y con ello mejorar su desempeño en otros roles, fundamentalmente en el ámbito familiar y social, ya que la conducta ausentista le permite disponer de más tiempo para ello.

Asimismo, brinda a los compañeros de trabajo la oportunidad de realizar nuevas tareas y así demostrar sus habilidades o ensanchar su puesto de trabajo.

Los efectos negativos son más conocidos, pero haremos un breve repaso de ellos:

¹³ <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19128/Capitulo2.pdf> (consultado en 2017b)

- Reducción de los ingresos familiares
- Progreso a indisciplina
- Aumento de la carga de trabajo de los compañeros aunque, en general, sin un beneficio económico concomitante
- Puede originar accidentes cuando los sustitutos no están familiarizados con el puesto de trabajo o con la tecnología empleada
- Es fuente de conflicto

2.3.11. Costos Financieros del Ausentismo Laboral¹⁴.

Los Administradores, Coordinadores, Jefes y Directores tienen que ser diligentes en establecer formas innovadoras y eficientes de manejar sus costos y reducir o eliminar gastos innecesarios.

Uno de los principales gastos para la mayor parte de ellos es el ausentismo del empleado. El costo de las ausencias de los empleados tiene un impacto importante en la productividad de las Instituciones Públicas, aunque la mayoría de las Instituciones no analizan demasiado o controlan estos costos.

Los costos ocasionados por el ausentismo se clasifican en directos, indirectos, controlados y no controlados.

2.3.11.1. Costos Directos.

- Pago completo de salario: se da principalmente en las ausencias legales justificadas, por las cuales el trabajador tiene derecho de recibir remuneración.
- Pago de beneficios: son formas de compensación que se ofrecen a los empleados fuera de un salario o sueldo declarado.

¹⁴ <https://ingresa.com/causas-costos-ausentismo-laboral/> (consultado en 2017)

- Gastos administrativos en el manejo del ausentismo: manejar el ausentismo significa grandes costos, y el administrarlo, significa pérdida o desviación de tiempo del encargado del personal, lo cual se traduce en costos financieros.

2.3.11.2. Costos Indirectos.

- Contratación de personal suplente: esto sucede en los casos que el empleado que se ausenta, lo hace por periodos extensos, especialmente por embarazos y alumbramiento, enfermedades que signifiquen reposo o tratamiento largo, y por motivos de viajes personales o misiones oficiales de la institución.
- Tareas inconclusas: son aquellas tareas que los empleados dejan sin terminar y por lo tanto genera retrasos y acumulación de tareas.
- Retrasos en los servicios prestados: debido a la contratación de personal suplente pueden ocasionar retrasos en los servicios ya que no tienen la experiencia y conocimiento de cómo realizar las tareas
- Procesos detenidos: cuando no puede recargarse las actividades al resto de empleados y debe esperarse la incorporación del empleado ausente.
- Reprogramación de procesos: cuando las actividades realizadas por el o los empleados que se ausenten, generan una reprogramación de actividades ya que estas tienen un orden cronológico y tampoco pueden ser realizadas por sus compañeros de trabajo.
- Quejas de los usuarios: uno de los costos más notorios, a pesar de ser un costo social directamente, al final, en aquellas instituciones que tienen competencia significa disminución de clientes y en efecto también de ingresos (normalmente en la empresa privada).
- Baja productividad: disminuye de manera individual y grupal.
- Horas extra: para lograr realizar las actividades del empleado que se ausenta, en muchas ocasiones ciertos empleados compañeros de trabajo o superiores deben trabajar horas extra para cumplir con las metas.

2.3.11.3. Costos Controlados.

Son aquellos que pueden ser cambiados, manipulados y controlados por el Administrador en el corto plazo. Generalmente los costos variables son controlables, pero también algunos costos fijos.

2.3.11.4. Costos no Controlados.

Son aquellos que NO pueden ser cambiados, manipulados ni controlados por el Administrador en el corto plazo. Generalmente los cargos fijos son NO controlables.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General.

A mayor ausentismo laboral en las instituciones públicas en el municipio de Usulután, mayor será el impacto financiero que éstas recientan.

3.1.2. Hipótesis Específicas.

- Los altos niveles de ausentismo laboral en las instituciones públicas se deben a factores sociales, psicológicos y económicos.
- A mayor análisis de los factores que generan el ausentismo laboral, más opciones de disminuir los costos financieros que genera.
- A mayor conocimiento de las causas del ausentismo laboral, mejores estrategias para reducir las ausencias del capital humano en las instituciones públicas del municipio de Usulután.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN¹⁵

3.2.1. Investigación Descriptiva.

Se utiliza este tipo de investigación ya que permite medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Es decir ayuda al equipo de investigación a recolectar toda aquella información que puede ser de utilidad para un mejor desarrollo de la problemática.

¹⁵ Hernández R., Fernández C. & Lucio P. (2006), Metodología de la Investigación Cuarta Edición, Iztapalapa México, McWrag-Hill Interamericana, pág. 100

3.2.2. Investigación Exploratoria.

La investigación fue de tipo exploratoria ya que este tipo de investigación pretende examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

3.2.3. Investigación Correlacional.

También fue de tipo Correlacional debido a que este tipo de estudio tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables, con estos alcances de investigación se permitió facilitar la recopilación de información sobre el Ausentismo Laboral y el impacto económico que este problema genera en las Instituciones Públicas del Municipio de Usulután y establecer relaciones directas entre estas variables.

3.3. UNIVERSO

Es el conjunto de cosas, personas o situaciones que tiene una o varias características o atributos comunes. En la presente investigación el universo estuvo constituido por las instituciones públicas del municipio de Usulután.

El universo de la presente investigación fue:

- Total de instituciones públicas en el municipio: 96
- Empleados de las instituciones públicas: 4,090 (entre los cuales se encuentran los directores, jefes, coordinadores y administradores, uno por cada institución).

INFORMACIÓN DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL MUNICIPIO DE USULUTÁN.			
N°	INSTITUCIÓN	N° DE EMPLEADOS	%
1	Ministerio de Trabajo	20	0.489%
2	Centro de Gobierno	18	0.440%
3	Secretaria de Cultura (SECULTURA)	4	0.098%

4	Centro de Atención por Demanda (CENADE)	1	0.024%
5	Dirección de Prevención Social de la Violencia y Cultura de Paz (PREPAZ)	6	0.147%
6	Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA)	27	0.660%
7	Cuerpo de Bomberos	19	0.465%
8	Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE)	5	0.122%
9	Centro Judicial Dr. Enrique Córdoba (Clínica Médica Empresarial, Administración, Juzgado Primero de Instrucción, Juzgado Segundo de Instrucción, Cámara de la Segunda Sección de Oriente).	46	1.125%
10	Dirección Departamental de Educación.	170	4.156%
11	62 Centros Escolares	661	16.161%
12	Alcaldía Municipal de Usulután.	510	12.469%
13	Instituto Nacional de los Deportes (INDES)	6	0.147%
14	Ministerio de Hacienda	4	0.098%
15	Hospital Nacional General San Pedro	617	15.086%
16	Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)	261	6.381%
17	Ciudad Mujer	35	0.856%
18	Dirección General de Correos de El Salvador.		0.000%

19	Fiscalía General de la República	38	0.929%
20	Procuraduría General de la República	33	0.807%
21	Policía Nacional Civil	835	20.416%
22	Dirección de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer, Regional Oriental II.	30	0.733%
23	Procuraduría Para la Defensa de los Derechos Humanos (PPDH)	40	0.978%
24	SEXTA Brigada de Infantería	567	13.863%
25	Instituto Nacional de la Niñez y Adolescencia (ISNA)		0.000%
26	Juzgado 1° de Paz	8	0.196%
27	Juzgado 2° de Paz	8	0.196%
28	Juzgado 3° de Paz	9	0.220%
29	Juzgado 1° de instrucción	10	0.244%
30	Juzgado 2° de instrucción	10	0.244%
31	Tribunal de sentencia	10	0.244%
32	Juzgado de Familia	19	0.465%
33	Juzgado de lo civil	10	0.244%
34	Juzgado de menores	14	0.342%
35	Cámara de la segunda sección de Oriente	13	0.318%
36	Juzgado de vigilancia penitenciaria y ejecución de la pena	9	0.220%

37	Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia	17	0.416%
	TOTAL.	4,090	100%

Fuente: Datos proporcionados por empleados de las instituciones; cuadro Elaboración Propia.

3.4. MUESTRA

Es una parte, generalmente pequeña, que se toma del conjunto total para analizarla y hacer estudios que le permitan al investigador inferir o estimar las características de un problema. Para la investigación se determinó una muestra en aquellas instituciones que presentan un número considerable de dependencias como por ejemplo el sistema educativo y los 62 centros escolares que lo conforman para este apartado se tomara una muestra representativa debido a las limitaciones que se tienen para poder acceder a todos los centros escolares principalmente por el problema delincencial que atraviesa el país.

3.4.1 Cálculo de la muestra.

Para realizar la investigación se llevó a cabo un muestreo en las siguientes etapas: la primera consistirá en determinación de la muestra, considerando como universo al total de empleados, a excepción de los Directores, Jefes, Coordinadores, y Administradores de las instituciones.

4,090 – 96 = 3,994 empleados.

$$n = \frac{N * P * Q * Z^2}{(N - 1) * E^2 + P * Q * Z^2}$$

Donde:

N : Tamaño de la población.

P : Proporción poblacional de ocurrencia de un evento.

Q : Proporción poblacional de la no ocurrencia del evento.

E : Error muestral (diferencia entre estadístico y parámetro).

n : Tamaño de la muestra.

Z : Valor correspondiente a un coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación.

Cálculo de Muestra.

Para el presente estudio se manejaron las siguientes restricciones:

N: 3,994

P : 0.5

Q : 0.5

E : 5% = 0.05

Z : 1.96

$$n = \frac{3,994*0.5*0.5*(1.96)^2}{3,994*(0.05)^2 + 0.5*0.5*(1.96)^2}$$

$$n = \frac{3,994*0.5*0.5*3.8416}{3,994*0.0025 + 0.5*0.5*3.8416}$$

$$n = \frac{3835.8376}{9.985+0.9604}$$

$$n = \frac{3835.8376}{10.9454}$$

$$n = 350.45$$

n = 350 empleados.

La segunda etapa consistió en seleccionar aquellas instituciones más representativas del universo en estudio, las cuales al sumar la cantidad de empleados con los que cuentan, constituyen más del 50% de dicho universo. Estas instituciones son representativas ya que son las que tienen mayor cantidad de empleados por lo cual están más propensas a tener un nivel elevado de ausentismo, ya que entre más grande es una institución en cuanto a número de personal, más difícil es controlar este fenómeno, especialmente cuando se tiene medidas de control y motivación poco eficaces.

N°	INSTITUCIÓN	N° DE EMPLEADOS
1	Dirección Departamental de Educación	170
2	62 Centros Escolares	661
3	Alcaldía Municipal de Usulután	510
4	Hospital Nacional General San Pedro	617
5	Instituto Salvadoreño del Seguro Social	261
	TOTAL	2,219

Fuente: Elaboración Propia.

Muestreo proporcional al tamaño del estrato de cada institución.

La fórmula a aplicar fue la siguiente: $n_i = n \cdot \frac{N_i}{N}$

Donde Π_i = sub muestra del Estrato a investigar

N_i/N = es la proporción en porcentaje, N_i = sub población del estrato y N = es la población.

n = la muestra calculada

No	INSTITUCIÓN	No DE EMPLEADOS	PROPORCIÓN N_i/N	MUESTRA POR ESTRATO (Π_i)
1	D.D. DE EDUCACIÓN.	170	7%	25
2	CENTROS ESCOLARES	661	30%	105
3	ALCALDIA MUNICIPAL DE USULUTÁN	510	23%	80
4	HOSPITAL SAN PEDRO	617	28%	98
5	ISSS	261	12%	42
	TOTAL	2,219	100%	350

Fuente: Elaboración Propia.

Muestra para Especialistas.

Formaron parte de esta muestra los Directores, Jefes Regionales, Administradores, Gobernadores, Alcaldes, y demás personas encargadas de la dirección de cada una de las instituciones públicas del Municipio.

El total de la muestra de especialistas fue de 96, sin embargo se tomaron ciertos criterios los cuales consisten en:

- ✓ La ubicación de la Institución: ya que por la violencia social que se vive en el país es muy difícil acceder a algunos lugares del Municipio de Usulután principalmente a los Centros Escolares.
- ✓ El número de empleados: se consideró también el número de empleados ya que si la institución cuenta con menos de 10 empleados no representa una muestra significativa.

3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. Métodos de Investigación.

3.5.1.1. Método Hipotético-Deductivo.

Este método nos propuso hipótesis como consecuencia de deducciones del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales del Ausentismo laboral en las instituciones públicas. En el primer caso con las hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos. Es la vía primera de deducción lógica para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.

3.5.1.2. Método de Analítico – Sintético.

Con este método se pretendió tener un mayor conocimiento de los factores que generan el ausentismo y su impacto financiero y se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que compone el objeto de investigación y así encontrar una solución que ayude a disminuir el ausentismo y los costos en las instituciones públicas.

3.5.2. Técnicas de investigación.

Las técnicas utilizadas en la investigación serán análisis de documentos: libros monografías, sitios web, revistas, tesis previas, entre otros; Así como información de manera directa a través encuesta y entrevista, las cuales se utilizaran para la recolección de datos partiendo de la muestra determinada.

3.5.2.1. Técnicas Documentales.

Es en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre las realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos donde se indagara, interpretara, datos e información sobre el ausentismo y factores que lo causan, utilizando para ello, métodos e instrumentos que tiene como finalidad obtener resultados que pueden ser base para el desarrollo de la investigación.

3.5.2.1.1. Fichas Bibliográficas.

consistió en obtener información del ausentismo como fuente utilizando libros, revistas, publicación de especialistas en la materia, enciclopedias, diccionarios impreso, referencia libros de texto, manuales, tesis publicaciones y periódicos.

3.5.2.1.2. Iconográficas.

Son aquellos cuya información procede de una imagen, películas, videos, diapositivas, etc.; y sirvieron para reforzar el tema de investigación.

3.5.2.1.3. Digitales.

Fueron todos aquellos documentos locales o en línea que ayuden a la obtención de información como lo son biblioteca digital, internet, bases de datos entre otro.

3.5.2.2. Técnicas de campo.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Entre estas técnicas tenemos: encuestas y entrevistas

3.5.2.2.1. Encuestas.

El cual consistió en una encuesta escrita mediante un instrumento formato papel que contendrá una serie de preguntas, se denomina cuestionario auto administrado para ser llenado por los encuestados, sin intervención del entrevistador.

3.5.2.2.2. Entrevistas.

Mediante esta técnica implicó una pauta de interacción verbal, inmediata y personal de los cuáles, una parte es el entrevistador y la otra el entrevistado, a través de una guía de preguntas; éstas fueron claras, comprensibles, cómodas, no se indujeron a las respuestas y el lenguaje utilizado en las preguntas fue adaptado a las características del entrevistado (tomar en cuenta su nivel educativo, socioeconómico, palabras que maneja, etc).

Tipos de entrevista:

En la entrevista formal, dirigida o estructurada: las preguntas están preestablecidas y se recogen en un cuestionario.

En la informal, libre o no estructurada: las preguntas se determinan durante el desarrollo mismo de la entrevista, obviando el carácter dirigido de la anterior.

La entrevista se clasifica en tres categorías:

Completa: llenada en su totalidad por el entrevistado.

Rechazada: cuando el seleccionado se niega a responderla.

Desechada: cuando no se localiza al seleccionado por tercera vez.

3.6. INSTRUMENTOS

3.6.1. Fichas de Investigación Bibliográficas.

Se utilizó para obtener información en la investigación documental, a fin de llevar un registro de las diferentes fuentes y su ubicación.

3.6.2. Observación Directa.

Consistió en obtener información a través de observar el ambiente que se vive y así tener un panorama realista de lo que sucede en cada una de las instituciones, lo cual permitió llevar a cabo una mejor investigación.

3.6.3. Cuestionario.

Contuvo preguntas cerradas y se utilizó para llevar a cabo la encuesta a los empleados de las instituciones en estudio.

3.6.4. Guías de entrevista.

Esta consistió en una guía de preguntas abiertas para realizar diferentes entrevistas dirigidas semi-estructuradas dirigida exclusivamente a los jefes, coordinadores, directores y administradores de las instituciones públicas del municipio de Usulután.

3.7. PROCEDIMIENTO

3.7.1. Procedimiento para realizar la investigación.

Como se mencionó anteriormente, la investigación se realizó a través de la vía documental y por la vía de campo.

3.7.1.1. Procedimiento para la investigación Documental.

Para la obtención de la información por la vía documental, se recopiló literatura relacionada al tema de estudio, por lo tanto, comprendió: Libros, revistas ensayos y documentales sobre el ausentismo, los factores que lo generan y su impacto económico; también se recurrió a los antecedentes de este y como ha aumentado en los últimos años para su respectivo análisis.

3.7.1.2. Realización de las Encuestas.

El procedimiento que se llevó a cabo para la obtención de datos por medio de las encuestas fue a través de un grupo de empleados que se aplicó por medio de un muestreo

proporcional al tamaño del estrato en cada una de las instituciones públicas del Municipio de Usulután objeto de estudio.

3.7.1.3 Realización de las Entrevistas.

El proceso para realizar las entrevistas fue para los Directores, Jefes, Administradores y Coordinadores de las instituciones públicas del Municipio de Usulután, estos sujetos fueron personas expertos y con autoridad en lo relacionado al tema de investigación.

3.7.1.4. Procesamiento de los datos.

Los datos se procesaron por medio del uso de herramientas tecnológicas para su tabulación en tablas, cuadros y gráficos. Con lo cual se logró un mejor análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios y entrevistas realizados a la muestra determinada.

Lo anterior permitió al equipo de investigadores contar con un panorama más amplio y objetivo de la problemática en estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el presente capítulo se reflejan los resultados de los instrumentos utilizados para obtener la información sobre los factores que generan el ausentismo laboral. Los instrumentos utilizados fueron: El Cuestionario, aplicado a la muestra determinada (350 empleados), la Entrevista dirigida a especialistas (Jefes, Coordinadores, Directores, Administradores) de las instituciones del Municipio de Usulután, y la observación directa.

El vaciado de los resultados fue realizado en tablas y representados gráficamente, junto con un análisis e interpretación de las respuestas de quienes conforman la muestra. Los resultados se muestran a continuación:

4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

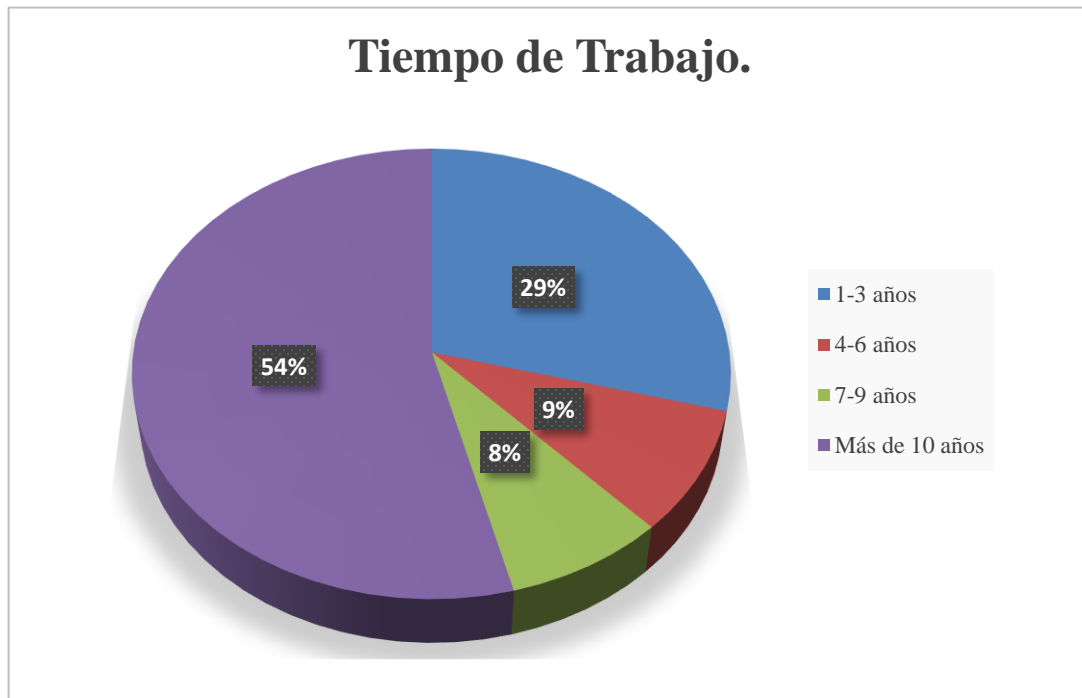
1- ¿Desde hace cuantos años es usted empleado de esta institución?

Objetivo: Conocer cuánto tiempo tienen de laborar los empleados en las instituciones públicas del municipio de Usulután.

Tabla N°1. Tiempo de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1-3 años	102	29%
4-6 años	31	9%
7-9 años	28	8%
Más de 10 años	189	54%
Total	350	100%

Gráfica N° 1.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: según los resultados obtenidos y como se muestra en la gráfica, de los 350 empleados encuestados, el 29% tiene entre 1 y 3 años de trabajar para la institución en la que se encuentran actualmente, 9% entre 4 a 6 años, el 8% labora ahí mismo en un rango de 7 a 9 años, y el resto, que conforman la mayoría (54%) equivalente a 189 empleados, afirman que llevan más de 10 años laborando para la misma institución.

Los resultados reflejan que el nivel de rotación de personal en las instituciones públicas, es mínimo, lo que reduce oportunidades a otras personas a obtener un puesto de trabajo en este sector, manteniendo personal cada vez menos productivo debido a la pérdida de energía y capacidades causa de la avanzada edad.

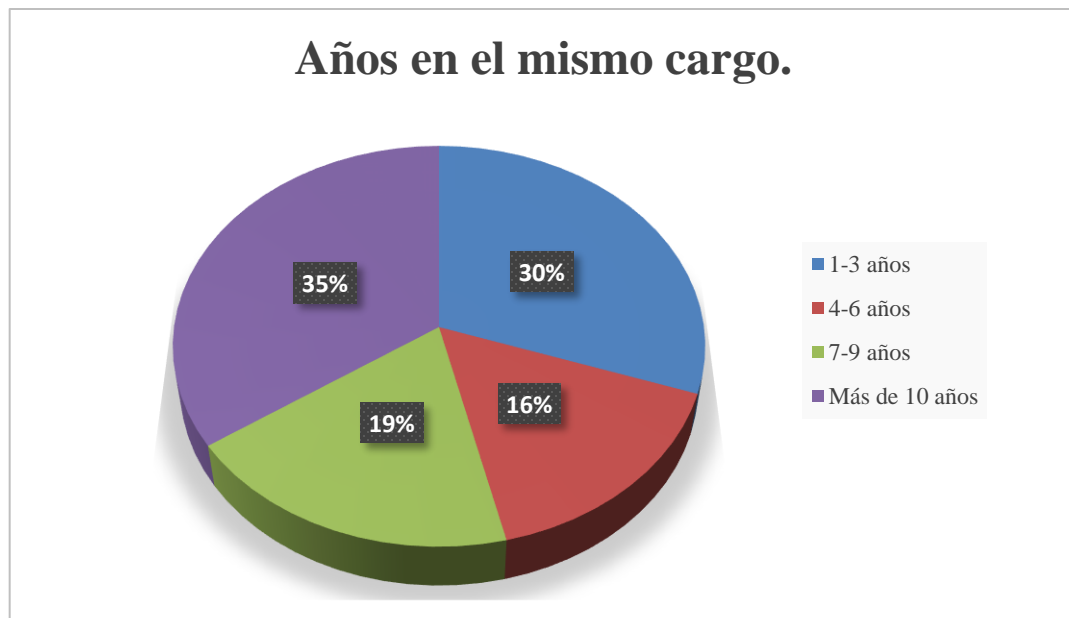
2- ¿Cuántos años ha trabajado en el mismo cargo que tiene actualmente?

Objetivo: Identificar cuántos años han ostentado el mismo cargo los empleados dentro de su institución.

Tabla N°2. Años en el mismo cargo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1-3 años	106	30%
4-6 años	56	16%
7-9 años	67	19%
Más de 10 años	121	35%
Total	350	100%

Gráfica N° 2.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: En la gráfica se puede apreciar que, el 30% de los empleados sometidos al estudio, tiene entre 1 y 3 años de trabajar en el mismo puesto de trabajo; el 16% tiene entre 4 y 6 años; el 19% menciona que tiene entre 7 a 9 años en el mismo cargo y el 35% del total de encuestados tiene más de 10 años de ejercer el mismo cargo.

Podemos considerar por lo tanto que aunque la ley de la carrera administrativa motiva a que las plazas disponibles deben primero tratar de cubrirse con el recurso interno, lo cual hace pensar que los empleados pueden ir ascendiendo con el tiempo; por el mismo fenómeno que se menciona en el análisis anterior (personas que cumplen su tiempo laboral y siguen trabajando), los ascensos son poco frecuentes, de ahí que más del 35% de los encuestados tenga más de 10 años en el mismo puesto de trabajo.

3- ¿Siente que trabaja bajo presión?

Objetivo: determinar si, según el criterio de los empleados públicos encuestados, trabajan bajo presión.

Tabla N°3. Trabajo bajo presión.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	133	38%
No	217	62%
Total	350	100%

Gráfica N°3.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: De los 350 empleados del sector público del municipio de Usulután que se encuestaron, el 38% siente que su trabajo lo desempeña bajo cierto nivel de presión; mientras que en su mayoría, es decir el 62% no siente que está trabajando bajo ningún tipo de presión.

Los resultados indican que a diferencia de estudios sobre clima laboral en instituciones públicas, donde los empleados manifiestan estar sometidos a altos niveles de presión, en el sector públicos más de la mitad de los entrevistados, no se siente presionado al desempeñar las tareas asignadas.

4- Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿a qué tipo de presiones siente que está expuesto?

Objetivo: conocer el tipo de presiones a las que los 133 empleados que contestaron que SI en la pregunta anterior, sienten que se exponen con más frecuencia.

Tabla N°4. Presiones en el trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de metas	56	42%
Acoso laboral	28	21%
Otros	49	37%
Total	133	100%

Gráfica N° 4.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados y como se muestra en la gráfica, de los 133 empleados que afirman trabajar bajo presión, el 42% de estos, consideran la exigencia para cumplir metas como tipo de presión a la que más están expuestos; mientras que el 21% considera que el acoso laboral en la institución es el principal causante de sentirse presionados; y el 37% restante manifiesta que se sienten más expuestos a otro tipo de presiones.

Los entrevistados manifiestan que normalmente la presión se hace presente cuando se acercan fechas de presentar reportes, ya que constantemente los jefes están exigiendo la entrega de los mismos.

5- ¿Se siente motivado al desempeñar su trabajo?

Objetivo: Determinar el nivel de motivación que sienten los empleados públicos del municipio de Usulután, al desempeñar las funciones y tareas que les son asignadas.

Tabla N°5. Motivación laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	295	84%
No	55	16%
Total	350	100%

Gráfica N° 5.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: El 84% expresa que si le motiva desempeñar sus labores, esto podría deberse a que no están expuestos a demasiadas presiones laborales y mantienen una buena relación con sus compañeros de trabajo y sus superiores; mientras que el 16%, asegura que no se siente motivado al hacerlo, estos empleados que muestran su desinterés por desempeñar de la mejor manera su trabajo es comprendido por una parte de los que sienten que trabajan bajo presión, sin embargo la mayoría de los que sienten cierta nivel de presión laboral también se sienten motivados al desempeñar su trabajo, lo que podría sugerir cierta pasión de los empleados a su profesión u oficio.

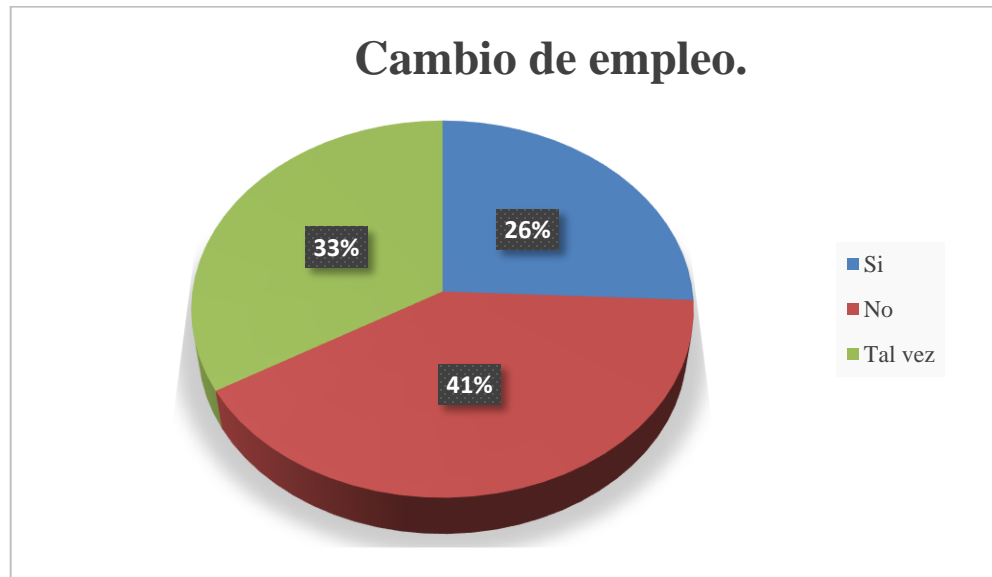
6- ¿Si tuviera la oportunidad de obtener otro empleo, dejaría el actual?

Objetivo: descubrir si el nivel de motivación en los empleados es concordante con su disposición de cambiar de trabajo, si se diera la oportunidad.

Tabla N°6. Cambio de empleo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	90	26%
No	143	41%
Tal vez	117	33%
Total	350	100%

Gráfica N°6.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados y como se muestra en la gráfica, de los 350 empleados abordados con el instrumento, el 26% afirma que de darse la oportunidad optaría por abandonar el trabajo actual (reflejando el doble que el porcentaje de empleados que no se sienten motivados en su trabajo); el 41% dice que lo consideraría como una opción, dependiendo de factores como el salario y horarios de trabajo; y el 33% restante manifiesta que no tiene intención de cambiar su trabajo actual aunque se le presentara otra oportunidad de empleo, lo cual podría ser causa de un profundo apego y pasión a su puesto de trabajo, a la costumbre de desempeñar sus tareas (rutinarias), o simplemente comodidad.

7- ¿Siente que su trabajo le causa demasiado estrés?

Objetivo: Conocer en qué medida los empleados sienten que su trabajo es causante de estrés.

Tabla N°7. Estrés en el trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	17%
No	152	44%
Algunas Veces	137	39%
Total	350	100%

Gráfica N° 7.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según el estudio realizado; de los 350 empleados encuestados, menos de una cuarta parte (17%) sienten que las actividades que desarrollan en su trabajo son causantes de niveles altos de estrés; el 44% que conforma casi la mitad de los encuestados, asegura que su trabajo no es un causante de estrés hacia ellos; mientras que el 39%, considera que su trabajo no siempre les genera estrés, pero que en ocasiones

sienten que sí se estresan, lo cual podría asociarse al desarrollo monótono de las actividades que se les asigna.

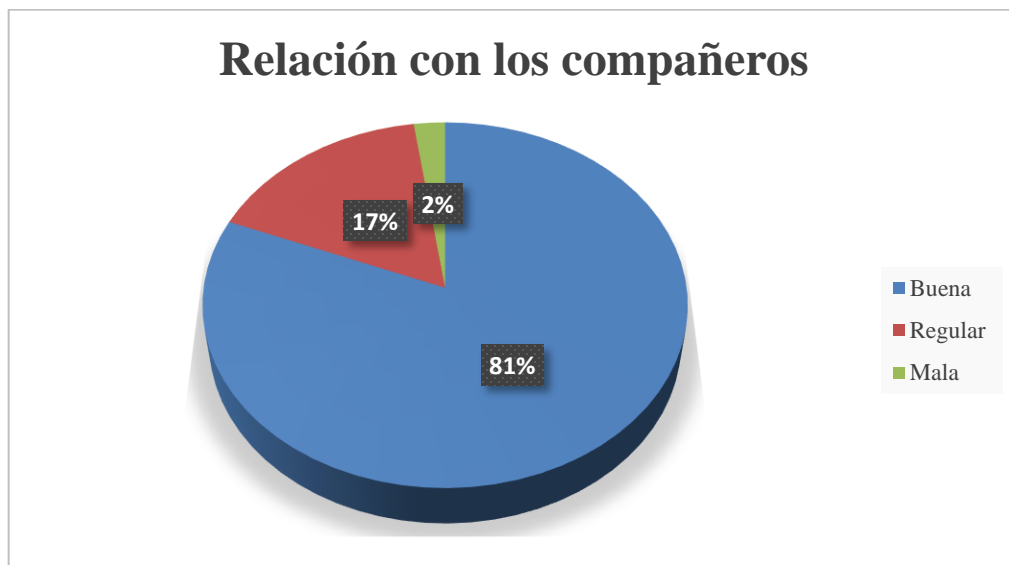
8- ¿Cómo califica la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Identificar como califican el nivel de relación laboral que los empleados de las instituciones en estudio, tienen con sus compañeros.

Tabla N°8. Relación con los compañeros.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Buena	284	81%
Regular	58	17%
Mala	8	2%
Total	350	100%

Gráfica N° 8.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados y como se refleja en el gráfico, es una minoría de los encuestados la que considera que su relación con sus compañeros de trabajo es mala, conformando el 2% de la muestra; el 17% enfatiza que su relación con los compañeros es regular, es decir ni muy mala, pero tampoco la mejor; el resto, es decir el 81% afirma tener una buena relación con la mayoría de sus compañeros de trabajo. Esto significa una advertencia, para que por parte de las instituciones públicas se trabaje en la identificación y solución de problemas internos.

El 19% compuesto por los que respondieron que la relación es mala o regular, el al que se debe prestar mayor atención ya que son el indicador de que la mala relación con los compañeros, como se explica en el marco teórico es un factor que puede generar el ausentismo laboral y viceversa.

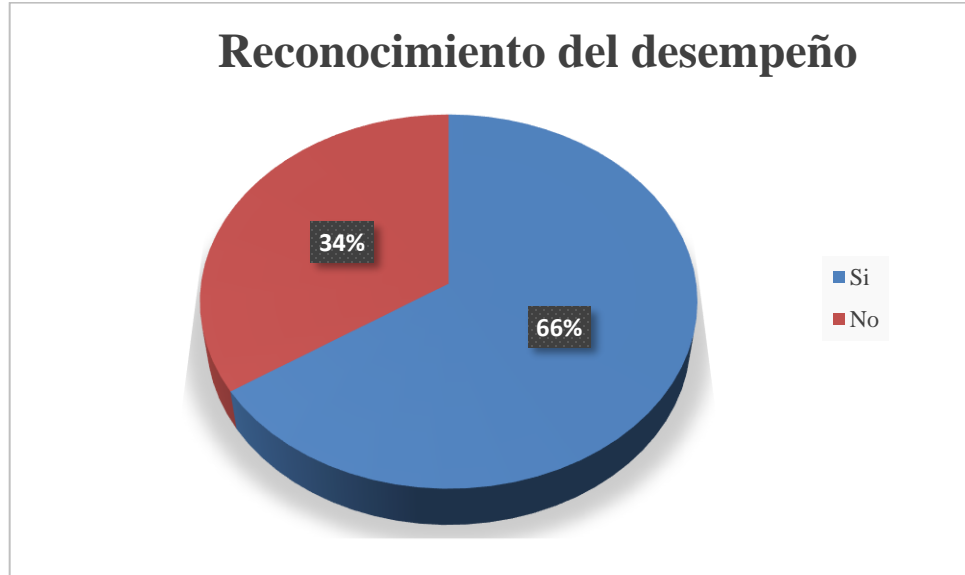
9- ¿Cree que sus superiores reconocen su desempeño?

Objetivo: Conocer si los empleados sienten que en su trabajo le reconocen (con felicitación pública o privada, ser considerado como ejemplo a los compañeros, ser motivado a seguir dando lo mejor de su parte) o no, su desempeño laboral.

Tabla N°9. Reconocimiento del desempeño.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	230	66%
No	120	34%
Total	350	100%

Gráfica N° 9.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados y como se refleja en la gráfica, del 100% d los encuestados, dos terceras partes (66%) si consideran que se les reconoce su desempeño; mientras que el 34% dice no sentir que se les reconozca de ninguna manera, lo que en cierto punto significa un factor para que poco a poco el empleado se sienta menos motivado, estos 120 empleados que no sienten que se les reconozca su desempeño, significa que los jefes deben preocuparse aún más por resaltar cuando ellos han dado todo su esfuerzo por cumplir sus actividades y ayudar al mejoramiento de la institución.

10- ¿Siente que el trato que recibe de sus jefes es el adecuado?

Objetivo: Conoce el sentir de los empleados, en cuanto al trato que reciben de sus superiores, si creen que es el adecuado o debería mejorar.

Tabla N°10. Trato por parte de los superiores.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	269	77%
No	81	23%
Total	350	100%

Gráfica N° 10. Trato por parte de los superiores



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Analizando los datos recabados, de los 350 empleados encuestados, el 77% considera que el trato recibido por sus superiores, generalmente es el adecuado; el 23% no cree recibir un trato adecuado por parte de sus jefes, lo cual significa que en ocasiones los jefes podrían abusar de su posición para recargarles de trabajo, llamados de atención innecesarios, negar permisos, ser parciales, entre otros.

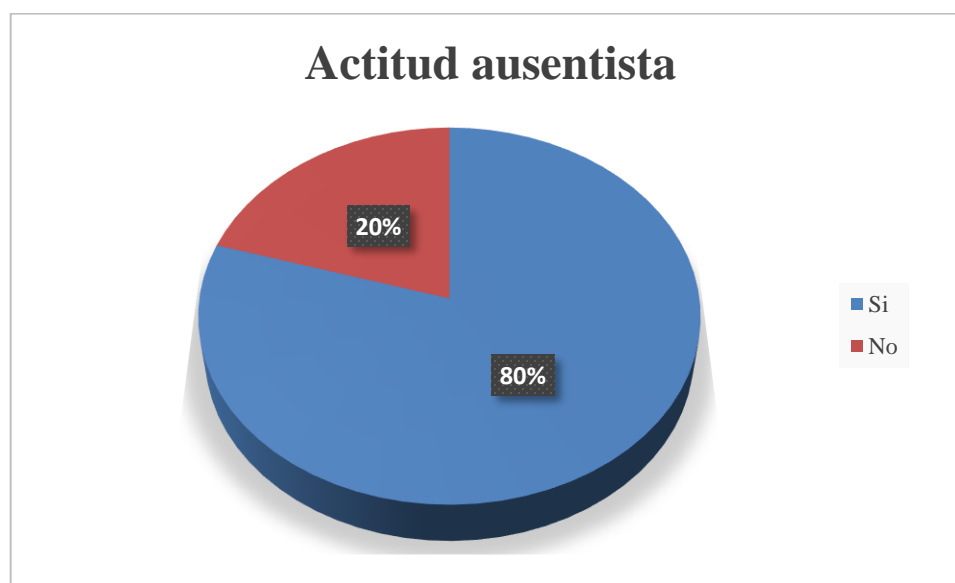
11- ¿Considera que algunos compañeros de trabajo faltan demasiado a sus jornadas laborales?

Objetivo: Conocer si los empleados encuestados consideran que algunos de sus compañeros presentan una actitud demasiado ausentista en el trabajo.

Tabla N°11. Actitud ausentista de los empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	279	80%
No	71	20%
Total	350	100%

Gráfica N° 11.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados se puede percibir que del total de empleados encuestados, el 80% considera que sus compañeros de trabajo faltan demasiado

a su jornada laboral, mientras que el 20% cree que las faltas de sus compañeros no son demasiadas, es decir están dentro del margen considerado normal.

Sin embargo, aclaran que no son todos sus compañeros los que generan este problema, sino que es una minoría, que va entre dos y cuatro compañeros de trabajo en cada institución, adicional a esto cabe recalcar que en la mayoría de las instituciones involucran entre estos compañeros ausentistas a más de un motorista.

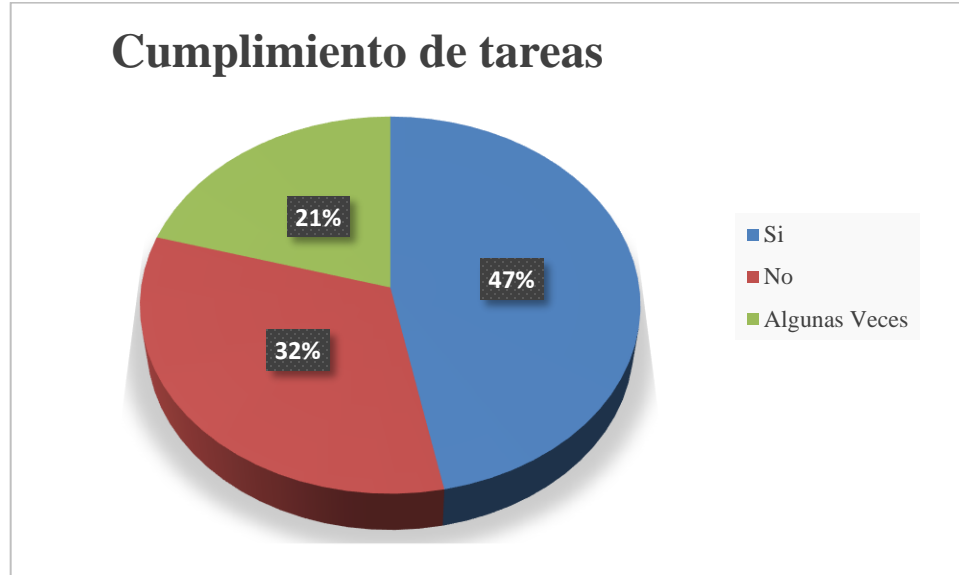
12- ¿Cree que todos sus compañeros de trabajo cumplen con las tareas que se les asigna?

Objetivo: Identificar cual es la percepción de los empleados públicos, en cuanto a las faltas al trabajo por parte de sus compañeros.

Tabla N°12. Cumplimiento de tareas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	164	47%
No	114	32%
Algunas Veces	72	21%
Total	350	100%

Gráfica N° 12.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados obtenidos, y como se refleja en la gráfica, de los 350 empleados encuestados, el 47% considera que sus compañeros de trabajo sí cumplen con las tareas que se les asigna; el 32% dice que sus compañeros no cumplen dichas tareas; mientras que el 21% cree que cumplen ocasionalmente con las tareas y actividades que se les asigna.

De las últimas dos opciones que conforman el 54%, y relacionándolo a los resultados de la pregunta 11, puede confirmarse que la mayoría de los empleados que presentan un cuadro repetitivo de ausencia a sus jornadas laborales, no logra cumplir con las tareas y actividades que se les asigna según su puesto de trabajo, lo cual puede significar recargo a sus compañeros, o retrasos en resolución de casos, cumplimiento institucional de programas y planes, etc.

13- ¿Siente que en la institución se respetan los horarios de entrada y salida de trabajo?

Objetivo: conocer si los empleados consideran que se les respeta sus horarios de entrada y salida a su jornada laboral.

Tabla N°13. Respeto de los horarios de entrada y salida.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	202	58%
No	91	26%
Algunas Veces	57	16%
Total	350	100%

Gráfica N° 13.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: Tras el resultado de las encuestas se determina que la mayoría de los empleados considera que en su institución si respetan sus horarios de entrada y salida; el 26% de la muestra abordada considera que no se respeta dichos horarios, y el 16% cree que algunas veces no se respetan.

Según expresan los mismos empleados. en la mayoría de los casos, las salidas después de la hora pactada en el contrato individual y colectivo de trabajo se deben a vencimientos de entrega y presentación de documentos por parte de los clientes o de los empleados a las jefaturas por lo cual es necesario quedarse trabajando fuera del horario legalmente establecido.

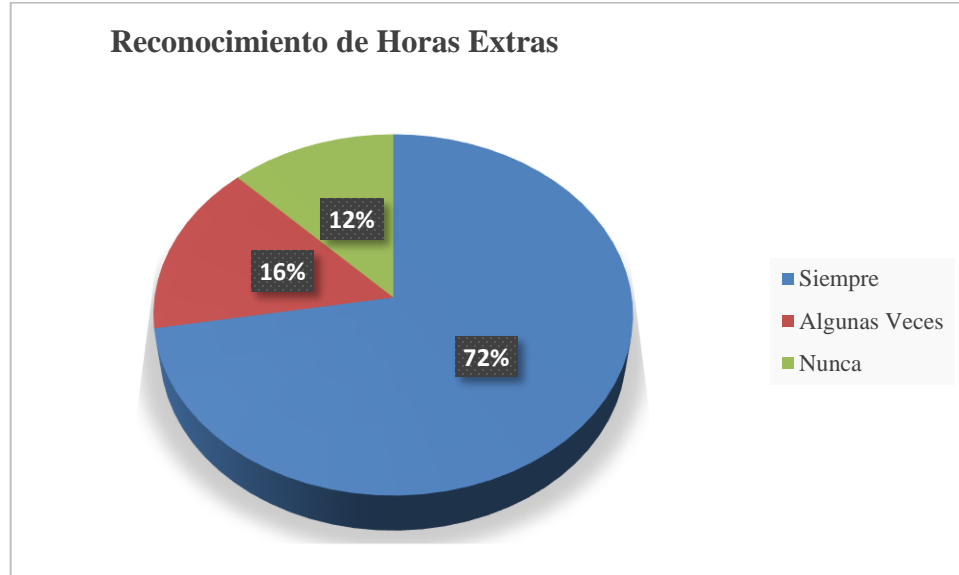
14- Cuando trabaja horas extras ¿se le reconocen con días compensatorios o pago adicional?

Objetivo: Recolectar, partiendo del punto de la opinión del empleado, información sobre el reconocimiento de las horas extras que realizan, por parte de la institución en que laboran.

Tabla N°14. Reconocimiento de horas extras.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	253	72%
Algunas Veces	54	16%
Nunca	43	12%
Total	350	100%

Gráfica N° 14.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: Según los resultados y como se refleja en la gráfica, del total de encuestados, un 72% que conforma más de dos tercios de la muestra en estudio, aseguran que sí se les reconoce las horas extras laboradas ya sea con día compensatorio o pago adicional; el 16% dice que en ocasiones se les reconoce; el 12% sostiene que no se les reconoce de ninguna forma el trabajo extra que realizan.

Lo cual nos permite comprender que aunque en ocasiones no se respete la hora pactada de salida, si se les compensa casi en todos los casos ese tiempo extra que deben trabajar.

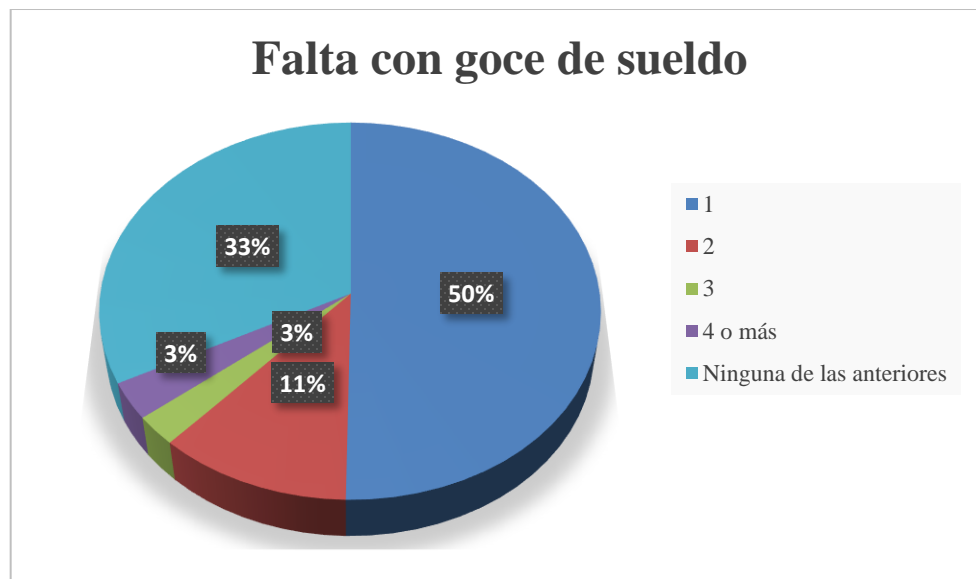
15- ¿Cuántas veces al mes falta a su trabajo con goce de sueldo?

Objetivo: Determinar la cantidad de faltas aproximadas con goce de sueldo de los empleados a sus jornadas laborales.

Tabla N°15. Ausencia laboral con goce de sueldo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	176	50%
2	40	11%
3	9	3%
4 o más	11	3%
Ninguna de las anteriores	114	33%
Total	350	100%

Gráfica N° 15.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: De los 350 empleados que fueron encuestados, la mitad (50%) afirma que falta por lo menos una vez al mes con goce de sueldo; el 11% falta por lo menos 2 veces con derecho a su remuneración; 3% aproximadamente falta 3 veces; otro

3% falta 4 veces o más; mientras que el 11% asegura que no falta a su trabajo ningún día laborable del mes.

Si podemos observar, el 6% de los encuestados afirma que falta a su trabajo 3 o más veces a su trabajo, lo que significa que son estos la parte crítica en el problema de ausentismo que hay en sus instituciones, y con cuales debe trabajarse más para disminuir sus niveles de ausentismo y que son quienes generalmente agotan todos los permisos con goce de sueldo permitidos por la ley y por el reglamento interno de su institución.

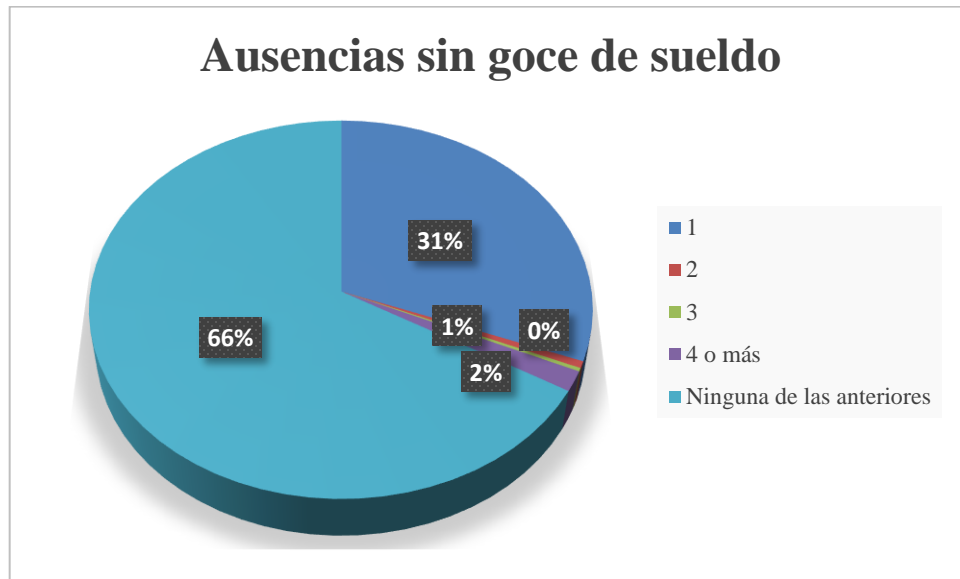
16- ¿Cuántas veces al mes falta a su trabajo sin goce de sueldo?

Objetivo: Conocer la cantidad de ausencias por mes sin goce de sueldo en las que incurren los empleados de las instituciones públicas del municipio.

Tabla N°16. Ausencia laboral sin derecho a remuneración.

Inasistencias	Frecuencia	Porcentaje
1	108	31%
2	2	1%
3	1	0%
4 o más	6	2%
Ninguna de las anteriores	233	66%
Total	350	100%

Gráfica N° 16.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados que ha generado la encuesta y como se refleja en la gráfica, se ha determinado que un 66% de los empleados municipales encuestados no hace uso de permisos con goce de sueldo, mientras que un 31% solicita permisos con goce de sueldo 1 vez al menos, 2% lo hacen 4 o más veces al mes y un 1% lo hacen 2 veces al mes.

Como se puede apreciar, 7 de los 350 empleados encuestados faltan más de tres veces al mes sin goce de sueldo, por lo cual más de la mitad (13) de los que se terminan sus permisos con goce de sueldo, no ven como una opción perder un día de trabajo y no cobrar por el mismo.

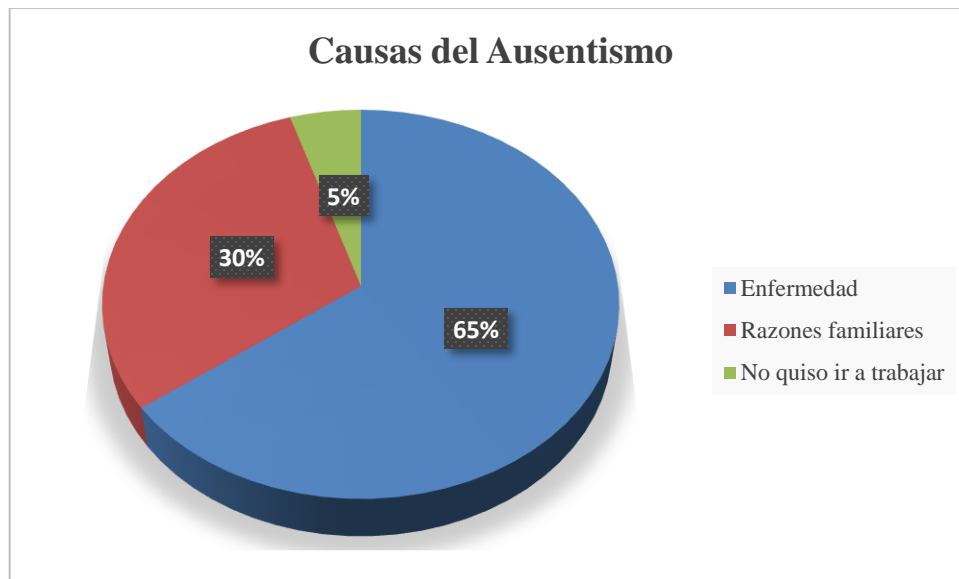
17- ¿Cuál es la causa más común por la que ha faltado a su trabajo?

Objetivo: Conocer las causas más comunes por las que faltan a su trabajo los empleados de las instituciones públicas del municipio.

Tabla N°17. Principales causas del ausentismo de los empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Enfermedad	227	65%
Razones familiares	106	30%
No quiso ir a trabajar	17	5%
Total	350	100%

Gráfica N° 17.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados que ha generado la encuesta y como se refleja en la gráfica, se determina que un 65% de los empleados públicos encuestados cuando no asisten a sus labores es por enfermedad, ya sea propia o la de un familiar, el 30% no asisten por razones familiares que van desde compromisos con sus hijos, pareja, o viajes en familia y un 5% lo hacen porque no quieren ir a trabajar, lo cual refleja que esta pequeña parte de los encuestados que dice que falta por no querer asistir a su jornada

laboral, no se siente motivada, o considera que el ambiente en el trabajo es áspero e indeseable.

18- ¿Durante todo su tiempo de trabajo, cuantas veces no ha asistido por falta de motivación (no quiere ir a trabajar)?

Objetivo: Conocer si los empleados de las instituciones públicas del municipio alguna vez durante todo su tiempo de trabajo no han asistido a su jornada laboral por falta de motivación.

Tabla N°18. Ausencia laboral por falta de motivación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1-2	339	97%
3-4	7	2%
5-6	1	0%
Muchas veces	3	1%
Total	350	100%

Gráfica N° 18.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados que ha generado la encuesta y como se refleja en la gráfica, se ha determinado que un 97% de los empleados públicos encuestados manifestaron que no han asistido a trabajar por falta de motivación en un intervalo de 1-2 veces, un 2% manifestó que de 3-4 veces y un 1% manifiesta que muchas veces no han asistido a trabajar por falta de motivación.

podemos observar que los resultados en comparación a la pregunta 17 sobre las veces de no trabajar por falta de deseos de asistir a su trabajo; esto se debe a que en ciertas veces, ya sea por la carga laboral, el estrés acumulado por sus tareas o las exigencias, en cierto punto del tiempo de su trabajo, los empleados sienten que no es nada malo tomarse un respiro, y que no debe ser justamente solo porque están enfermos sino para pasar en casa, descansando y olvidarse por un día de su trabajo.

19- ¿Qué tipo de problemas puede causar la ausencia de sus compañeros a usted y la institución?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados de las instituciones públicas sobre los problemas que genera la inasistencia de los compañeros de trabajo tanto para ellos mismo como para la empresa.

Tabla N°19. Consecuencias del ausentismo de los empleados públicos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Recargo de trabajo	157	45%
Contratación temporal de personal	26	7%
Disminución de la producción	108	31%
Otros	59	17%
Total	350	100%

Gráfica N° 19.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados de la encuesta, se determina que un 45% de los empleados manifestaron que el recargo de trabajo es el mayor generador de la ausencia de sus compañeros, un 31% que es la disminución de la producción, el 17% cree que hay otros problemas que se generan con la inasistencia de sus compañeros, tales como el descontento de algunos compañeros, malas relaciones laborales, etc., y el 7% restante manifiesta que el hecho de que sus compañeros se ausenten significa la contratación temporal de personal, especialmente en aquellos casos que el empleado no se presenta a trabajar por tiempos prolongados.

20- ¿Considera que si los empleados faltan demasiado al trabajo es un problema para la institución?

Objetivo: Determinar si en la opinión de los empleados de las instituciones públicas, las reiteradas inasistencias de sus compañeros representan un problema para la institución.

Tabla N°20. El ausentismo como problemática en las instituciones públicas del municipio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	316	90%
No	34	10%
Total	350	100%

Gráfica N° 20.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados que ha generado la encuesta y como se refleja en la gráfica, el 90% de los empleados públicos encuestados manifiesta que es un problema para la institución el hecho de que sus compañeros falten demasiado al trabajo y el 10% restante piensa que este no es un problema para la institución.

Lo anterior deja en evidencia que este 10% probablemente no esté consciente de la importancia de que todos se presenten a trabajar, de los costos que esto implica para la institución y el recargo de trabajo para los demás empleados; al igual que podría significar,

que los que tienen dicha opinión sean parte de aquellos empleados que presentan alto nivel de ausentismo laboral.

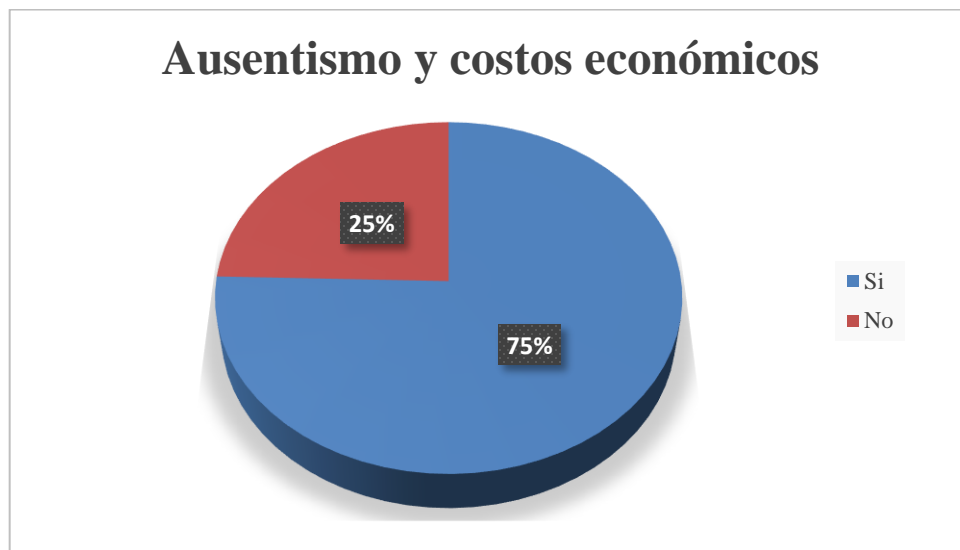
21- ¿Considera que el hecho de que los empleados no asistan a su jornada laboral significa costos económicos para la institución?

Objetivo: Determinar si en la opinión de los empleados la inasistencia de sus compañeros representa costos económicos para la institución.

Tabla N°21. Costos económicos del ausentismo laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	264	75%
No	86	25%
Total	350	100%

Gráfica N° 21.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados que ha generado la encuesta y como se refleja en la gráfica, puede determinarse que un 75% de los empleados públicos encuestados consideran que la inasistencia de los empleados a su trabajo significa costos económicos para la institución y un 25% consideran que la inasistencia de sus compañeros no representa un costo económico para la institución.

Aunque la mayoría reconoce que esta actitud por parte de los empleados genera costos económicos, es alarmante que un 25% no crea que afecta de dicha forma, que no se presenten a trabajar.

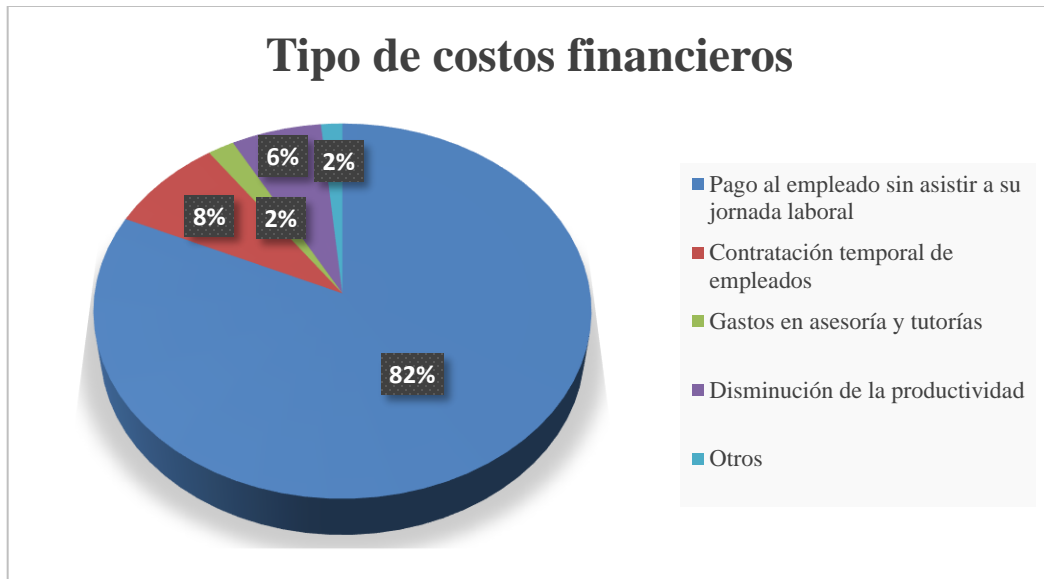
22- Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué tipo de costos financieros considera que genera?

Objetivo: Determinar si los empleados encuestados, conocen de los costos financieros que genera el hecho de que uno de ellos no se presente a trabajar.

Tabla N°22. Tipos de costos financieros que genera el ausentismo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pago al empleado sin asistir a su jornada laboral	216	82%
Contratación temporal de empleados	22	8%
Gastos en asesoría y tutorías	5	2%
Disminución de la productividad	17	6%
Otros	4	2%
Total	264	100%

Gráfica N° 22.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados que ha generado la encuesta y como se refleja en la gráfica, se ha determinado que un 82% de los empleados públicos encuestados consideran que el pago al empleado sin asistir a trabajar es el costo financiero en que incurre la institución, el 8% manifiesta que la contratación temporal es el costo financiero en el que se incurre, mientras que el 6% cree que es la disminución de la producción y el restante 2% considera que son tanto los gastos en asesorías y tutorías y otros costos financieros como aquellos en los que más se incurre cuando suceden estos casos.

En concordancia con el tipo de faltas de los empleados (las cuales no son mayores a tres días continuos) generalmente de incapacidad por enfermedad común, casi nunca es necesario contratar personal para que cubra la usencia; por lo que el hecho de pagarle a alguien sin que se presente a trabajar evita que ese dinero pueda ser usado para cubrir otras necesidades de la institución o el estado, según exponen los encuestados.

23- ¿Cuándo usted se enferma y falta al trabajo, le pagan los días que no ha ido a trabajar?

Objetivo: Conocer si los empleados públicos reciben remuneración cuando se ausentan a su trabajo por motivos de salud.

Tabla N°23. Remuneración por ausencia con incapacidad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	288	82%
No	36	10%
Algunas Veces	26	8%
Total	350	100%

Gráfica N° 23.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados que ha generado la encuesta y como se refleja en la gráfica, se ha determinado que un 82% de los empleados públicos encuestados manifiestan que si se les pagan los días que no han asistido a trabajar, un 10% manifiestan que no se les paga y el 8% manifestó que algunas veces se les paga.

El 10% que manifiesta no recibir remuneración por sus permisos de incapacidad, podrían ser aquellos empleados que ya agotaron los días a los que tienen derecho a faltar con goce de sueldo, según lo que establece la Ley de Asuetos, Vacaciones, y Licencias de los Empleados Públicos (máximo 5 días al mes, sin acumular más de 15 días en el año; a excepción de casos especiales en los que el tratamiento o intervención para su curación debe realizarse en el exterior; arts. 6 y 7).

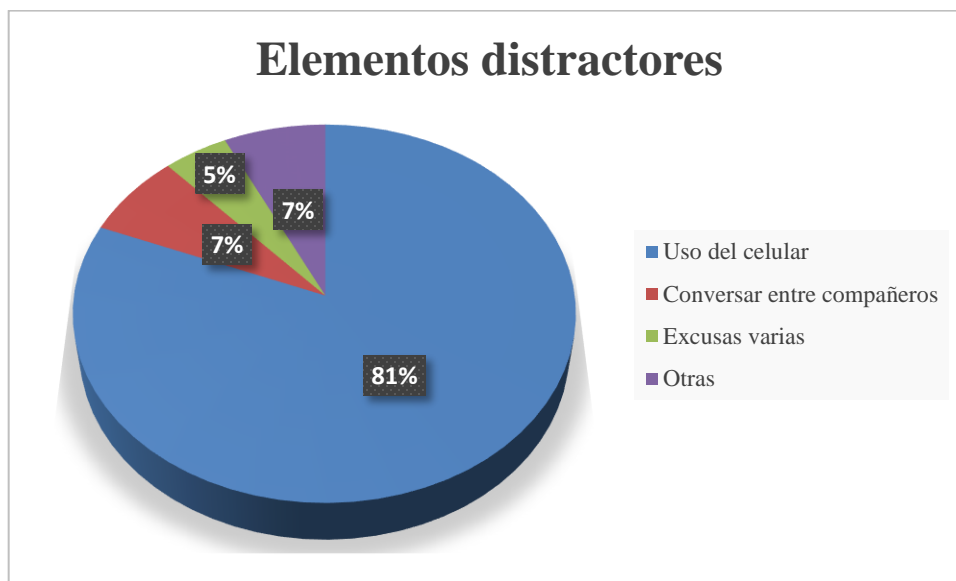
24- ¿Qué elementos distractores considera que son más usados en su lugar de trabajo?

Objetivo: Determinar los elementos distractores que los empleados consideran son más frecuentes en su lugar de trabajo.

Tabla N°24. Uso de elementos distractores durante la jornada laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Uso del celular	284	81%
Conversar entre compañeros	25	7%
Excusas varias	16	5%
Otras	25	7%
Total	350	100%

Gráfica N° 24.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados que ha generado la encuesta y como se refleja en la gráfica, el 81% de los empleados públicos encuestados considera el uso del celular como el mayor elemento distractor, 7% considera que las conversaciones entre compañeros es lo más común, mientras que un 5% piensa que las excusas variadas son el elemento que más distrae, es decir, levantarse para ir al baño, salir a comprar, levantarse a buscar agua, comida, etc.

Los resultados sugieren que una medida necesaria para evitar este tipo de ausentismo conocido como presentismo, sería regular el uso del mismo en horarios laborales.

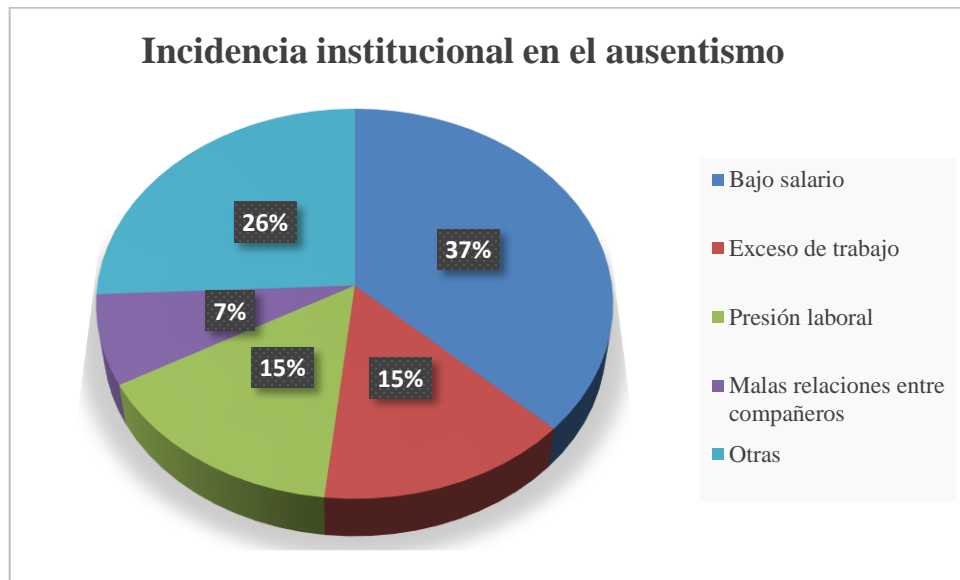
25- ¿Cuál de las siguientes acciones por parte de la institución considera que influyen a que los empleados se ausenten a su lugar de trabajo?

Objetivo: Conocer las acciones que la institución lleva a cabo y generan la ausencia de los empleados de las instituciones públicas.

Tabla N°25. La institución como causante de ausentismo de sus empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Bajo salario	130	37%
Exceso de trabajo	51	15%
Presión laboral	53	15%
Malas relaciones entre compañeros	26	7%
Otras	90	26%
Total	350	100%

Gráfica N° 25.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados que ha generado la encuesta y como se refleja en la gráfica, se ha determinado que el 37% de los empleados públicos encuestados consideran el bajo salario como una de las acciones que influyen en el ausentismo de los

empleados, un 26% considera otras acciones, tales como la falta de fondos en algunas ocasiones para que les paguen su salarios, un 15% atribuye al exceso de trabajo y la presión laboral y un 7% las malas relaciones entre compañeros.

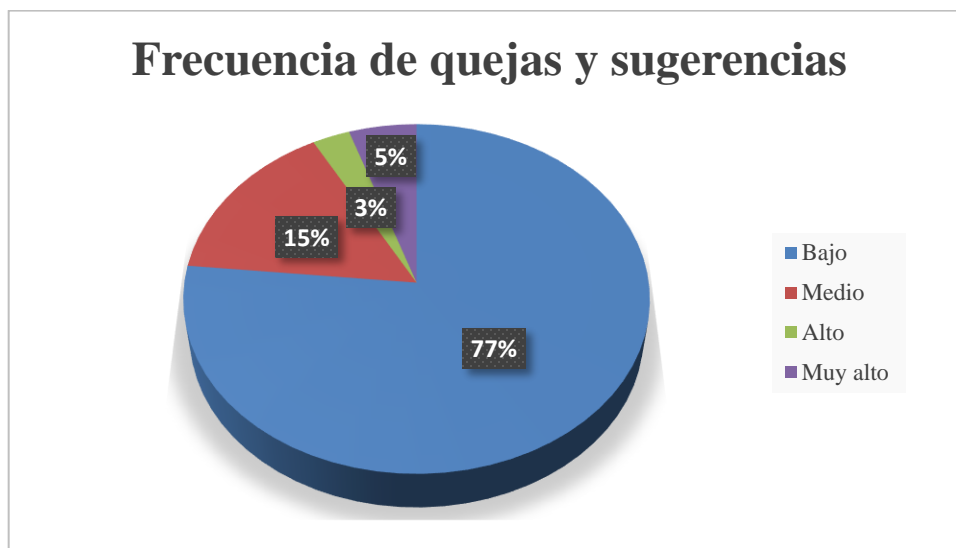
26- ¿Qué tan frecuentes son las quejas y sugerencias por parte de los clientes o usuarios de la institución?

Objetivo: Determinar los niveles de frecuencia con la que los usuarios presentan quejas de los servicios brindados por las instituciones públicas del municipio.

Tabla N°26. Nivel de quejas recibidas a causa del ausentismo.

Nivel de quejas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	268	77%
Medio	54	15%
Alto	10	3%
Muy alto	18	5%
Total	350	100%

Gráfica N° 26.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados que ha generado la encuesta y como se refleja en la gráfica, se ha determinado que un 77% de los empleados públicos encuestados consideran un nivel bajo de quejas y sugerencias en las instituciones, 15% consideran un nivel medio, un 5% manifiestan un nivel muy alto y un 3% consideran un nivel alto.

Esto debe contrastarse con lo que diariamente se escucha en boca de los usuarios, clientes o contribuyentes acerca de las instituciones públicas, ese sentir popular el cual casi siempre reprueba el servicio recibido por dichas entidades del estado, y que una de las quejas es justamente la burocracia de los tramites, la ineficiencia de los empleados para resolver sus problemas e inquietudes, la ausencia o llegadas tardías de los trabajadores a la institución, entre otros.

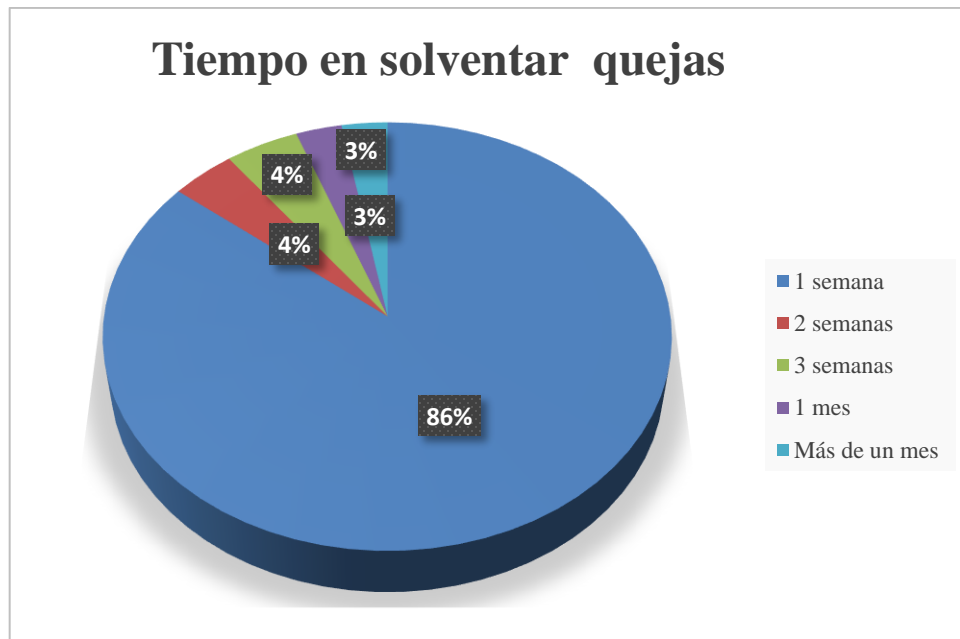
27- ¿Al existir alguna queja por parte de los usuarios o clientes, cuanto tiempo le toma a la institución solventar dicha queja?

Objetivo: Conocer los tiempos en los que se les da solución a las quejas presentadas por los usuarios en las instituciones públicas del municipio.

Tabla N°27. Tiempo para dar solución a las quejas recibidas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 semana	300	86%
2 semanas	14	4%
3 semanas	16	4%
1 mes	10	3%
Más de un mes	10	3%
Total	350	100%

Gráfica N° 27.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados que ha generado la encuesta y como se refleja en la gráfica, se ha determinado que un 86% de los empleados públicos encuestados

manifiestan que la resolución de las quejas y atención de sugerencias toma 1 semana, 4% manifiestan que 2 o 3 semanas y 3% consideran que de un mes a más de un mes es el tiempo de resolución y atención a quejas y sugerencias en las instituciones públicas.

Esto, según lo que expresan los empleados significa, que tratan de resolver todas las quejas que sea posible en el menor lapso.

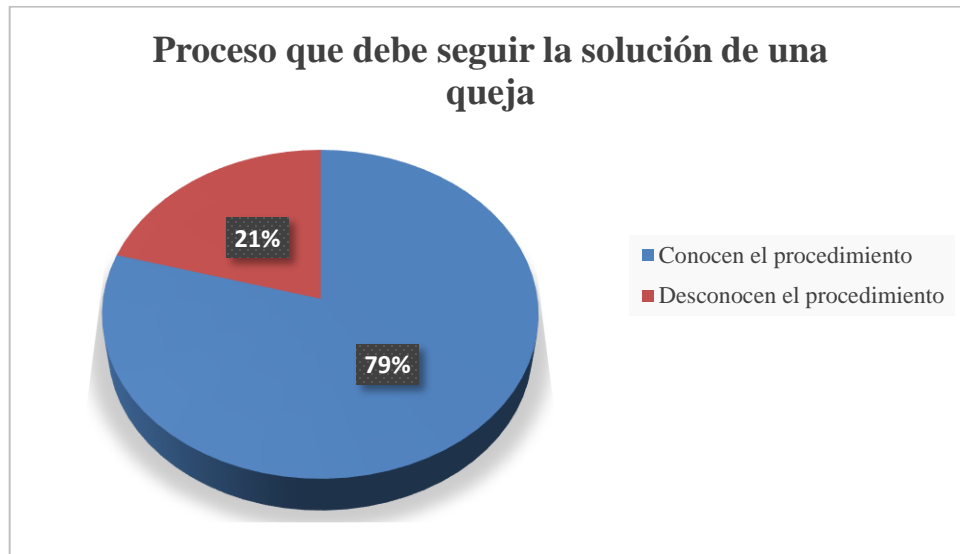
28- ¿Cuál es el proceso que se debe seguir dentro de la institución para darle seguimiento y solución a las quejas que presentan los clientes o usuarios?

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados que conoce el procedimiento que debe seguirse para dar solución o respuesta a las quejas y sugerencias que reciben por parte de sus usuarios, clientes y/o contribuyentes.

Tabla N°28. Nivel de conocimiento de los procesos para solucionar quejas y sugerencias por parte de los empleados de las instituciones públicas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Conocen el procedimiento	278	79%
Desconocen el procedimiento	72	21%
Total	350	100%

Gráfica N° 28.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación: como se puede apreciar, un 79% de los empleados públicos de municipio de Usulután que se encuestaron conocen el procedimiento, ya sea en su totalidad o parcialmente, que se debe seguir para la solución de quejas y un 21% desconoce el procedimiento a seguir para dar solución a las quejas, esto se concluye tomando en cuenta aquellas encuestas en las que el empleado no describió el procedimiento a seguir.

Este último porcentaje refleja que no todos los empleados conocen el procedimiento o simplemente cuando se presenta una queja o un malestar por parte de los clientes o usuarios, no se molestan en tratar de resolver ese problema, sino que tratan de pasarlo a otra persona para que resuelva o solo lo ignoran la necesidad del usuario.

4.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

El universo a considerar para la entrevista se planteó que sería conformado por los jefes, coordinadores, directores o administradores de aquellas instituciones públicas del municipio de Usulután que cumplieran con ciertos criterios como los siguientes:

- Que cuenten con una cantidad mayor o igual a 10 empleados.
- Que la zona de su ubicación no esté catalogada como de alta peligrosidad social (controlada por pandillas).
- Que aun teniendo menos de 10 empleados, se encuentre próxima al centro del municipio.
- Que se logre la cooperación de los Jefes, Coordinadores, Directores y/o Administradores de dichas instituciones, para responder a la entrevista dirigida.

Cuadro N°4. Instituciones Visitadas.

N°	INSTITUCIÓN
1	Centro Escolar Basilio Blandón.
2	Instituto Nacional de Usulután.
3	Centro Escolar Gregorio Melara.
4	Centro Escolar Manuela Edelmira Córdova.
5	Centro Escolar Cantón La Laguna.
6	Complejo Educativo Cantón Las Salinas.
7	Centro Escolar Ceferino Alberto Osegueda.
8	Centro Escolar Prof. Blanca Ramírez de Avilés.
9	Centro Escolar Colonia El Cocal.
10	Centro Escolar Colonia El Naranjo.

11	Centro Escolar Cantón El Botoncillo.
12	Escuela de Educación Parvularia (B° La Merced).
13	Centro Escolar Profesora Concepción Alemán Córdova.
14	Escuela Educación Parvularia B° El Calvario.
15	Centro Escolar Cantón El Obrajuelo.
16	Centro Escolar Anita Guerrero.
17	Centro Escolar Salvador Castillo.
18	Centro Escolar Cantón El Trillo.
19	Escuela de Educación Parvularia de Usulután.
20	Centro Escolar Alberto Masferrer.
21	Centro Escolar Caserío 27 de Agosto.
22	Centro Escolar Caserío Capitán Lazo.
23	Centro Escolar República Federal de Alemania.
24	Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE).
25	Ciudad Mujer.
26	Centro de Gobierno.
27	Hospital Nacional General San Pedro.
28	Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).
29	Ministerio de Hacienda.
30	Centro Nacional de Registro.
31	Procuraduría General de la República.
32	Instituto Nacional de la Niñez y Adolescencia (ISNA).

33	Procuraduría Para la Defensa de los Derechos Humanos (PPDH).
34	Dirección Departamental de Educación.
35	Fiscalía General de la República.
36	Cuerpo de Bomberos.
37	Ministerio de Trabajo.
38	Juzgado de Familia.
39	Juzgado 1° de Paz.
40	Juzgado 2° de Paz.
41	Juzgado 3° de Paz.
42	Juzgado de Menores.
43	Juzgado de lo civil.
44	Juzgado 1° de instrucción.
45	Juzgado 2° de instrucción.
46	Sexta Brigada de Infantería.
47	Policía Nacional Civil.
48	Centro Judicial Dr. Enrique Córdoba.

Fuente: Elaboración propia.

De la población total de especialistas (96), las personas a las que se les realizó la entrevista fueron 48; el resto de instituciones en su mayoría son centros Educativos, pertenecientes a colonias, barrios, y cantones considerados controlados por grupos delictivos, lo cual significaba un alto riesgo para los investigadores, al igual que algunos de estos no tenían más de alguna de las características planteadas para ser consideradas, y otras cuyos directores, jefes o coordinadores no brindaron su apoyo.

Los datos obtenidos se reflejan a continuación, algunas respuestas fueron tabuladas y graficadas, sin embargo ciertas respuestas por la estructura de las preguntas (abiertas), se consideró más adecuado, conglomerar las respuestas más comunes de los entrevistados y realizar únicamente un análisis de las mismas.

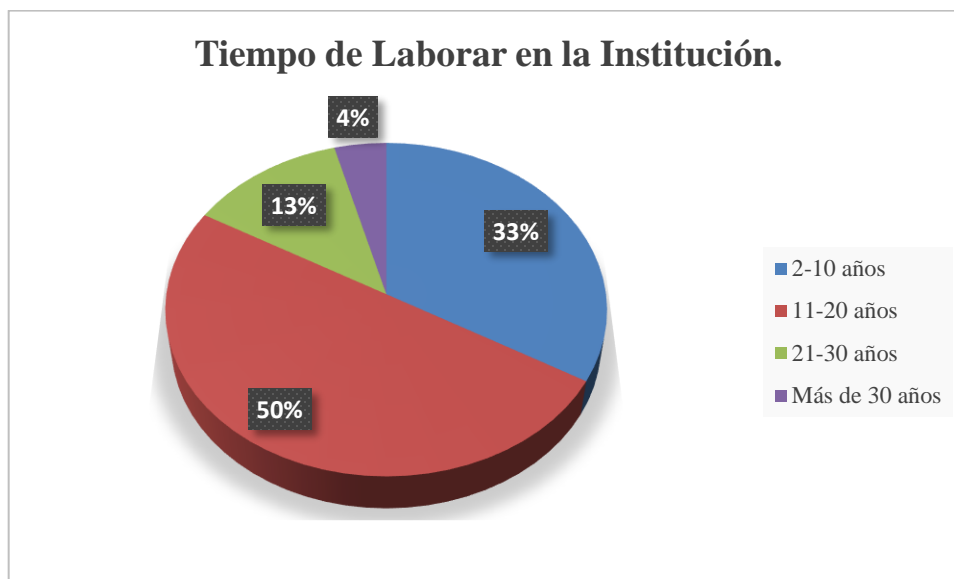
1- ¿Desde hace cuánto tiempo labora en la institución?

Objetivo: Conocer y tener un parámetro sobre el tiempo de trabajo que tienen los Coordinadores, Directores, Jefes y Administradores de las instituciones públicas del Municipio de Usulután.

Tabla N° 29: Tiempo de Laborar en la Institución.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
2-10 años	16	33%
11-20 años	24	50%
21-30 años	6	13%
Más de 30 años	2	4%
Total	48	100%

Gráfica N°29.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados de la Entrevista dirigida, y creando rangos para clasificar el tiempo de trabajo de los directores, jefes y/o coordinadores se puede determinar que el 33% tiene entre 2 y 10 años de laborar para la institución; el 50% tiene entre 11 y 20 años en la institución; el 13% lleva entre 21 y 30 años y el 4% cuenta con más de 30 años laborando en la institución.

Cabe mencionar que el entrevistado con menor tiempo laborando en el sector público es de 2 años, mientras que el que más tiempo tiene de laborar para dicho en dicho sector, cuenta ya con 37 años en la institución; este último junto con el porcentaje comprendido en el rango “más de 30 años”; reflejan que en el sector publico hay muchas personas que cumplen con el tiempo legal establecido para jubilarse, pero que aún siguen ostentando un cargo público.

La longevidad del personal de las instituciones públicas es un elemento a tener muy en cuenta en el tema del ausentismo laboral debido a que a pesar de ser un elemento que puede contribuir a fomentar un compromiso con la empresa también tiende a crear comodismo, falta de motivación y un estancamiento por parte de los empleados generando

de esta manera un ambiente laboral propicio para que el ausentismo laboral se presente como un problema mayor.

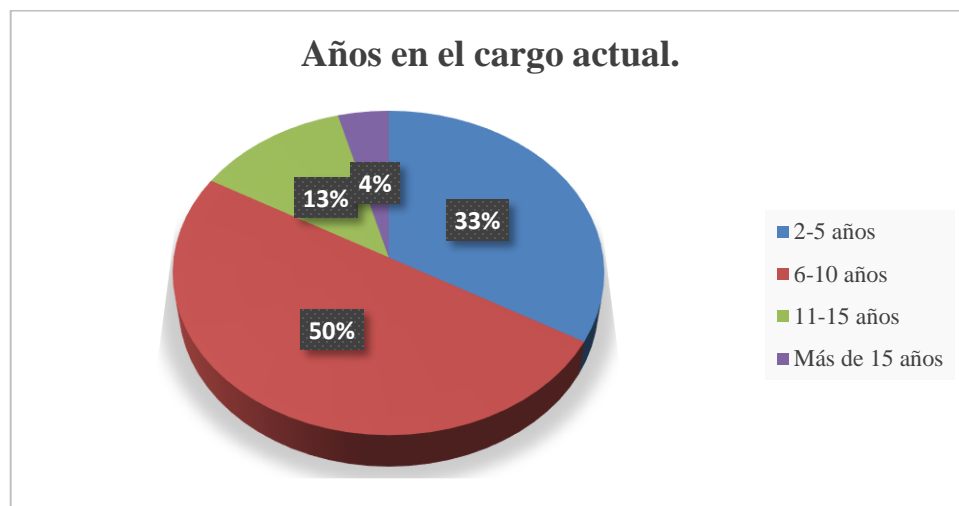
2- ¿Cuánto tiempo ha ocupado su cargo actual en la institución?

Objetivo: Identificar desde hace cuánto tiempo los entrevistados han ocupado su cargo actual, conocer los niveles de rotación de puestos en dichas instituciones.

Tabla N° 30: Años en el cargo actual.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
2-5 años	16	33%
6-10 años	24	50%
11-15 años	6	13%
Más de 15 años	2	4%
Total	48	100%

Gráfica N°30.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados obtenidos y agrupando las respuestas de los entrevistados; se determina que el 33% de los jefes, coordinadores y/o directores de las instituciones públicas del municipio ostentan su cargo actual de entre 2 a 5 años, el 50% tiene dicho puesto de dirección de entre 6 a 10 años, el 13% tiene entre 11 y 15 años de ocupar el mismo puesto de trabajo, mientras que el 4% cuenta con más de 15 años en su cargo actual.

De la totalidad de entrevistados se puede apreciar que la mayoría tiene entre 6 y 10 años en su cargo, de los que respondieron que ostentan más de 11 años en el mismo cargo, todos son directores de Centros Escolares, lo que significa que los Centros Educativos de municipio son las instituciones que según los resultados tienen menor rotación en los puestos de dirección.

El hecho de mantener un mismo puesto de trabajo por un periodo de tiempo demasiado prolongado tiende a formar una actitud de pertenencia por parte del empleado dificultando la rotación de puestos, debido a que la persona al sentirse desplazada puede tender a disminuir su productividad, ausentándose o simplemente no realizando las tareas asignadas, cayendo en el presentismo, cabe mencionar que no todas las personas tienden a tomar actitudes como las antes descritas.

3- ¿Ha tenido otros puestos de trabajo durante su tiempo de laborar en la institución? ¿Cuáles?

Objetivo: Determinar si los entrevistados han ocupado otros puestos de trabajo o si al contrario han estado en el mismo cargo desde su ingreso a la institución, a la vez determinar si los puestos de dirección son ocupados por medio de contratación interna o externa (desde un inicio o por oposición).

Tabla N° 31: Cargos anteriores en la Institución.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	98%
No	1	2%
Total	48	100%

Gráfica N°31.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e interpretación: Según los resultados obtenidos de los entrevistados; se determina que el 98% de los jefes, coordinadores y/o directores de las instituciones públicas del municipio han ocupado otros puestos de trabajo dentro de la instituciones durante su tiempo de laborar para las mismas y solamente un 2% no han ocupado otros puestos de trabajo en todo el tiempo que llevan laborando para las diferentes instituciones.

A través de la información proporcionada por los entrevistados se puede apreciar que en su mayoría los empleados públicos que actualmente ostentan puestos de dirección

han ocupado diferentes puestos de trabajo, esto debido a que el procedimiento de ascensos dentro de las instituciones se realiza en su mayoría de manera interna.

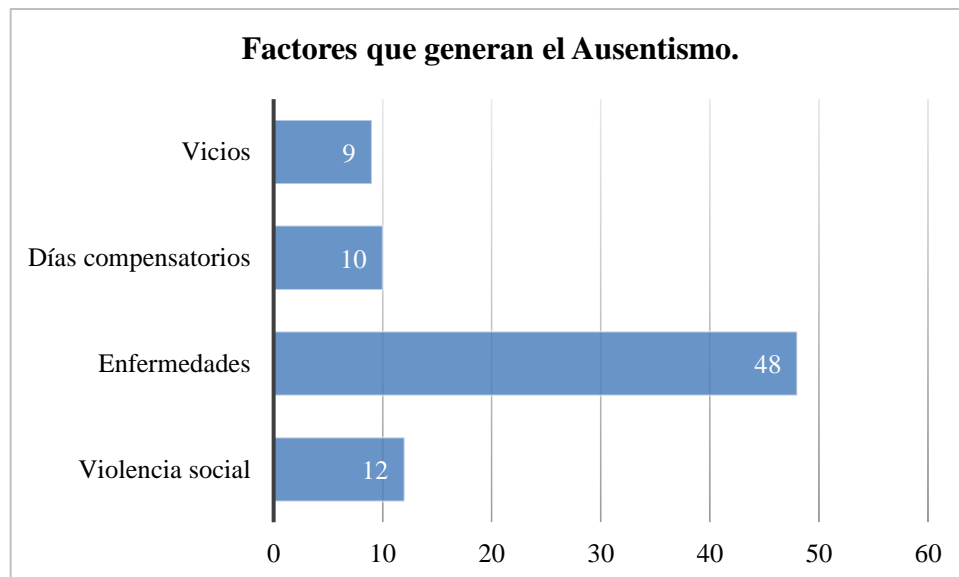
4- ¿Qué factores influyen en la conducta ausentista de sus empleados?

Objetivo: Conocer cuales, según el criterio de los especialistas, son los factores que más influyen para que los empleados no asistan a sus jornadas laborales.

Tabla N° 32: Factores que generan el Ausentismo.

Factor	Frecuencia
Violencia social	12
Enfermedades	48
Días compensatorios	10
Vicios	9

Gráfica N°32.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e interpretación: Según los resultados de las entrevistas realizadas a los especialistas y tomando en cuenta que las respuestas tienen cierta similitud; los factores determinados son:

- ✓ **Violencia social:** 12 de los entrevistados consideran que este factor influye principalmente en el ausentismo parcial, es decir, algunos empleados no finalizan su jornada laboral justificando que no pueden pasar por ciertos lugares en horarios nocturnos (aquellos empleados cuyo lugar de trabajo está a una distancia considerable de sus residencias).
- ✓ **Enfermedades:** el 100% de los entrevistados coinciden que es uno de los factores más comunes que genera el ausentismo laboral.
- ✓ **Días compensatorios:** 10 de los entrevistados hacen referencia que a veces los empleados faltan al trabajo porque se les compensa el hecho de haber acumulado horas extras y al tener 8 horas, deciden tomar el día para no pasarlo como permiso personal ni por enfermedad, y así tampoco sufrir un descuento salarial relacionado con la ausencia.
- ✓ **Vicios:** 9 de los entrevistados consideran que el ausentismo se da especialmente con aquellos empleados que tienen vicios (alcohol, drogas, cigarro, juegos de azar, etc.).

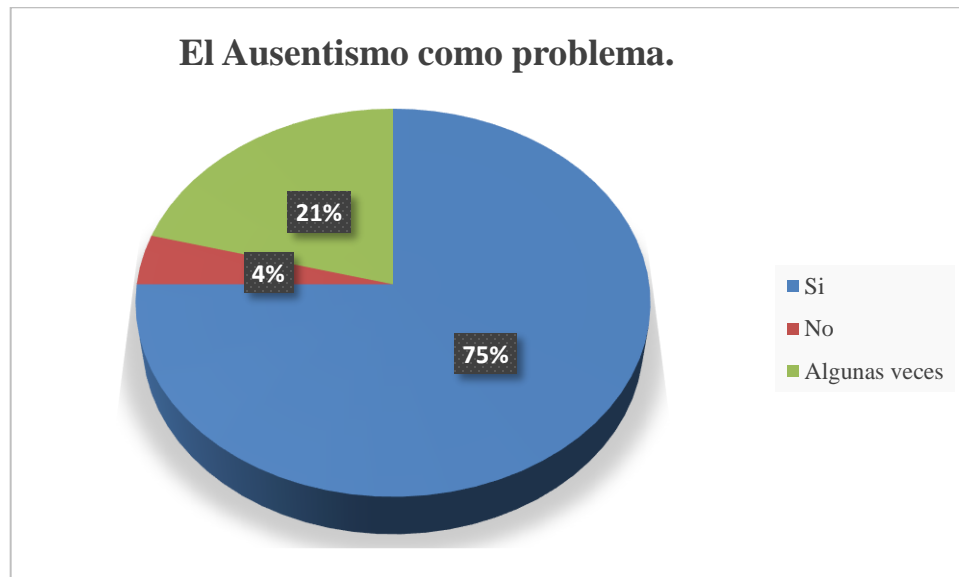
5- ¿Considera que el ausentismo es un problema importante dentro de su institución? Explique

Objetivo: Determinar, si a juicio de los directores, administradores, coordinadores o jefes de las instituciones, el hecho de que haya ausentismo significa un problema al que hay que prestarle mucha atención.

Tabla N° 33: El Ausentismo como problema.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	75%
No	2	4%
Algunas veces	10	21%
Total	48	100%

Gráfica N°33.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Mediante los resultados obtenidos de los entrevistados; se determina que el 75% de los jefes, coordinadores y/o directores de las instituciones públicas del municipio consideran el ausentismo como un problema importante dentro de su institución, el 21% considera que algunas veces el ausentismo puede ser un problema importante y solo un 4% no considera el ausentismo como un problema importante dentro de su institución.

Se puede apreciar que en su mayoría los entrevistados coinciden en que el ausentismo representa un problema importante para la institución, sin embargo algunos manifiestan que por la naturaleza de la institución muchas veces al ocurrir una ausencia tiende a delegarse funciones y a buscar de alguna manera solventar la ausencia ocasionando como consecuencia un sobrecargo de trabajo o prolongando los tiempos en la prestación de servicios a los usuarios de las instituciones.

El ausentismo es un problema muy importante no solo para las instituciones públicas sino para toda institución debido a que la dinámica de las actividades tiende a girar en torno al personal que se encuentra dentro de la misma, por lo tanto la ausencia de algún miembro del personal ocasiona problemas para poder atender las necesidades que se presentan dentro de las instituciones generando muchos problemas para poder dar cobertura a todas las demandas que realizan los usuarios de las mismas.

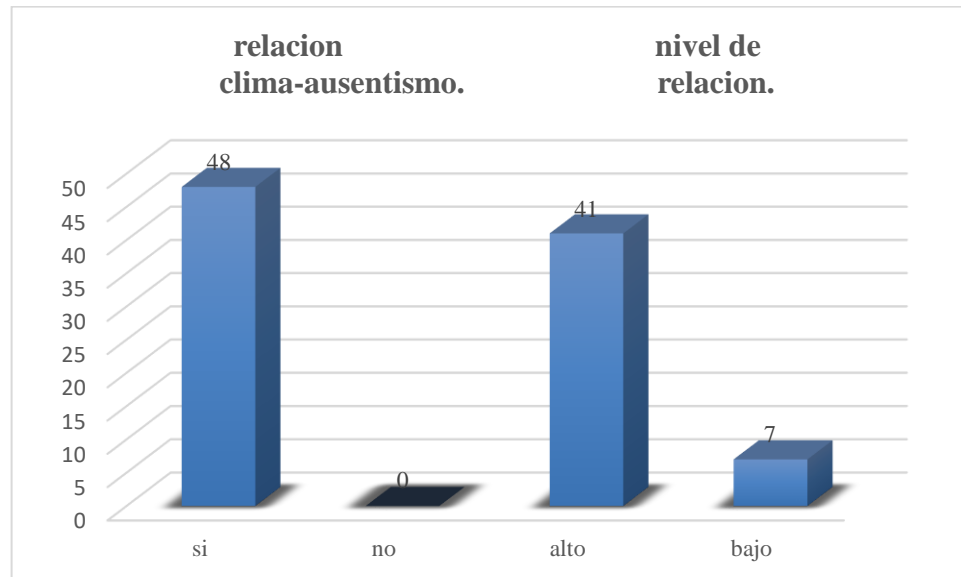
6- ¿En qué medida cree que afecta el clima laboral en la ausencia de los empleados?

Objetivo: Conocer si los jefes consideran que el clima laboral tiene alguna relación con el nivel de ausentismo en su institución, y de ser así, que tanto afecta.

Tabla N° 34: Relación Clima-Ausentismo y Nivel de Relación.

¿Tiene relación el clima laboral con el ausentismo?	Si	48	Nivel de relación	Alto	41
	no	0		Bajo	7

Gráfica N°34.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados de la entrevista, se puede determinar que todos consideran que afecta en gran medida; sin embargo 7 de los entrevistados aclaran que por lo menos en su institución no afecta demasiado, debido a que el ausentismo es mínimo.

Los Directores, Jefes y/o Coordinadores creen que afecta principalmente en el recargo de actividades para los compañeros de área de la persona que se ausenta y que a su vez esto genera conflictos que al final puede crear un clima laboral tóxico; respirando un ambiente áspero y hasta cierto punto una actitud apática hacia los empleados que se aprovechan de los permisos e incapacidades.

La relación existente entre el clima laboral y el ausentismo laboral es muy estrecha ya que un ambiente laboral adecuado permite desempeñarse a los empleados de una mejor manera, generando un estado de satisfacción mayor y permitiendo un desempeño más idóneo, por el contrario de un clima laboral toxico este genera muchos problemas entre ellos el ausentismo, ya que el empleado entra en una dinámica de trabajo poco motivante

e inadecuada, limitando su desarrollo laboral propiciando ausencias y diferencias con los demás empleados.

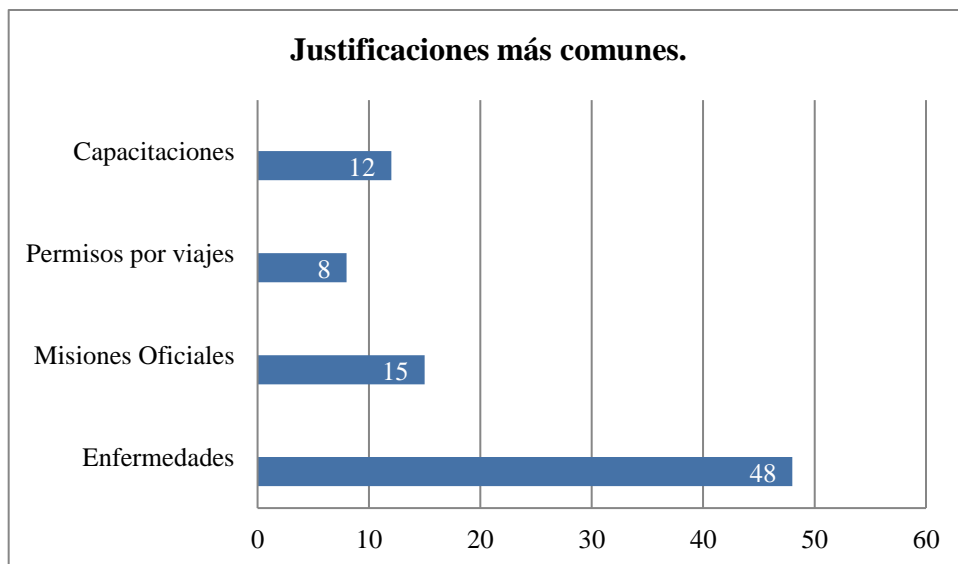
7- ¿Qué tipos de justificaciones son las más comunes que presentan los empleados para faltar al trabajo? Explique

Objetivo: Identificar, cuales son las justificaciones, ya sea aceptables o no, que los empleados presentan a los jefes cuando faltan al trabajo.

Tabla N° 35: Justificaciones más comunes.

Opción	Frecuencia
Enfermedades	48
Misiones Oficiales	15
Permisos por viajes	8
Capacitaciones	12

Grafica N°35.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Según el 100% de los entrevistados, los tipos de justificaciones más comunes que presentan sus colaboradores son Constancias de Incapacidad por enfermedad; otros agregan las justificaciones por viaje y misiones oficiales encomendadas por la misma institución.

- **Enfermedades:** los 48 entrevistados coinciden en que las justificaciones más repetidas y comunes son por enfermedades, se ha podido observar que de las instituciones más afectadas por este tipo de justificaciones están, los centros escolares dado que por la dinámica de trabajo y la edad de muchos de los docentes que aún se encuentran laborando tienden a ser más vulnerables a enfermedades tanto comunes como enfermedades crónicas aumentando el ausentismo de los mismos, en las demás instituciones también se puede identificar una problemática en relación a las enfermedades por las mismas razones tanto de la dinámica de trabajo, la edad de muchos de los empleados pero también hay elementos como el estrés que tiende a convertirse en un problema del cual se derivan muchas enfermedades.

- **Misiones Oficiales:** Aunque este tipo de ausencias de alguna manera forman parte de la dinámica de trabajo de la mayoría de las instituciones públicas hay una características bastante llamativa y es que muchos de los empleados aprovechan este tipo de acciones para ausentarse del lugar de trabajo aduciendo que se encuentran realizando este tipo de diligencias, esto fue de nuestro conocimiento gracias a opiniones brindadas por los mismos directores, coordinadores y jefes de las instituciones públicas.

- **Capacitaciones:** A diferencia de las Misiones Oficiales las capacitaciones son ausencias que la institución permite pero donde el empleado asiste a una jornada formadora y donde se le dificulta el hecho de ausentarse de la misma, aunque se nos comenta que algunos empleados presentan justificantes para no asistir a este tipo de acciones por parte de la institución.

- **Permisos por viajes:** Estos casos son bastante recurrentes ya que se encuentra tipificado en la Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de la Administración Pública, los empleados gozan del derecho de solicitar un permiso por un periodo no mayor a 3 meses, en estos casos se tiende a delegar funciones y en caso de ser necesario se contrata a un personal interino esta acción es más recurrente en la parte de educación.

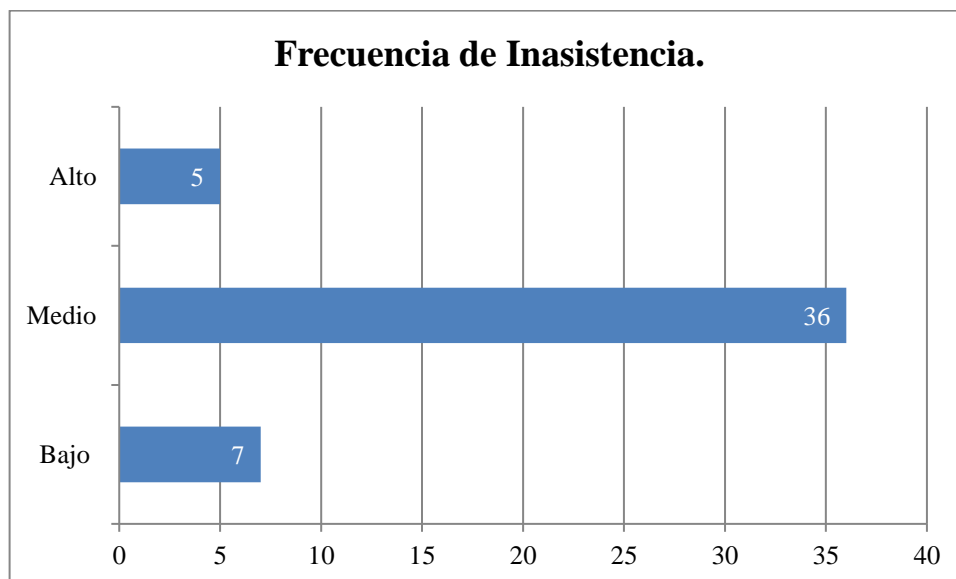
8- ¿Con que frecuencia faltan sus empleados a su jornada laboral?

Objetivo: Conocer si la frecuencia con la que faltan los empleados, según sus jefes, en las instituciones públicas, es aceptable o tiene niveles muy altos.

Tabla N° 36: Frecuencia de Inasistencia.

Niveles de Ausentismo	Frecuencia
Bajo	7
Medio	36
Alto	5

Gráfica N°36.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados obtenidos, 7 de los 48 entrevistados consideran que sus empleados solo faltan cuando es realmente necesario (atribuido a enfermedad o problemas familiares); algunos lo reflejan en porcentaje el cual oscila entre el 20% y 30%; 5 de los entrevistados prefirieron ser más específicos al señalar que son ciertos empleados los que faltan frecuentemente (utilizan todos los permisos a los que tienen derecho con o sin goce de sueldo).

Es su mayoría podríamos considerar que los niveles de ausencia por parte de los empleados se encuentra en un nivel intermedio sin embargo este nivel de ausencia puede representar una problemática mayor dependiendo de la institución debido a que por ejemplo en los centros escolares las ausencias de más de dos docentes crea una dificultad mayor para poder atender a todo el alumnado con el que se cuenta y en las demás instituciones representaría un sobrecargo de trabajo para los demás empleados.

9- ¿Considera que las conductas ausentistas ocasionan una disminución de la productividad del empleado? Explique

Objetivo: Determinar, si los jefes, coordinadores, directores y administradores encuestados, consideran que el ausentismo tiene como una de sus repercusiones la disminución de la productividad por parte de los empleados.

Tabla N° 37: Ausentismo y Productividad.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	73%
No	13	27%
Total	48	100%

Gráfica N°37.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: A través de los resultados obtenidos gracias a los entrevistados; se determina que el 73% de los jefes, coordinadores y/o directores de las instituciones públicas del municipio consideran que las conductas ausentistas de sus empleados ocasionan una disminución de la productividad y solamente un 27% considera que las conductas ausentistas no representan una disminución de la productividad.

Se puede apreciar que la mayoría considera que las conductas ausentistas ocasionan una disminución de la productividad del empleado, esto debido a que con el ausentismo se tiende a sobrecargar de trabajo a otros empleados, generando que se descuiden otras labores disminuyendo de esta manera la productividad, sin embargo hay una minoría importante que no considera que estas conductas representen de manera directa una disminución de la productividad, ya que aducen que al delegar las funciones que debería cumplir el empleado que se ausenta se está dando solución a la problemática.

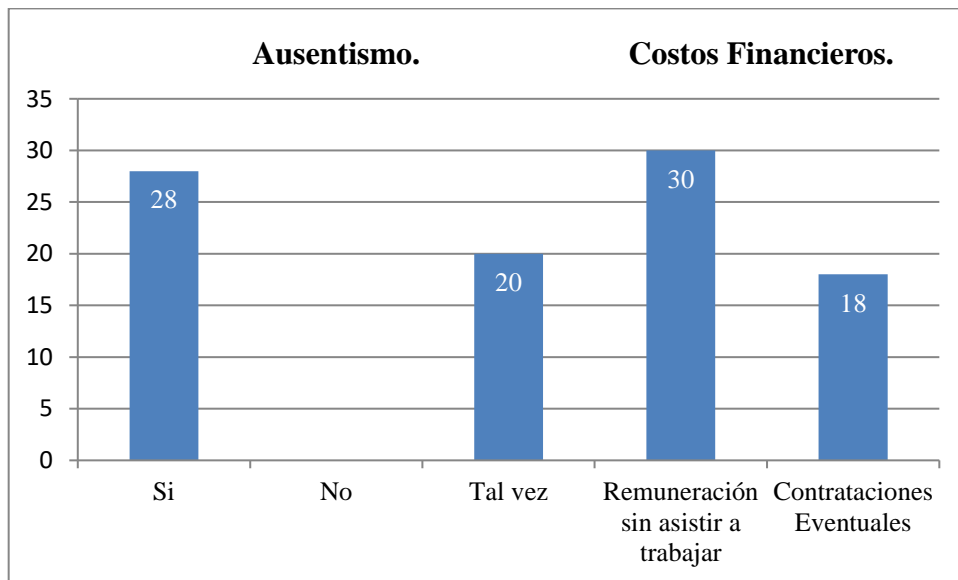
10- ¿Cree que el ausentismo de sus empleados le genera costos financieros a la institución? Explique.

Objetivo: Determinar si los especialistas entrevistados están conscientes que las actitudes ausentistas de los empleados significa un costo financiero a la institución y al estado.

Tabla N° 38: Ausentismo y Costos financieros.

Ausentismo.			Costos Financieros.	
Opción	Frecuencia	Porcentaje	Opción	Frecuencia
Si	28	58%	Remuneración sin asistir a trabajar	30
No	0	0%	Contrataciones Eventuales	18
Tal vez	20	42%	Total	48
Total	48	100%		

Gráfica N°38.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Gracias a los resultados obtenidos de los entrevistados; se determina que el 58% de los jefes, coordinadores y/o directores de las instituciones

públicas del municipio consideran que el ausentismo de los empleados genera costos financieros para la institución y un 42% considera que talvez en algunos casos el ausentismo podría generar costos financieros para la institución.

Podemos constatar que en la mayoría de los casos se considera que el ausentismo de sus empleados le genera costos financieros a la institución, en este apartado en su mayoría concuerdan en que dicho costo radica en el pago de una remuneración a un empleado que no se presenta a laborar.

Los dos costos más identificados por parte de los entrevistados fueron el pago al empleado al no asistir a trabajar y la contratación eventual para cubrir la ausencia, el pago de una remuneración a un empleado que no asiste a trabajar es uno de los costos más representativos debido a que se nos manifestaba que este tipo de costos son muy recurrentes ya que los niveles de ausencia son en niveles intermedios y las contrataciones eventuales se dan en mayor nivel en los centros escolares en la modalidad de interinatos para poder cubrir plazas vacantes ya sea por enfermedad, por viajes o por jubilación.

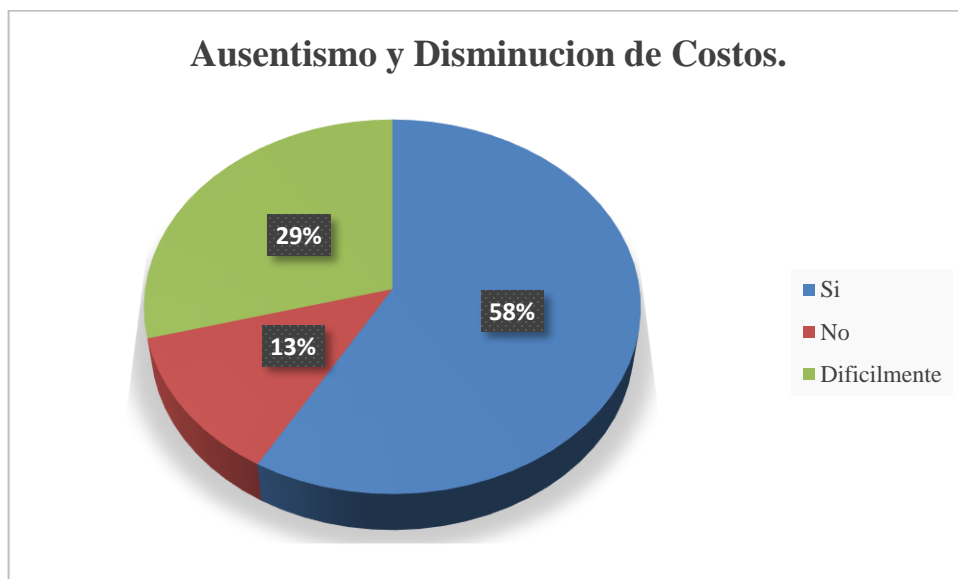
11- ¿Cree que puede disminuirse ese tipo de costos? Explique.

Objetivo: Conocer si los entrevistados consideran que los costos generados por el ausentismo pueden disminuirse, y la forma en que puede lograrse.

Tabla N° 39: Ausentismo y Disminución de costos.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	58%
No	6	13%
Difícilmente	14	29%
Total	48	100%

Gráfica N°39.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados obtenidos de los entrevistados; se determina que el 58% de los jefes, coordinadores y/o directores de las instituciones públicas del municipio consideran que los costos financieros derivados del ausentismo laboral pueden disminuirse, un 29% manifiesta que difícilmente los costos financieros derivados del ausentismo de los empleados puede disminuirse y un 13% considera que no pueden disminuirse dichos costos.

Se puede identificar que la mayoría considera que se pueden disminuir los costos financieros derivados del ausentismo de sus empleados, esto mediante la aplicación de la normativa existente y a través de la concientización por parte del empleado sobre la responsabilidad que el mismo tiene dentro de la institución. Sin embargo se puede observar un porcentaje considerable que duda sobre la posibilidad de disminuir este tipo de costos, esta duda esta cimentada en el desarrollo de las acciones a tomar por medio de la administración de la institución debido en gran manera a la centralización de las operaciones de dichas instituciones.

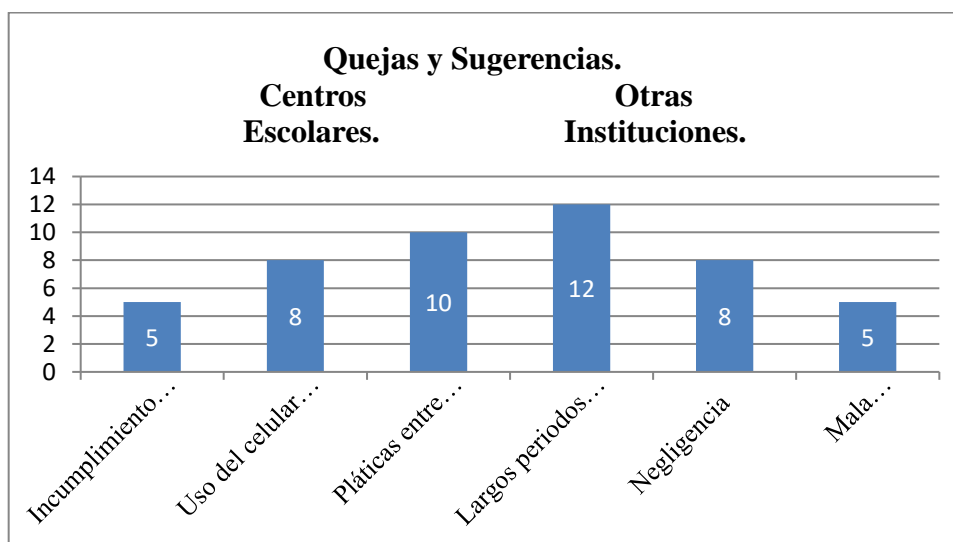
12- ¿Qué tipos de quejas o sugerencias por parte de los clientes o usuarios son las que reciben frecuentemente?

Objetivo: Conocer cuáles son las principales sugerencias o quejas que se reciben en las instituciones públicas del municipio, y que se relacionan con el ausentismo laboral.

Tabla N° 40: Quejas y Sugerencias.

Centros Escolares.		Otras Instituciones.	
Opción	Frecuencia	Opción	Frecuencia
Incumplimiento del programa de estudio.	5	Largos periodos de espera	12
Uso del celular en horas de clase.	8	Negligencia	8
Pláticas entre docentes en horas de clase.	10	Mala Comunicación.	5

Gráfica N°40.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Del total de los entrevistados, se considera para efectos de un análisis más comprensivo, agrupar a las instituciones por el tipo de servicios y los clientes o usuarios que acuden a dichas instituciones, así:

- **Centros Escolares:** El 100% de los encuestados coinciden en que la mayoría de quejas recibidas por estudiantes y padres de familia cuando un maestro falta, es que no se cumple al finalizar el año, con el programa de educación; también que los padres manifiestan en las reuniones que los maestros pasan mucho tiempo platicando entre ellos o por teléfono en horario de clases, por lo cual no atienden a sus estudiantes.
- **Otras instituciones:** los entrevistados comentan que las quejas más comunes son el largo tiempo que deben esperar para ser atendidos porque los empleados están platicando, se levantan mucho, nunca están todos atendiendo, que a veces los citan para solucionar o tratar un caso y cuando llegan a la institución no les atienden porque quien lleva su caso no se presentó a trabajar y es el único con la información de interés al usuario, y debe esperar a que regrese el empleado o presentarse otro día.

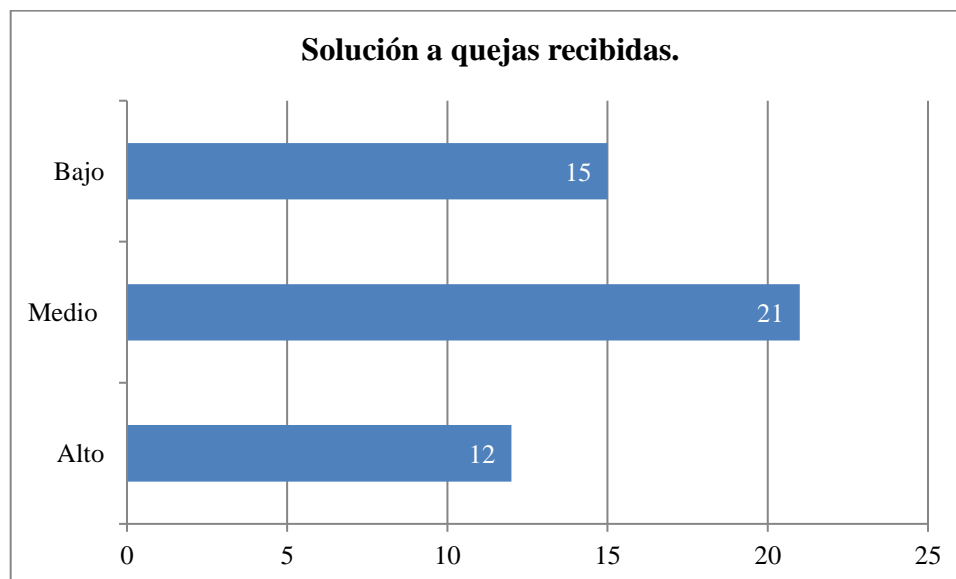
13- De las quejas recibidas, ¿a cuantas de ellas se le da solución? Un porcentaje aproximado.

Objetivo: Determinar el porcentaje de quejas recibidas a las que se le da solución en las instituciones públicas del municipio.

Tabla N° 41: Solución a quejas recibidas.

Opciones	Frecuencia
Alto	12
Medio	21
Bajo	15

Gráfica N°41.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: De los 48 entrevistados, 12 respondieron que resuelven el 100% de las quejas recibidas, mientras que 21 expresan que entre el 80% y 90%, y el resto, es decir 15 afirman que no puede darse un porcentaje exacto ya que en algunos casos es complicado resolverlos, pero que a todas las sugerencias y quejas se les da seguimiento y trata de resolverse.

Puede considerarse por lo tanto que según la información obtenida; los directores, jefes, coordinadores y administradores entrevistados, siempre le dan seguimiento y tratan de resolver todas las quejas que reciben, con la intención de mejorar todos esos aspectos relacionados al ausentismo y presentismo (presentarse al trabajo pero no ser muy productivo) de los empleados.

Los niveles de atención y solución a las quejas o sugerencias que se les presentan son en su mayoría en un nivel intermedio ya que se manifiesta que en la mayoría de las instituciones hay un protocolo ya establecido para atender este tipo de sucesos, y en algunos casos tienden a ser procesos un tanto largos, pero siempre se procura darle la atención más inmediata y la solución más adecuada.

14- ¿Cuentan con un sistema de control de asistencia en el lugar de trabajo?

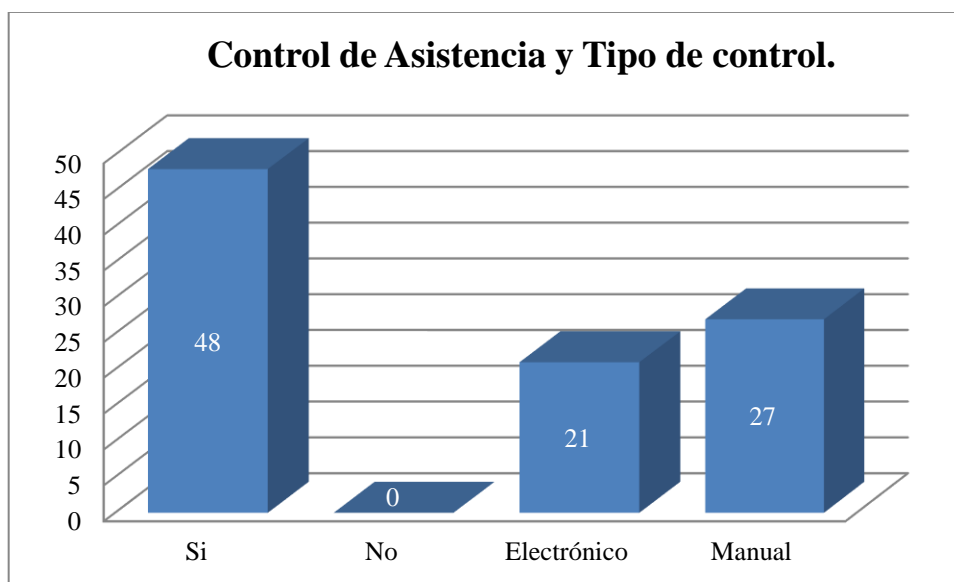
Detalle a continuación

Objetivo: Saber si en las instituciones públicas del municipio cuentan o no con sistemas de control de asistencias, y el tipo de sistemas que estos tienen.

Tabla N° 42: Control de Asistencia y Tipo de Control.

Existe control de asistencia.			Tipo de control de Asistencia		
Opción	Frecuencia	Porcentaje	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	100%	Electrónico	21	44%
No	0	0%	Manual	27	56%
Total	48	100%	Total	48	100%

Gráfica N°42



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Según los resultados obtenidos y agrupando las respuestas de los entrevistados; se determina que el 100% de los jefes, coordinadores y/o directores de las instituciones públicas del municipio manifiestan que si cuentan con un sistema de control de asistencias.

Se puede apreciar que en su totalidad dentro de las instituciones se cuentan con un sistema de control de asistencia de los trabajadores, dichos controles pueden ser manuales o mediante dispositivos computarizados.

Al consultar a los entrevistados sobre el sistema utilizado, se nos muestra en la gráfica que en su mayoría en las instituciones públicas del municipio se utiliza mayormente un sistema manual (56%) y se utiliza en menor escala el sistema electrónico (44%), siendo el sistema manual poco confiable y de fácil manipulación, ya que en comentarios realizados por los entrevistados este sistema le permite a los empleados manipular las horas de entrada así como también la hora de salida.

15- En caso de no tener un sistema de control de asistencia de los trabajadores, ¿qué sistema de control considera que sería el adecuado?

Objetivo: identificar si los entrevistados, creen que es importante tener un sistema de control de asistencias y determinar si aquellos que cuentan con uno creen que es el sistema adecuado el que tienen actualmente o si debe ser mejorado.

Análisis e Interpretación: A pesar de que todos cuentan con un sistema de control de asistencias, el total de los entrevistados considera que siempre se puede ir mejorando, para evitar al máximo el ausentismo y las llegadas tardes o salidas anticipadas del trabajo por parte de los empleados.

En el caso de las instituciones en donde el sistema utilizado es el manual (libros de control por medio de firma, hora de entrada y salida, que se ponen en la dirección o la entrada de la institución), consideran que el sistema adecuado sería uno electrónico (huella, ocular, etc.), ya que es más difícil ausentarse o llegar tarde utilizando este sistema, y los que cuentan con sistemas electrónicos manifiestan que son los idóneos pero se hace necesario una actualización de los mismos.

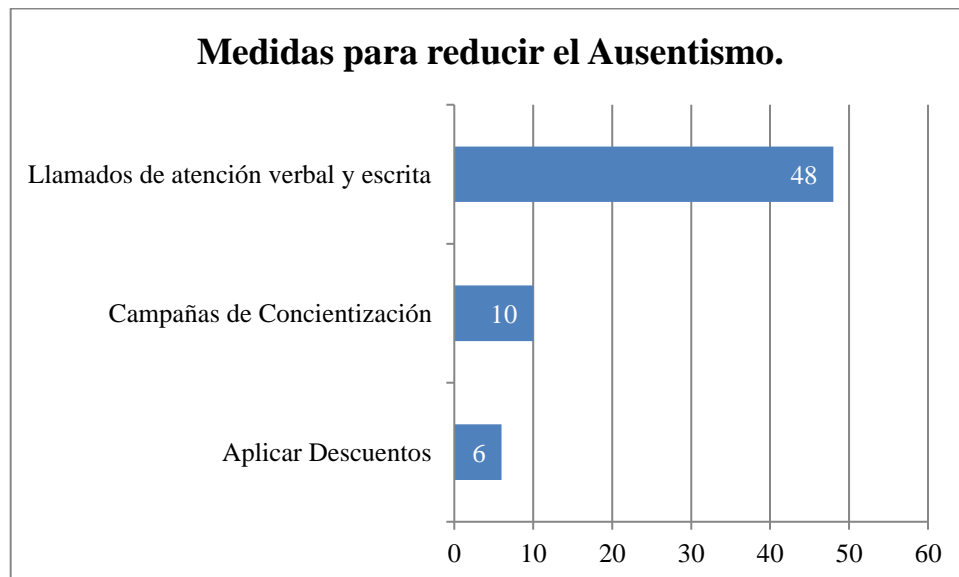
**16- ¿Qué medidas podría tomar para reducir el ausentismo en su institución?
Explique.**

Objetivo: Identificar si los jefes, coordinadores, directores o administradores entrevistados, han considerado medidas para poder reducir el problema del ausentismo en su institución.

Tabla N° 43: Medidas para reducir el Ausentismo.

Opciones	Frecuencia
Aplicar Descuentos	6
Campañas de Concientización	10
Llamados de atención verbal y escrita	48

Gráfica N°43.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Según los entrevistados, algunas medidas que pueden tomarse son:

- Aplicar descuentos.
- Realizar campañas de concientización al empleado para que no falte de no ser muy necesario y que den todo su esfuerzo a prestar un buen servicio a los clientes.
- Llamados de atención Verbal y escrita, aplicar ley de la Carrera Administrativa.

Solo 6 de los entrevistados consideran una medida a tomar, el aplicar descuentos a los empleados como medida de corrección a los empleados que faltan demasiado a trabajar, por lo que se puede interpretar que: 1- Hay un alto grado de tolerancia por parte de la administración de la mayoría de instituciones del municipio, y, 2- A pesar de eso, los jefes consideran que no se debe llegar a niveles extremos para poder reducir el ausentismo.

Los llamados de atención verbales y escritas son la medida que más se utilizaría para buscar reducir el problema del ausentismo en las diferentes instituciones, las campañas de concientización y la aplicación de descuentos se encuentran relegados a un segundo plano, debido a que según se nos manifiesta con los llamados de atención se tiende a tener un resultado más efectivo ya que se puede realizar como una normativa interna que al acumular cierto número de llamados de atención puede conllevar a la destitución del cargo que ostente el infractor.

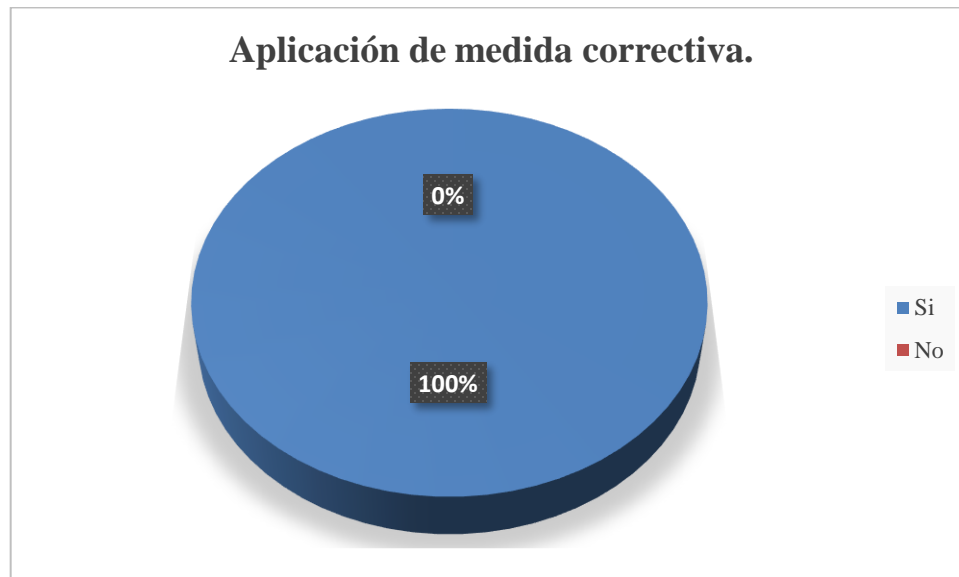
17- ¿Aplica sanciones, amonestaciones u otra medida correctiva a los empleados que faltan mucho al trabajo?

Objetivo: Conocer si en las instituciones públicas, se aplica sanciones o amonestaciones a los empleados que presentan un cuadro repetitivo de ausentismo a su lugar de trabajo, y de ser así, identificar el tipo de sanciones que aplican.

Tabla N° 44: Aplicación de Medidas Correctivas.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	100%
No	0	0%
Total	48	100%

Gráfica N°44.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación: Mediante los resultados obtenidos de los entrevistados; se determina que el 100% de los jefes, coordinadores y/o directores de las instituciones públicas del municipio aplica sanciones, amonestaciones u otra medida correctiva a los empleados que faltan mucho al trabajo.

Se puede apreciar que en su totalidad aplican sanciones, amonestaciones u otras medidas correctivas a los empleados que faltan mucho a su trabajo, dichas sanciones, amonestaciones y demás medidas, se encuentran establecidas y tipificadas en las

diferentes leyes, normas y reglamentos que rigen a cada institución, cabe mencionar que algunas instituciones por lo centralización bajo la que funcionan se torna más difícil la aplicación inmediata de estas medidas correctivas.

4.3. DISCUSION DE LOS RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Actualmente, y según los resultados de los instrumento utilizados en la investigación de campo, más del 50% de los empleados de las instituciones públicas del municipio de Usulután tienen un tiempo superior a 10 años de trabajar en este sector y para la misma institución, lo que significa que las instituciones públicas presentan menos rotación de empleados que otros sectores., tienen incluso personal que ya no está en edad de trabajar (cuentan con la edad o tiempo para jubilarse). Los puestos de dirección, en la mayoría de los casos son ocupados siguiendo la ley de la carrera administrativa, que establece que debe buscar cubrir las vacantes con personal interno antes de hacerlo por oposición.

Según los datos obtenidos los empleados no trabajan bajo presiones mayores o estrés intenso; esto contrasta con el hecho de que los clientes y usuarios se quejan de que los empleados no se esfuerzan lo suficiente ni les atienden eficientemente, son poco productivos, por lo cual puede suponerse que a menor esfuerzo o carga laboral, menor será el estrés que sientan los empleados. Los empleados están motivados al desempeñar su trabajo, sin embargo están abiertos a considerar dejar su trabajo actual si tienen una oferta laboral que les preste mayores beneficios.

El nivel de ausentismo laboral que existe en estas instituciones no está muy relacionado al clima laboral, debido a que las relaciones entre compañeros y jefes, en general es buena. Hay conciencia en la fuerza laboral de que el Ausentismo genera problemas, pero no todos están conscientes de los costos financieros que este causa. Casi todas las ausencias de los empleados son remuneradas, debido a que los empleados se las ingenian en ciertos casos para justificarlas (pedir días compensatorios, cubrir horas posteriormente, incapacidades,

misiones oficiales). El ausentismo genera recargo de trabajo para los compañeros de las personas que se ausentan, disminuyendo la producción individual y grupal).

El uso del celular y conversar con los compañeros de trabajo en horarios laborales, son los principales elementos distractores de los empleados de las instituciones públicas del municipio, o al menos eso se refleja en los resultados obtenidos por medio de la encuesta, entrevista y el uso de la observación directa.

Todas las instituciones tienen control de asistencia; entrada y salida del trabajo, sin embargo estas medidas de control que utilizan, en su mayoría están obsoletas; más de la mitad de las instituciones públicas del municipio utilizan sistemas manuales, los cuales son los menos adecuados para tener un buen control. Los directores, jefes coordinadores, administradores de las instituciones, saben cómo reducir los niveles de ausentismo y sus costos sociales y financieros, sin embargo no aplican dichas medidas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.

- Los factores externos e internos más comunes del ausentismo laboral en las instituciones del municipio de Usulután son: el ausentismo por estado de salud individual, tamaño de la institución y número de empleados, ubicación de las instalaciones, recargo laboral, causas familiares y situación social (violencia).
- El ausentismo laboral es un problema que genera altos niveles de costos financieros, ya sea directos o indirectos, tales como: pago del salario al empleado que no se presenta a trabajar, pago de beneficios (en caso de ausencia remunerada), contratación de personal que temporal que realice las actividades del ausente, disminución de producción, retraso en los servicios prestados a los clientes, usuarios o contribuyentes, entre otros.

Ejemplo.

Como ejemplo, y considerando en este, solo el costo directo del pago al empleado que no se presenta a trabajar; para respaldar esta conclusión, se hace uso de la Tabla de Remuneraciones de una de las instituciones visitadas y en estudio (ver anexos).

En la Alcaldía Municipal del Usulután trabajan 510 empleados de lunes a viernes, 8 horas diarias. En el último mes el Alcalde se ausentó 7 días; el Síndico, un sub-sargento y 4 agentes se ausentaron 5 días; 3 motoristas del área de recolección, el carpintero de talleres, un ordenanza del rastro y tiangué se ausentaron 2 días; el jefe de promoción social acumula 7 horas en el mes; el profesor de fútbol acumula 6 horas en el mes y la jefe de la unidad de la mujer acumula 4 horas en el mes.

Datos:

Horas que deben trabajarse al mes = (total de empleados) (días laborados en la semana) (jornada diaria) (semanas laboradas al mes)

Total de empleados: 510

Jornada diaria: 8 horas

Días laborados en la semana: 5

Semanas laboradas al mes: 4

Cuadro N°5 Cálculo de horas no laboradas en el mes.

Puesto de trabajo	N° de empleados X días X horas de jornada diaria (8 horas)	Total de horas
Alcalde	7 días x 8 horas	56h
Síndico	5 días x 8 horas	40h
Sub- sargento	5 días x 8 horas	40h
4 agentes	5 días x 8 horas x 4 agentes	160h
3 motoristas de recolección	2 días x 8 horas x 3 motoristas	48h
Carpintero de taller	2 días x 8 horas	16h
Ordenanza del rastro	2 días x 8 horas	16h
Jefe de promoción social	7 horas en el mes	7h
Profesor de fútbol	6 horas al mes	6h
Jefa de la unidad de la mujer	4 horas al mes	4h
Total de horas de ausentismo		393 horas

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de las horas que deben trabajarse al mes.

$$\text{horas que deben trabajarse al mes} = 510 \times 8 \times 5 \times 4$$

$$\text{horas que deben trabajarse al mes} = \mathbf{81,602}$$

Cálculo del Índice de Ausentismo.

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{horas de trabajo perdidas}}{\text{horas que debieron trabajarse}}$$

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{393 \text{ horas}}{81,602 \text{ horas}}$$

$$\text{Índice de Ausentismo} = 0.00482$$

$$\text{Índice de Ausentismo} = \mathbf{0.48\%}$$

Calculamos el salario por hora, diario y mensual.

Teniendo en cuenta que:

- Mes comercial (30 días).
- Salario mensual: según puesto.
- Salario diario = salario mensual / 30.
- Salario por hora = salario diario / 8.

Cuadro N°6. Cálculo de salario.

Puesto de Trabajo	Salario mensual. Más dieta	Salario diario	Salario por hora
Alcalde	\$5,385.71	\$179.52	\$22.44
Sindico	\$1,550.00	\$51.67	\$6.46
Sub-sargento	\$560.00	\$18.67	\$2.33
4 agentes	\$501.90 c/u.	\$16.73	\$2.09
3 motoristas de recolección	\$560.00 c/u.	\$18.67	\$2.33
Carpintero de taller	\$542.87	\$18.10	\$2.26
Ordenanza de rastro y tiangué	\$491.88	\$16.40	\$2.05
Jefe de promoción social	\$710.00	\$23.67	\$2.96
Profesor de futbol	\$400.00	\$13.33	\$1.67
Jefe de unidad de la mujer	\$460.00	\$15.33	\$1.92

Fuente: Unidad de Acceso a la Información Pública.

Cuadro N°7. Costo mensual de ausencias

Puesto de Trabajo.	Número de empleados	Días y horas de ausencia	Salario diario	Costo Mensual
Alcalde	1	7 días	\$179.52	\$1,256.64
Sindico	1	5 días	\$51.67	\$258.35
Sub-sargento	1	5 días	\$18.67	\$93.35
Agente policía Municipal	4	5 días	\$16.73	\$334.60
Motorista de recolección	3	2 días	\$18.67	\$112.02
Carpintero de taller	1	2 días	\$18.10	\$36.20
Ordenanza de rastro y tiangué	1	2 días	\$16.40	\$32.80
Jefe de promoción social	1	7 horas	\$23.67	\$20.72
Profesor de fútbol	1	6 horas	\$13.33	\$10.02
Jefe de unidad de la mujer	1	4 horas	\$15.33	\$7.68
Total de costo mensual				\$2,162.38

Fuente: Elaboración propia.

Si se desea saber el impacto financiero que esto tendría, y si se presenta uniformemente durante el año, debemos multiplicar dicho costo por 12 meses; y si queremos saber el costo durante toda una gestión de consejo municipal (un trienio), simplemente multiplicamos el costo anual por tres. Tal como se muestra a continuación.

Cuadro N°8. Costo anual y en un trienio del ausentismo.

Puesto de Trabajo.	N° de empleados	Costo mensual	Costo anual	Costo por trienio
Alcalde	1	\$1,256.64	\$15,079.68	\$45,239.04
Sindico	1	\$258.35	\$3,100.20	\$9,300.60
Sub-sargento	1	\$93.35	\$1,120.20	\$3,360.60
Agente policía Municipal	4	\$334.60	\$4,015.20	\$12,045.60
Motorista de recolección	3	\$112.02	\$1,344.24	\$4,032.72
Carpintero de taller	1	\$36.20	\$434.40	\$1,303.20
Ordenanza de rastro y tiangué	1	\$32.80	\$393.60	\$1,180.80
Jefe de promoción social	1	\$20.72	\$248.64	\$745.92

Profesor de futbol	1	\$10.02	\$120.24	\$360.72
Jefe de unidad de la mujer	1	\$7.68	\$92.16	\$276.48
Totales		\$2,162.38	\$25,948.56	\$77,845.68

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior significa que para la gestión de un trienio, según el ejemplo; la alcaldía estaría teniendo un costo, solo como costos directos, es decir, en sueldos y salarios por ausentismo, un total de \$77,845.68.

Si consideramos el presupuesto de egresos por salarios para el 2017 de la alcaldía municipal de Usulután (ver anexos) podemos determinar lo siguiente:

Presupuesto para salarios 2017: **\$4, 296,662.69.**

Costo de ausentismo 1 año: **\$25,948.56.**

Porcentaje de costo de ausentismo según ejemplo:

$$\frac{\$25,948.56}{\$4, 296,662.69}$$

0.006039236

0. 6039236%

Casi un punto porcentual del pago de salarios, significaría para la institución, un costo del ausentismo de sus empleados.

Cabe aclarar, que los costos indirectos como las remuneraciones eventuales para cubrir un puesto de trabajo mientras un empleado se ausenta pueden ser significativos, sin embargo las ausencias en las instituciones públicas del municipio con regularidad no son mayores a tres días consecutivos, lo que significa que se recarga a los compañeros de trabajo

mientras no está algún empleado y no se opta por contratar a alguien más, a excepción de casos como incapacidad por alumbramiento (4 meses), viajes personales y/o por intervención médica (cuyo ausentismo sea mayor a 1 mes), y que en efecto generan pago eventual a alguien que cubra el puesto, costo en disminución de la producción de al menos un empleado permanente que actúe como mentor o capacitador de quien cubre el puesto, etc.

- Los niveles de presentismo identificados en las instituciones públicas del municipio de Usulután, reflejan que se debe tomar medidas inmediatas que ayuden a reducir este tipo de ausentismo que causan costos tanto sociales como económicos.
- Las estrategias, medidas y acciones mencionadas anteriormente en esta investigación, que son tomadas por la dirección de la mayoría de dichas instituciones, para reducir el ausentismo laboral no se ejecutan de manera correcta y por lo tanto no generan buenos resultados.
- Las instituciones del sector gubernamental, en el municipio de Usulután, no cuentan en su mayoría, con sistemas actualizados de control de asistencia, ingreso y salida del lugar de trabajo para sus empleados, lo que permite que se generen altos índices de ausentismo, en jornadas completas y lapsos cortos en un mismo día de trabajo.

5.2. RECOMENDACIONES.

- Se recomienda a la dirección de las instituciones públicas del municipio de Usulután, elaborar un plan que permita reducir el ausentismo, el cual contemple:
 - ✓ Campañas de concientización para los empleados con el objetivo de fortalecer su compromiso con la institución para la que laboran.
 - ✓ Uso de la norma Occupational Health and Safety Assessment Series, por sus siglas en inglés OHSAS 18,001 (Salud y Seguridad Laboral); la cual se perfila como futura norma ISO 45,001. Con esto añade valor a estas instituciones del municipio, disminuyendo los riesgos en los lugares de trabajo (también contemplado en la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, de El Salvador) y evitando posibles ausencias a causa de accidentes laborales, al igual que generar un ahorro de costos por bajas laborales, interrupciones innecesarias por accidentes en dichas instituciones. Se considera estas normas ya que si bien ya existe una ley que regula la seguridad laboral; el contar con una certificación ISO eleva los estándares y la credibilidad por parte de la sociedad, y el reconocimiento internacional de los avances que como instituciones públicas vayan teniendo.
 - ✓ Actividades de socialización y recreación para el personal, disminuyendo el riesgo de sufrir estrés y diluyendo la posibilidad de un ambiente laboral tóxico. Se recomienda las siguientes actividades:

Actividades Recreativas para las Instituciones Públicas del Municipio de Usulután.

Las actividades recreativas son programas donde, mediante la práctica de actividades se logra un bienestar físico y psicológico en el empleado.

- **Objetivos de las actividades recreativas.**
 - Mejorar y mantener la salud física y psicológica de los empleados.
 - Promover la importancia del ejercicio físico en la salud.
 - Ayudar a la integración y las relaciones interpersonales, laborales.
 - Reducir el estrés laboral.
 - Mejorar el clima laboral a través del ejercicio físico.
 - Aliviar las tensiones laborales.
 - Aumentar el rendimiento laboral.

- **Beneficios de las actividades recreativas.**
 - Socialización e integración entre empleados.
 - Desarrollo físico y psicológico.
 - Sana utilización del tiempo libre.
 - Actividad recreativa.
 - Liberación del estrés y tensiones.

Cuadro N°9. Opciones de Actividades recreativas.

ACTIVIDADES	VARIANTES	PERIODICIDAD.
Torneos deportivos para empleados.	-Futbol. -Softbol. -Baloncesto. -Otros.	1 torneo anual.

Pausas Laboral.	-Diferentes tipos de ejercicios. -Posturas. -Auto masajes.	Diariamente, con una duración máxima de 15 minutos.
Celebraciones y fechas especiales.	-Aniversario de empresa. -Día del Padre. - Cumpleaños -Día de la Madre. -Navidad o Fin de Año. -Entre otros.	Mensuales o según lo amerite el caso
Fiestas Temáticas.	-Fijar fechas especiales. -Días Gastronómicos. -Eventos culturales. -Día de los 80, etc.	De acuerdo a la ocurrencia de los eventos.
Planes de un día.	-Excursiones. -Convivencias. -Visitas a lugares históricos, etc.	2 o 3 veces al año, dependiendo de la disponibilidad de los empleados.
Dinámicas para empleados.	-Trabajo en equipo. -Integración. -Innovación. -Diversión.	2 o 3 veces por mes.

Fuente: Elaboración Propia.

Actividades de Socialización.

Mediante este proceso buscamos condicionar el comportamiento de los empleados de la institución y de esta manera lograr una idónea integración de estos en sus puestos de trabajo.

➤ **Principales Actividades de Socialización.**

- **Comunicación.**

Es quizás el elemento principal dentro del proceso de Socialización, ya que es el que se encuentra en todo el desarrollo del empleado dentro de la institución, iniciando por el proceso de reclutamiento, seguido de la inducción, posteriormente la evaluación y finalizando con la retroalimentación.

Con la comunicación se crea un ambiente de equipo, y muchas de las personas se sienten inspiradas a trabajar más duro cuando saben que sus esfuerzos tendrán un impacto directo en todo el equipo de trabajo. Además de ser por excelencia la herramienta más eficaz para solucionar problemáticas en todos los ámbitos.

- **Reconocimiento.**

Mediante el establecimiento de metas alcanzables para el equipo de trabajo, cada empleado se esforzara por conseguir llegar a la meta establecida, celebrar las historias de éxito y atraer la atención de los empleados que alcanzan sus metas es un elemento importante para facilitar el proceso de Socialización, ya que se motiva a las personas que son elogiadas en público y se invita a esforzarse aún más a aquellos empleados que no están llegando a sus metas, debe tenerse mucho cuidado de orientar esta práctica a la creación de un ambiente competitivo y no al de una rivalidad dentro de las instituciones.

- **Recompensas.**

Contar dentro de la institución con un programa de recompensas para premiar el desempeño de los empleados de la misma es muy importante y tradicionalmente dichos programas se basan en incentivos económicos, pero cada institución puede crear su propio programa de acuerdo a su disponibilidad presupuestaria, en el área pública existen incentivos económicos, pero para premiar los empleados de estas pueden crearse diferentes modalidades como días compensatorios, descuentos en supermercados, entre otras opciones dependiendo de las necesidades de cada empleado, pueden crearse programas de recompensas flexibles que se adapten a las necesidades de cada uno y así recibir algo que en verdad ellos necesiten.

- **Relajación.**

En un ambiente de trabajo ajetreado, los empleados algunas veces tienen poco tiempo para socializar, lo que puede hacer que los trabajadores se sientan aislados y solos. Se puede crear un ambiente más relajado creando eventos sociales, organizando fiestas con cena en la oficina o inclusive una actividad deportiva. Los empleados estresados a menudo se concentran más en lo negativo que en lo positivo, lo que puede llevar a un mal desempeño en el trabajo. Si los empleados se conocen bien entre sí y se sienten relajados, puede que trabajen más duro al haber bajado sus niveles de estrés y ansiedad. Determinar temas en común para miembros de la organización que tengan la finalidad de sensibilizarlos; como por ejemplo, los roles de una madre soltera, solución de problemas familiares, entre otros.

Las actividades recreativas y de socialización deberán ser coordinadas, y ejecutadas por el jefe, coordinador o administrador de la institución; en el caso de los centros escolares se recomienda la agrupación por zonas, siendo las actividades planificadas por los directores de los centros educativos que conformen el grupo.

- Se recomienda considerar la aplicación, hasta el punto que lo permita la ley, de acciones correctivas hacia aquellos empleados que presenten un cuadro repetitivo de ausencias aun después de haber formado parte de las campañas de concientización y socialización; ya que normalmente y como lo reflejan los datos del estudio; los jefes, coordinadores, administradores y directores de las instituciones públicas del municipio no pasan de realizar simples llamados de atención verbal; por lo que se plantea que apliquen el régimen sancionatorio establecido en la Ley de Servicio civil:

Sanciones (art. 41).

- a) Amonestación oral privada;
- b) Amonestación escrita; (de la cual se presenta un formato)
- c) Multa, que no podrá exceder del diez por ciento del sueldo mensual devengado, excepto en los casos expresamente determinados por la ley;
- d) Suspensión sin goce de sueldo, la cual no podrá pasar de un mes, excepto en el caso del Art. 48;
- e) Postergación hasta por dos años en el derecho a ascenso;
- f) Rebaja de categoría dentro del mismo cargo; y
- g) Despido o destitución del cargo o empleo.

Siendo los literales a, b y c; en los que el ausentismo puede sancionarse, por el tipo de falta que significan, siendo estas leves o graves. Como lo expresa el art. 41 de la misma ley.

Caso de multa

Art. 44.- Cuando la falta a los reglamentos fuere grave a juicio del que debe sancionarla se impondrá al infractor la pena de multa. Se impondrá siempre esta sanción a quienes no asistan a su trabajo o no asistieren al mismo con puntualidad sin motivo justificado, en cuyo caso la cuantía de la multa se regulará de conformidad con la Ley, siempre que otras leyes no sancionen la misma falta.

A excepción de aquellas ausencias por suspensión mayores a tres meses, que automáticamente significan un despido directo.

Cuadro N°10. Hoja de Acción de Personal.

ACCION DE PERSONAL

Nombre Completo: _____
 Cargo: _____
 Depto./sala o dirección: _____
 Gerencia: _____
 Fecha Efectivo: _____
 Horario de trabajo: _____

Código: _____
 Sueldo: _____

Tipo de Contratación
 Permanente ()
 Temporal ()

TIPO DE ACCION

INGRESO		SUSPENSION	
CAMBIO DE PUESTO		RENUNCIA	
AUMENTO SALARIAL		DESPIDO CON RESPONSABILIDAD PATRONAL	
VACACIONES		DESPIDO SIN RESPONSABILIDAD PATRONAL	
INCAPACIDAD		DESCUENTOS	
PERMISO CON GOCE DE SUELDO		BONIFICACION	
PERMISO SIN GOCE DE SUELDO		INCENTIVO	
AMONESTACION		OTROS:	

OBSERVACIONES:

Autorización:	Fecha: _____
F. _____ Jefe Inmediato	
Nombre: _____	

Original – Expediente.

Fuente: Elaboración propia.

- Se recomienda que como una medida para erradicar el presentismo de los empleados de las instituciones públicas del municipio de Usulután, adoptar lo establecido en la norma ISO 9001-2000; en la cual se establece un enfoque orientado a procesos, par de esta manera involucrar al empleado en todo el procedimiento que la institución lleve a cabo; otras acciones para a reducción del presentismo pueden ser:

- ✓ Potenciar la comunicación interna: mediante esta estrategia la organización puede disponer de un “termómetro” inmejorable para conocer la marcha real de la institución, detectando prácticas de presentismo laboral y gestionar a tiempo este fenómeno, evitando que la productividad de la institución disminuya.
- ✓ Ejercer un liderazgo situacional: para combatir la sensación de que pasar más horas en el puesto de trabajo hace que las personas tengan más valor para la institución, conviene aclarar, las tareas que debe realizar cada colaborador. Orientarse a resultados más que a tareas concretas y fomentar un ambiente creativo, donde los colaboradores puedan aportar sus ideas es también importante para combatir la desmotivación que muchas veces se esconde tras las prácticas de presentismo laboral (conversar demasiado con los compañeros en horario de trabajo, uso excesivo del celular y redes sociales, levantarse demasiadas veces al baño o a comprar, etc.).
- ✓ Flexibilidad Horaria: para aquellos empleados cuyas funciones no son cruciales en los procesos y actividades y que presenten inconveniente con sustentables con el horario normal, asistir al trabajo y empezar a pensar en trámites personales, son factores que llevan a los trabajadores a dedicar parte de su jornada laboral a realizar ciertas gestiones, es decir, al presentismo laboral. Para erradicar este comportamiento se sugiere a la parte direccional impulsar medidas de flexibilidad horaria y conciliación, para que de esta

manera los empleados atiendan sus problemas prioritarios sin descuidar sus obligaciones dentro de su jornada laboral para con la institución. Esto no significa en ningún momento que el empleado va a trabajar menos que sus compañeros, sino la facilidad de que rinda el 100% y logre resolver sus problemas como individuo.

- Mejoramiento de los sistemas de control de asistencia, ingreso, salida y permanencia de los empleados de las instituciones públicas del Municipio de Usulután, eliminando los controles de asistencia manual que según los resultados de la investigación, son usados por más de la mitad de las instituciones del Municipio; concientizar a los jefes, coordinadores, directores y administradores de estas, ser más estrictos o imparciales, con respecto a los horarios y permisos de sus empleados, lo cual ayude a reducir en gran medida las ausencias de estos últimos a sus jornadas laborales.

Por lo que se recomienda implementar un sistema de flujo de procesos el cual ayude a ejercer mejor control y supervisión en la jornada laboral y así disminuir las ausencias en horas laborales que consistirá en marcación, supervisiones y almacenamiento de información.

El encargado de llevar a cabo este flujo de proceso serán los Jefes, Coordinadores, Directores o Administradores de las instituciones; si en caso esta responsabilidad no puede ser controlada por alguno de los antes mencionados será una persona designada o delegada por ellos.

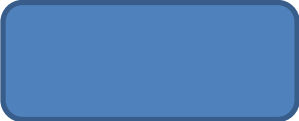

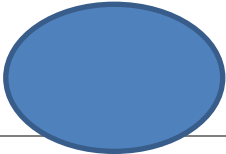
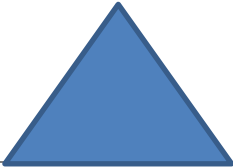

Esta medida de control es recomendada por el estudioso Chiavenato, en su libro de Administración de los Recursos Humanos, la cual forma parte del segundo subsistema del Área de Recursos Humanos: La aplicación, con la evaluación del desempeño y en este caso del ausentismo y principalmente presentismo laboral que tienen los empleados de la institución, debido a diversas causas que se mencionan en el capítulo 2 de la presente investigación.

La consideración y aplicación de estas recomendaciones permitirá que:

- Se reduzca el ausentismo laboral en las instituciones del municipio de Usulután.
- Los empleados estén motivados y sean más productivos.
- El impacto social será más positivo.
- El impacto en los costos financieros de las instituciones se reflejará, con una drástica reducción de costos directos e indirectos para estas mismas, ya que no al disminuir el ausentismo laboral, se deja de incurrir en costos directos e indirectos que este causa y que se explican en el capítulo dos, como lo son: pago completo del salario al empleado que no trabaja, pago de beneficios en causa de falta justificada, gastos administrativos del manejo del ausentismo, contratación de personal temporal, tareas inconclusas, retrasos en los servicios, entre otros.

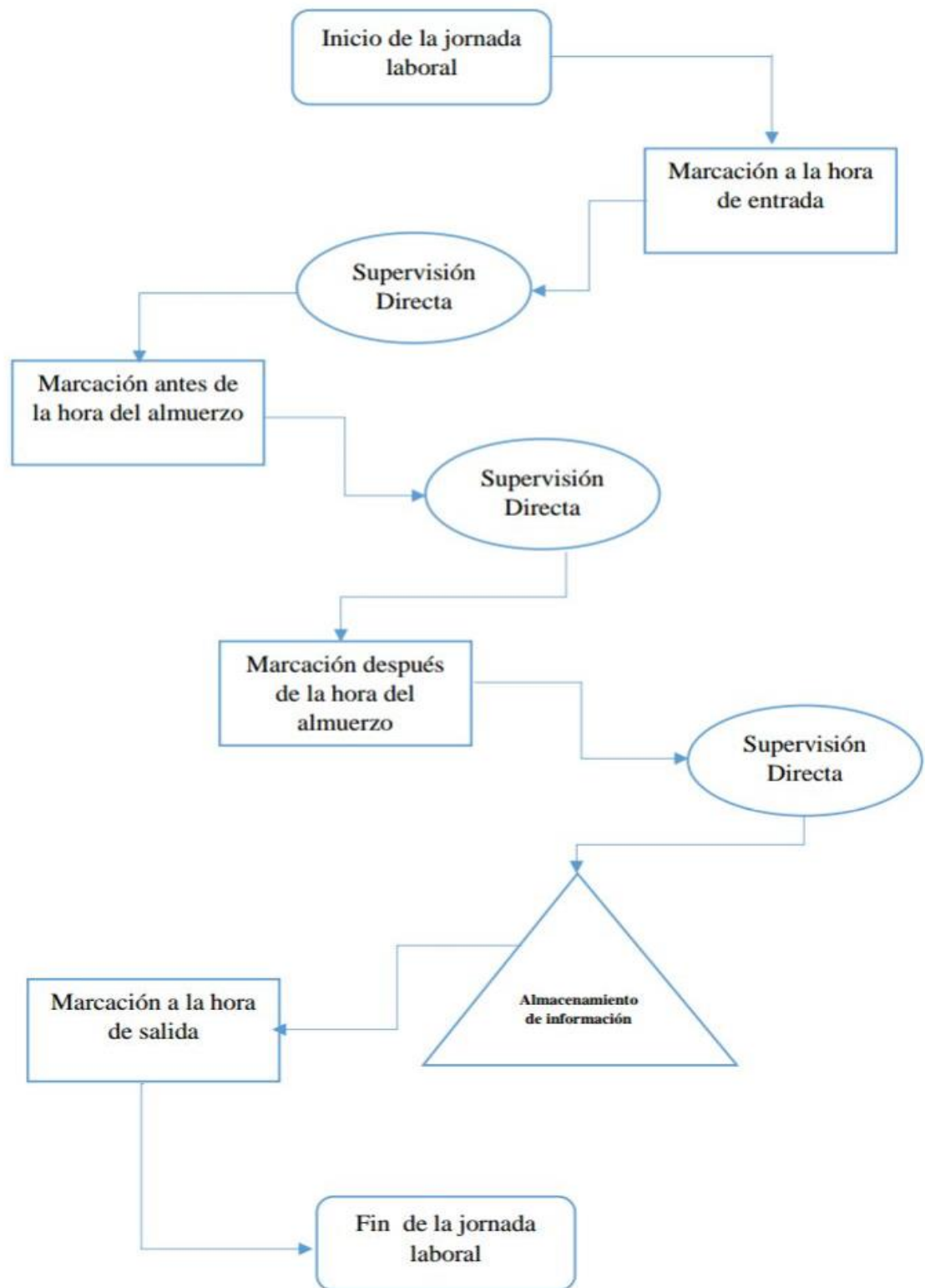
La simbología del flujo de procesos se detalla a continuación:

Cuadro N°11. Simbología.

Símbolo	Representa
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.
	Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Inspección: Son aquellas acciones que requieren supervisión o visto bueno
	Archivo Manual: se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento.
	Línea de flujo: Proporciona indicación sobre el sentido del flujo del proceso.

Fuente: <https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

Cuadro N°12. Flujo de Proceso para el control de los empleados públicos



Fuente: Elaboración propia.

Sumado a este flujo se considera pertinente llevar una hoja de control, como soporte de la supervisión directa, ya que no basta con evitar la ausencia, controlar la asistencia, hora de entrada y salida; sino también disminuir el presentismo laboral en las instituciones públicas, ya que un empleado presentista ayuda a que se genere un ambiente laboral toxico. Esta información se almacenará diariamente, de existir observaciones sobre uno o más empleados, cuya acción de almacenamiento se refleja en el flujo de procesos anterior (Almacenamiento de información).

Se considera que la información obtenida mensualmente ayudara a los jefes a tener un mayor control y tomar las medidas correctivas necesarias, tratando en primera instancia llegar a un acuerdo con el empleado y de ser recurrente el problema, seguir el procedimiento de acciones correctivas establecido por la Ley de Servicio Civil.

Dicha hoja de control propuesta se refleja a continuación.

Cuadro N°13. Hoja de Supervisión.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN.



HOJA DE SUPERVISIÓN DIRECTA A EMPLEADOS SOBRE ACCIONES AJENAS AL PUESTO DE TRABAJO EN
HORARIO LABORAL.

FECHA	NOMBRE DEL EMPLEADO	OBSERVACIÓN

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BONILLA, GILDABERTO, *Estadística I elementos de estadística descriptiva y probabilidad*. 1ª ed. Vol. 20. El Salvador, SV; UCA editores, 2005. Sección 9, Distribución normal, p. 1 - 529. ISBN 84-8405-199-4.
- Convenio N° 151 - Convenio sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, 1978 (núm. 151) Convenio sobre la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la administración pública (Entrada en vigor: 25 febrero 1981) Adopción: Ginebra, 64ª reunión CIT (27 junio 1978)
- Convenio N° 87 de la OIT Convenio relativo a la libertad sindical y a la protección del derecho de sindicación (Entrada en vigor: 04 julio 1950) Adopción: San Francisco, 31ª reunión CIT (09 julio 1948)
- Cuevas Y., García T. & Villa M. (2011), *Salud Ocupacional, Caracterización del Ausentismo*, Universidad Nacional de Rosario (consultado en abril 2017) Disponible en:
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2834/22647541-2012.pdf>
- Decreto N° 1039. Diario Oficial N° 103. Tomo: 371 de la República de El Salvador. Publicado 06/06/2006
- DECRETO N° 17. Diario Oficial N° 56. de la República de El Salvador. Publicado 7 de marzo de 1940
- Decreto N° 254 Diario Oficial N° 82 de la República de El Salvador. Publicado 05/05/2010

- Decreto N° 38. Diario Oficial N° 234 de la República de El Salvador. Publicado 15/12/1983
- Decreto N° 15. Diario Oficial N° 142 de la República de El Salvador. Publicado 23/06/1972
- Decreto N° 274. Diario Oficial N° 23 de la República de El Salvador. Publicado 05/02/1986
- Ferraro C. (2016), Incidencia de Ausentismo Laboral y Factores determinantes en el personal de enfermería, Universidad Nacional de Rosario (consultado en abril 2017) Disponible en:
<http://capacitasalud.com/biblioteca/wp-content/uploads/2016/07/TESIS-FINAL.pdf>
- Flores L. & Ruiz M. (2013), Ausentismo en el Personal de Enfermería del Servicio de Neonatología, Universidad Nacional de Córdoba (consultado en abril 2017) Disponible en:
http://www.enfermeria.fcm.unc.edu.ar/biblioteca/tesis/flores_lidia_f.pdf
- IDALBERTO CHIAVENATO administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Bogotá, Editorial Mac Graw Hill, 2000
- Miquel Porret Gelabert, El Absentismo Laboral en la Empresa Privada Española, extraído de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/44567/1/615406.pdf> pág. 2.
- Robbins, Stephen P. (2004), Comportamiento Organizacional, 10° ed., Ed. Pearson – Prentice Hall

- SAMPIERI, ROBERTO HERNÁNDEZ; COLLADO, CARLOS FERNÁNDEZ; LUCIO, PILAR BAPTISTA, Metodología de la investigación. 4ª ed. Vol. 1. México, MX; McGraw Hill, 2006. Sección 4, Elaboración del marco teórico
- Trejos A. & Heredia J. (2010), Estudio del Costo y principales Causas del Ausentismo Laboral en las Empresas, Universidad Tecnológica de Pereira (consultado en abril 2017) Disponible en:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2022/658314T787.pdf;sequence=1>

ANEXOS



ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

SECCION ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a empleados de las Instituciones Públicas del Municipio de Usulután.

Objetivo: Recolectar información interna por medio de los empleados de las Instituciones Públicas del Municipio de Usulután, en relación al Ausentismo Laboral.

Indicación: subraye la respuesta que más se relaciona a su apreciación sobre el ausentismo laboral en la institución que usted labora. La información obtenida es para uso totalmente académico.

EDAD _____ SEXO: F___ M___

- 1- ¿Desde hace cuantos años es usted empleado de esta institución?
a) 1-3 b) 4-6 c) 7-9 d) más de 10.
- 2- ¿Cuantos años ha trabajado en el mismo cargo que tiene actualmente?
a) 1-3 b) 4-6 c) 7-9 d) más de 10.
- 3- ¿Siente que trabaja bajo presión?
a) SI b) NO
- 4- Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿a qué tipo de presiones siente que está expuesto?
a) Cumplimiento de metas.
b) Acoso laboral
c) otros
- 5- ¿Se siente motivado al desempeñar su trabajo?
a) SI b) NO
- 6- ¿Si tuviera la oportunidad de obtener otro empleo, dejaría el actual?
a) SI b) NO c) Tal vez
- 7- ¿Siente que su trabajo le causa demasiado estrés?

- a) SI b) NO c) Algunas Veces
- 8- ¿Cómo califica la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?
a) Buena b) Regular c) Mala
- 9- ¿Cree que sus superiores reconocen su desempeño?
a) SI b) NO
- 10- ¿Siente que el trato que recibe de sus jefes es el adecuado?
a) SI b) NO
- 11- ¿Considera que algunos compañeros de trabajo faltan demasiado a sus jornadas laborales?
a) SI b) NO
- 12- ¿Cree que todos sus compañeros de trabajo cumplen con las tareas que se les asigna?
a) SI b) NO c) Algunas Veces
- 13- ¿Siente que en la institución se respetan los horarios de entrada y salida de trabajo?
a) SI b) NO c) Algunas Veces
- 14- Cuando trabaja horas extras ¿se le reconocen con días compensatorios o pago adicional?
a) Siempre b) Algunas Veces c) Nunca
- 15- ¿Cuántas veces al mes solicita permiso con goce de sueldo para faltar a su trabajo?
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 o más e) Ninguna de las anteriores
- 16- ¿Cuántas veces al mes solicita permiso sin goce de sueldo para faltar a su trabajo?
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 o más e) Ninguna de las anteriores
- 17- ¿Cuál es la causa más común por la que ha faltado a su trabajo?
a) Enfermedad b) razones familiares c) no quiso ir a trabajar
- 18- ¿Durante todo su tiempo de trabajo, cuantas veces no ha asistido por falta de motivación (no quiere ir a trabajar)?
a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6 d) Muchas Veces
- 19- ¿Qué tipo de problemas le genera a usted y a la institución la inasistencia de sus compañeros a su centro de trabajo?
a) Recargo de trabajo.
b) Contratación temporal de personal

- c) Disminución de la producción.
 - d) Otros
- 20- ¿Considera que si los empleados faltan demasiado al trabajo es un problema para la institución?
- a) SI b) NO
- 21- ¿Considera que el hecho de que los empleados no asistan a su jornada laboral implica costos económicos para la institución?
- a) SI b) NO
- 22- Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué tipo de costos financieros considera que genera?
- a) Pago al empleado sin asistir a su jornada laboral
 - b) Contratación temporal de empleados.
 - c) Gastos de asesorías y tutorías
 - d) Disminución de la productividad
 - e) Otros
- 23- ¿Cuándo usted se enferma y falta al trabajo, le pagan los días que no ha ido a trabajar?
- a) SI b) NO c) Algunas Veces
- 24- ¿Qué elementos distractores considera que son más usados en su lugar de trabajo?
- a) Uso del celular
 - b) Conversar entre compañeros
 - c) Excusas varias (ir demasiadas veces al baño, salir a comprar, etc)
 - d) Otras. Mencione: _____
- 25- ¿Cuál de las siguientes acciones por parte de la institución considera que influyen a que los empleados se ausenten a su lugar de trabajo?
- a) Bajo salario
 - b) Exceso de trabajo
 - c) Presión laboral
 - d) Malas relaciones entre compañeros.
 - e) Otras

26- ¿Qué tan frecuentes son las quejas y sugerencias por parte de los clientes o usuarios de la institución?

- a) Bajo b) medio c) alto d) muy alto

27- ¿Al existir alguna queja por parte de los usuarios o clientes, cuanto tiempo le toma a la institución solventar dicha queja?

- a) 1 semana b) 2 semanas c) 3 semanas d) 1 mes e) más de un mes

28- ¿Cuál es el proceso que se debe seguir dentro de la institución para darle seguimiento y solución a las quejas que presentan los clientes o usuarios?

Muchas gracias por su tiempo y ayuda.



ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista: Dirigida a Directores, Coordinadores y Jefes de las distintas Instituciones Públicas del Municipio de Usulután.

Objetivo: Recolectar información interna por medio de los Directores, Coordinadores y Jefes de las Instituciones Públicas del Municipio de Usulután, en relación al Ausentismo Laboral.

Indicación: conteste de manera objetiva las siguientes interrogantes.

- 1- ¿Desde hace cuánto tiempo labora en la institución?

- 2- ¿Cuánto tiempo ha ocupado su cargo actual en la institución?

- 3- ¿Ha tenido otros puestos de trabajo durante su tiempo de laborar en la institución?
¿Cuáles?

- 4- ¿Qué factores influyen en la conducta ausentista de sus empleados?

- 5- ¿Considera que el ausentismo es un problema importante dentro de su institución?
Explique

- 6- ¿En qué medida cree que afecta el clima laboral en la ausencia de los empleados?
- 7- ¿Qué tipos de justificaciones son las más comunes que presentan los empleados para faltar al trabajo? Explique
- 8- ¿Con que frecuencia faltan sus empleados a su jornada laboral?
- 9- ¿Considera que las conductas ausentista ocasionan una disminución de la productividad del empleado? Explique
- 10- ¿Cree que el ausentismo de sus empleados le genera costos financieros a la institución? Explique.
- 11- ¿Cree que puede disminuirse ese tipo de costos? Explique.
- 12- ¿Qué tipos de quejas o sugerencias por parte de los clientes o usuarios son las que reciben frecuentemente?
- 13- De las quejas recibidas, ¿A cuántas de ellas se la da solución? Un porcentaje aproximado
- 14- ¿Cuentan con un sistema de control de asistencia en el lugar de trabajo? Detalle a continuación

15- En caso de no tener un sistema de control de asistencia de los trabajadores, ¿qué sistema de control considera que sería el adecuado?

16- ¿Qué medidas podría tomar para reducir el ausentismo en su institución? Explique

17- ¿Aplica sanciones, amonestaciones u otra medida correctiva a los empleados que faltan mucho al trabajo? Explique

Muchas gracias por su tiempo y ayuda.

ANEXO N° 3**PRESUPUESTO FINANCIERO**

CANTIDAD	DETALLE	COSTO(\$)	TOTAL (\$)
3	Computadoras Portátiles HP (depreciación)	\$90.00	\$270.00
1	Impresora Multifuncional	\$80.00	\$80.00
4	Cartuchos de Tinta p/ impresora	\$25.00	\$100.00
4	Resmas de Papel Bond T/C	\$4.00	\$16.00
1,600	Fotocopias	\$0.03	\$48.00
	Lápices, lapiceros, folders, fasteners,...		\$10.00
2	Memoria USB 16 gb. c/u.	\$7.00	\$14
3	Anillados	\$2.00	\$6.00
3	Empastado de tesis	\$12.00	\$36.00
TRANSPORTE			
40	Viajes San Miguel-Usulután y Viceversa	\$6	\$240.00
ALIMENTACION			
25	Almuerzos	\$3.50	\$87.50
10	Cenas	\$2.25	\$22.50
RECURSOS HUMANOS			
1	Asesor Metodológico	\$0.00	\$0.00
1	Asesor de Tesis	\$0.00	\$0.00
	Asesorías Externas	\$300.00	\$300.00
3	Investigadores	\$0.00	\$0.00

OTROS RECURSOS FISICOS Y TECNOLÓGICOS			
	Biblioteca UES	\$0.00	\$0.00
	Biblioteca Virtual UES	\$0.00	\$0.00
	Internet (sitios web, libros digitales, videos, etc.)	\$0.00	\$0.00
	Instalaciones FMO-UES	\$0.00	\$0.00
TOTAL			\$1,230.00

ANEXO N° 4

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Meses	Enero		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
Semanas	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Actividades																																										
1. Coordinación del Proceso de Graduación																																										
2. Selección del Tema de Investigación																																										
3. Aprobación del Tema y Asignación del Docente Asesor																																										
4. Situación problemática																																										
5. Planteamiento del Problema																																										
6. Delimitación de la Investigación																																										
7. Objetivos de la Investigación																																										

8. Sistema de Hipótesis																																																										
9. Operacionalización de las variables																																																										
10. Marco Referencial																																																										
11. Metodología de la Investigación																																																										
12. Índice Capitular																																																										
13. Cronograma de actividades																																																										
14. Presupuesto financiero																																																										
15. Referencias bibliográficas																																																										
16. Entrega final del protocolo de Investigación																																																										
17. Pasar los Instrumentos																																																										
18. Tabulación de Resultados																																																										

ANEXO N°5

PRESUPUESTO DE EGRESOS 2017 EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA



**INSTITUCION: ALCALDIA MUNICIPAL DE
USULUTAN
EJERCICIO FINANCIERO FISCAL: 2017.**

EXPRESION PRESUPUESTARIA		SUB-LINEA DE TRABAJO					TOTALES
CODIGO	ESPECIFICO	FONDO GENERAL 25 FF1	FONDO GENERAL 75% FF1	FONDO GENERAL FISDL/PFGL	FONDO PRESTAMO INTERNO	FONDOS PROPIOS MUNICIPALES FF2	
51	REMUNERACIONES	\$325,140.00	\$ -	\$49,217.97	\$ -	\$3,922,304.72	\$4,296,662.69
511	REMUNERACIONES PERMANENTES	\$325,140.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$3,164,770.43	\$3,489,910.43
51101	SUELDOS					\$3,034,452.24	\$3,034,452.24
51103	AGUINALDOS	\$160,000.00				\$68,240.72	\$228,240.72
51107	BENEFICIOS ADICIONALES	\$165,140.00				\$62,077.47	\$227,217.47
512	REMUNERACIONES EVENTUALES					\$199,254.00	\$199,254.00

51201	SUELDOS					\$139,080.00	\$139,080.00
51202	SALARIOS POR JORNAL					\$40,000.00	\$40,000.00
51203	AGUINALDOS					\$7,930.00	\$7,930.00
51207	BENEFICIOS ADICIONALES					\$12,244.00	\$12,244.00
513	REMUNERACIONES EXTRAORDINARIAS					\$ -	\$ -
51301	HORAS EXTRAORDINARIAS					\$ -	\$ -
51302	BENEFICIOS EXTRAORDINARIOS					\$ -	\$ -
514	CONTRIBUCIONES PATRONALES A INST. SEG. SOC. PUB.					\$290,218.30	\$290,218.30
51401	CONTRIB. PAT. INST. SEG. PUB.					\$277,489.30	\$277,489.30
51402	CONTRIB. PAT. INST. SEG. PUB.					\$12,729.00	\$12,729.00
515	CONTRIBUCIONES PATRONALES A INST. SEG.					\$175,343.34	\$175,343.34

	SOC. PRIV.						
51501	CONTRIB. PAT. INST. SEG. PRIV.					\$167,047.14	\$167,047.14
51502	CONTRIB. PAT. INST. SEG. PRIV.					\$8,296.20	\$8,296.20
516	GASTOS POR REPRESENTACION					\$21,600.00	\$21,600.00
51601	POR PRESTACION DE SERVICIOS AL PAIS					\$21,600.00	\$21,600.00
517	INDEMNIZACIONES					\$57,206.65	\$57,206.65
51701	AL PERSONAL DE SERVICIOS PERMANENTES					\$57,206.65	\$57,206.65
519	REMUNERACIONES DIVERSAS			\$49,217.97		\$13,912.00	\$63,129.97
51901	HONORARIOS			\$49,217.97		\$6,912.00	\$56,129.97
51999	REMUNERACIONES DIVERSAS					\$7,000.00	\$7,000.00
							\$ -

54	ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS	\$324,836.57	\$274,000.09	\$53,800.00	\$ -	\$1,523,454.90	\$2,176,091.56
541	BIENES DE USO Y CONSUMO	\$262,836.57	\$274,000.09	\$53,800.00		\$314,206.90	\$904,843.56
54101	PRODUCTOS ALIMENTICIOS P/PERSONAS	\$25,000.00				\$29,620.00	\$54,620.00
54103	PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y FORESTALES					\$5,000.00	\$5,000.00
54104	PRODUCTOS TEXTILES	\$35,000.00					\$35,000.00
54105	PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTON	\$35,000.00					\$35,000.00
54106	PRODUCTOS DE CUERO Y CAUCHO	\$15,000.00				\$5,000.00	\$20,000.00
54107	PRODUCTOS QUIMICOS					\$15,000.00	\$15,000.00
54108	PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES					\$ -	\$ -

54109	LLANTAS Y NEUMATICOS					\$20,000.00	\$20,000.00
54110	COMBUSTIBLES	\$20,000.00	\$176,000.09				\$196,000.09
54111	MINERALES NO METALICOS Y PROD. DERIVADOS					\$90,000.00	\$90,000.00
54112	MINERALES METALICOS Y PROD. DERIV.					\$60,000.00	\$60,000.00
54114	MATERIALES DE OFICINA	\$30,000.00					\$30,000.00
54115	MATERIALES INFORMATICOS	\$30,000.00					\$30,000.00
54116	LIBROS, TEXTOS UTILES DE ENS. Y PUB.		\$80,000.00			\$ -	\$80,000.00
54117	MATERIALES DE DEFENSA Y SEG. PUBLICA					\$ -	\$ -

54118	HERRAMIENTAS REPUESTOS Y ACCESORIOS					\$35,000.00	\$35,000.00
54119	MATERIALES ELECTRICOS					\$5,000.00	\$5,000.00
54121	ESPECIES MUNICIPALES DIVERSAS	\$64,000.00					\$64,000.00
54199	BIENES DE USO Y CONSUMO DIVERSO	\$8,836.57	\$18,000.00	\$53,800.00		\$49,586.90	\$130,223.47
542	SERVICIOS BASICOS	\$62,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$331,000.00	\$393,000.00
54201	ENERGIA ELECTRICA					\$95,000.00	\$95,000.00
54202	SERVICIO DE AGUA					\$50,000.00	\$50,000.00
54203	TELECOMUNICACIONES	\$62,000.00				\$ -	\$62,000.00
54204	CORREOS					\$ -	\$ -
54205	ALUMBRADO PUBLICO					\$186,000.00	\$186,000.00
							\$ -

543	SERV. GRALES. Y ARRENDAMIENTOS	\$ -					\$675,248.00	\$675,248.00
54301	MANT. REPARACION BIENES MUEBLES						\$10,000.00	\$10,000.00
54302	MANT. REPARACION DE VEHICULOS						\$10,000.00	\$10,000.00
54303	MANT. REPARACION BIENES INMUEBLES						\$4,500.00	\$4,500.00
54304	TRANSPORTES						\$2,000.00	\$2,000.00
54305	SERVICIO DE PUBLICIDAD						\$ -	\$ -
54307	SERVICIOS DE LIMPIEZA Y FUMIGACIONES						\$ -	\$ -
54313	IMPRESIONES, PUBL. Y REPRODUCCIONES						\$3,000.00	\$3,000.00
54314	ATENCIONES OFICIALES						\$ -	\$ -

54316	ARRENDAMIENTO DE BIENES MUEBLES					\$48,000.00	\$48,000.00
54317	ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES					\$15,000.00	\$15,000.00
54399	SERVICIOS GENERALES Y ARRENDAMIENTOS DIVERSOS					\$582,748.00	\$582,748.00
544	PASAJES Y VIATICOS					\$5,000.00	\$5,000.00
54401	PASAJES AL INTERIOR					\$ -	\$ -
54402	PASAJES AL EXTERIOR					\$ -	\$ -
54403	VIATICOS POR COMISION INTERNA					\$5,000.00	\$5,000.00
54404	VIATICOS POR COMISION EXTERNA					\$ -	\$ -
545	CONSULTORIAS, ESTUDIOS E INVESTIGACIONES					\$12,000.00	\$12,000.00

54501	SERVICIOS MEDICOS					\$ -	\$ -
54503	SERVICIOS JURIDICOS					\$ -	\$ -
54504	SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA					\$12,000.00	\$12,000.00
54505	SERVICIOS DE CAPACITACION					\$ -	\$ -
54507	DESARROLLOS INFORMATICOS					\$ -	\$ -
54599	CONSULTORIAS, ESTUDIOS E INVESTIGACIONES					\$ -	\$ -
546	TRATAMIENTO DE DESECHOS					\$186,000.00	\$186,000.00
54602	DEPOSITO DE DESECHOS					\$186,000.00	\$186,000.00
							\$ -
55	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	\$5,500.00	\$739,114.20		\$ -	\$250,302.00	\$994,916.20

553	INTERESES Y COMISIONES DE EMPRESTITOS	\$5,500.00	\$739,114.20			\$9,302.00	\$753,916.20
	INTERNOS						
55301	DE GOBIERNO CENTRAL					\$9,302.00	\$9,302.00
55302	INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES	\$5,500.00	\$7,150.08				\$12,650.08
55308	DE EMPRESAS PRIVADAS FINANCIERAS		\$731,964.12				\$731,964.12
555	IMPUESTOS, TASAS Y DERECHOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
55599	IMPUESTOS, TASAS Y DERECHOS DIVERSOS						\$ -
							\$ -
556	SEGUROS, COMISIONES Y GTOS. BANC.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$11,000.00	\$11,000.00

55601	PRIMAS Y GASTOS DE SEGUROS DE PERSONAS					\$5,500.00	\$5,500.00
55602	PRIMAS Y GASTOS DE SEGUROS DE BIENES					\$4,000.00	\$4,000.00
55603	COMISIONES Y GASTOS BANCARIOS					\$1,500.00	\$1,500.00
557	OTROS GASTOS NO CLASIFICADOS					\$230,000.00	\$230,000.00
55799	GASTOS DIVERSOS					\$230,000.00	\$230,000.00
							\$ -
56	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$26,612.18					\$26,612.18
562	TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECT. PUBLICO.	\$26,612.18					\$26,612.18

56201	TRANSFERENCIAS CORRIENTES						\$ -
5629501	COMURES	\$7,000.00					\$7,000.00
56303	ORGANISMOS SIN FINES DE LUCRO	\$19,612.18					\$19,612.18
56304	A PERSONAS NATURALES						\$ -
56305	BECAS						\$ -
							\$ -
61	INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	\$ -	\$821,263.80	\$34,646.16	\$ -	\$445,000.00	\$1,300,909.96
611	BIENES MUEBLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$405,000.00	\$405,000.00
61101	MOBILIARIOS					\$5,000.00	\$5,000.00
61102	MAQUINARIA Y EQUIPO					\$20,000.00	\$20,000.00
61104	EQUIPOS INFORMATICOS					\$15,000.00	\$15,000.00
61105	VEHICULOS DE TRANSPORTE					\$360,000.00	\$360,000.00

61108	HERRAMIENTAS Y REPUESTOS PRINCIPALES					\$5,000.00	\$5,000.00
61199	BIENES MUEBLES DIVERSOS					\$ -	\$ -
615	ESTUDIOS DE PREINVERSION	\$ -	\$ -				\$ -
61599	PROYECTOS Y PROGRAMAS DE INV. DIVERSOS						\$ -
616	INFRAESTRUCTURAS		\$821,263.80	\$34,646.16		\$40,000.00	\$895,909.96
61601	VIALES						\$ -
61602	DE SALUD Y SANEAMIENTO AMBIENTAL					\$40,000.00	\$40,000.00
61603	DE EDUCACION Y RECREACION		\$65,938.77				\$65,938.77
61606	ELECTRICAS Y COMUNICACIONES						\$ -

61608	SUPERVISION DE INFRAESTRUCTURAS						
61699	OBRAS DE INFRAESTRUCTURA DIVERSAS		\$755,325.03	\$34,646.16			\$789,971.19
							\$ -
62	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	\$ -					\$ -
622	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PUBLICO	\$ -					\$ -
62201	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PUBLICO						\$ -
623	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PRIVADO	\$ -					\$ -
62303	ORGANISMOS SIN FINES DE LUCRO						\$ -

71	AMORTIZACION DE ENDEUDAMIENTO PUBLICO	\$ -	\$243,988.08	\$ -	\$ -	\$9,690.00	\$253,678.08
713	AMORTIZACION DE EMPRESTITOS INTERNOS	\$ -	\$243,988.08	\$ -	\$ -	\$9,690.00	\$253,678.08
71301	DE GOBIERNO CENTRAL					\$9,690.00	\$9,690.00
71308	DE EMPRESAS PRIVADAS FINANCIERAS		\$243,988.08				\$243,988.08
							\$ -
72	SALDOS DE AÑOS ANTERIORES	\$8,617.79	\$7,753.23			\$910,270.61	\$926,641.63
721	CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANT.	\$8,617.79	\$7,753.23			\$910,270.61	\$926,641.63
72101	CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANT.	\$8,617.79	\$7,753.23			\$910,270.61	\$926,641.63
TOTAL		\$690,706.54	\$2,086,119.40	\$137,664.13	\$ -	\$7,061,022.23	\$9,975,512.30





**PRESUPUESTO Y
DISPOSICIONES GENERALES DEL
PRESUPUESTO 2017 ALCADIA MUNICIPAL**

**EL CONCEJO MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE
USULUTÁN, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN,
CONSIDERANDO:**

- I) Que de conformidad al Art. 203 y 204 de la Constitución de la República, el municipio goza de autonomía en lo técnico, económico y administrativo, contexto dentro del cual el numeral 2 artículo 3 del Código Municipal, dispone que esta se extiende a la facultad de formular su propio decreto de presupuesto de ingresos y egresos para desarrollar su actuación administrativa y de gobierno el cual deberá ser aprobado con iguales formalidades que las ordenanzas,
- II) Que de conformidad al art.73 del Código Municipal, dicho decreto, además del presupuesto de ingresos y egresos comprenderá las disposiciones generales las cuales estarán constituidas por todas aquellas normas que se consideren complementarias, explicativas necesarias; y
- III) Que el concejo podrá aprobar tales disposiciones con el carácter de permanentes en forma separada del presupuesto de ingresos y egresos, no siendo necesario en este caso incorporarlas al presupuesto anual, sin perjuicio de autorizar modificaciones o adiciones a las mismas Disposiciones Generales, cuando lo estime conveniente,

POR TANTO:

El Concejo Municipal en uso de sus facultades, que le confieren los artículos 203 y 204 de la Constitución de la República, y el numeral 7 Art. 30 del Código Municipal, en relación con lo dispuesto en el numeral 2 del art. 3 y artículos 72, 73, 74, 75, 76 y 77 del mismo código por mayoría decreta:



**PRESUPUESTO Y
DISPOSICIONES GENERALES DEL
PRESUPUESTO 2017 ALCADIA MUNICIPAL**

**EL PRESUPUESTO MUNICIPAL 2017 Y LAS
DISPOSICIONES GENERALES DEL PRESUPUESTO
DE INGRESOS Y EGRESOS AÑO 2017, DEL
MUNICIPIO DE USULUTÁN, DEPARTAMENTO DE
USULUTÁN.**



PRESUPUESTO Y
DISPOSICIONES GENERALES DEL
PRESUPUESTO 2017 ALCADIA MUNICIPAL

SUMARIO DE INGRESOS PARA EL AÑO 2017

EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

RUBRO	ESPECÍFICO	TOTAL
11	IMPUESTOS	\$ 2.404.122,17
12	TASAS Y DERECHOS	\$ 2.614.807,53
14	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 347.732,90
15	INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS	\$ 214.269,72
16	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$ 678.706,54
22	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	\$ 2,036,119.40
32	SALDO DE AÑOS ANTERIORES	\$ 1,679,754.04
	TOTAL	\$ 9,975,512.30

SUMARIO DE EGRESOS PARA EL AÑO 2017

EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

RUBRO	ESPECIFICO	TOTAL
51	REMUNERACIONES	\$ 4,296,662.69
54	ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 2,176,091.56
55	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	\$ 994,916.20
56	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$ 26,612.18
61	INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	\$ 1,300,909.96
62	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	\$ -
71	AMORTIZACION DE ENDEUDAMIENTO PUBLICO	\$ 253,678.08
72	SALDOS DE AÑOS ANTERIORES	\$ 926,641.63
	TOTAL	\$ 9,975,512.30



ANEXO N° 7

ALCALDIA MUNICIPAL DE
USULUTAN, REPÚBLICA DE EL
SALVADOR C.A.
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE
MANTENIMIENTO 2017



N°	CARGO PRESUPUESTARIO	N° DE EMPLEADOS	REMUNERACIÓN	DIETA/GASTOS DE REPRESENTACIÓN	CATEGORIA SALARIAL
	DESPACHO MUNICIPAL				
1	ALCALDE	1	\$3,885.71	\$1.500.00	LEY DE SALARIO
2	SECRETARIA	1	\$710.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
3	MOTORISTA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
4	ORDENANZA	1	\$590.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	SINDICATURA				
5	SINDICO	1	\$1,550.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	SECRETARIA MUNICIPAL				
6	SECRETARIO MUNICIPAL	1	\$1,160.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
7	AUXILIAR	1	\$750.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
8	AUXILIAR	1	\$590.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	AUDITORIA INTERNA				
9	AUDITOR INTERNO	1	\$700.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	POLICIA MUNICIPAL				
10	DIRECTOR	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
11	SUB-JEFE	1	\$590.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
12	SUB-DIRECTOR	1	\$568.51	\$0.00	LEY DE SALARIO
13	SUB-SARGENTO	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
14	SUB-SARGENTO	1	\$555.10	\$0.00	LEY DE SALARIO
15	CABO	1	\$541.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
16	CABO	1	\$541.90	\$0.00	LEY DE SALARIO

17	CABO	1	\$507.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
18	AGENTE	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
19	AGENTE	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
20	AGENTE	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
21	AGENTE	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
22	AGENTE	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
23	AGENTE	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
24	AGENTE	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
25	AGENTE	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
26	AGENTE	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
27	AGENTE	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
28	AGENTE	1	\$482.20	\$0.00	LEY DE SALARIO
29	AGENTE	1	\$482.20	\$0.00	LEY DE SALARIO
30	AGENTE	1	\$522.20	\$0.00	LEY DE SALARIO
31	AGENTE	1	\$522.20	\$0.00	LEY DE SALARIO
32	AGENTE	1	\$522.20	\$0.00	LEY DE SALARIO
33	AGENTE	1	\$507.40	\$0.00	LEY DE SALARIO
34	AGENTE	1	\$459.20	\$0.00	LEY DE SALARIO
35	AGENTE	1	\$459.20	\$0.00	LEY DE SALARIO
36	AGENTE	1	\$459.20	\$0.00	LEY DE SALARIO
37	AGENTE	1	\$486.10	\$0.00	LEY DE SALARIO
38	AGENTE	1	\$476.20	\$0.00	LEY DE SALARIO
39	AGENTE	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
40	AGENTE	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
41	AGENTE	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
42	AGENTE	1	\$360.30	\$0.00	LEY DE SALARIO
43	AGENTE	1	\$400.30	\$0.00	LEY DE SALARIO
44	AGENTE	1	\$400.30	\$0.00	LEY DE SALARIO
45	AGENTE	1	\$400.30	\$0.00	LEY DE SALARIO
46	AGENTE	1	\$400.30	\$0.00	LEY DE SALARIO
47	AGENTE	1	\$400.30	\$0.00	LEY DE SALARIO
48	AGENTE	1	\$360.30	\$0.00	LEY DE SALARIO
49	AGENTE	1	\$400.30	\$0.00	LEY DE SALARIO
50	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
51	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
52	AGENTE	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

53	AGENTE	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
54	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
55	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
56	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
57	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
58	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
59	AGENTE	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
60	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
61	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
62	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
63	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
64	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
65	AGENTE	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
66	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
67	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
68	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
69	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
70	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
71	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
72	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
73	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
74	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
75	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
76	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
77	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
78	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
79	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
80	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
81	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
82	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
83	AGENTE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CENTRO DE MONITOREO				
84	MONITOREO	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CARRERA ADVA. MUNICIPAL				
85	REGISTRADORA MUNICIPAL	1	\$660.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

86	SUB-JEFE	1	\$660.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
87	SECRETARIA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	UNIDAD DE ACCESO A LA INF. PUBLICA				
88	OFICIAL	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
89	AUXILIAR	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	GERENCIA GENERAL				
90	GERENTE	1	\$2,380.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
91	SECRETARIA	1	\$500.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CUSTODIA DE DOCUMENTOS				
92	ENCARGADO	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
93	SECRETARIA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	UACI				
94	JEFE	1	\$1,060.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
95	AUXILIAR	1	\$700.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
96	AUXILIAR	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
97	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	UNIDAD TRIBUTARIA				
98	JEFE	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
99	SUB-JEFE	1	\$860.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	FISCALIZACION				
100	JEFE	1	\$660.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CATASTRO EMPRESAS				
101	JEFE	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
102	SUB-JEFE	1	\$720.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
103	SECRETARIA	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
104	AUXILIAR	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
105	AUXILIAR	1	\$540.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
106	INSPECTOR	1	\$568.51	\$0.00	LEY DE SALARIO

107	INSPECTOR	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
108	INSPECTOR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CATASTRO INMUEBLE				
109	JEFE	1	\$660.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
110	SUB-JEFE	1	\$555.10	\$0.00	LEY DE SALARIO
111	SECRETARIA	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
112	AUXILIAR	1	\$420.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
113	AUXILIAR	1	\$420.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
114	INSPECTOR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
115	INSPECTOR	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
116	INSPECTOR	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
117	INSPECTOR	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
118	INSPECTOR	1	\$438.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
119	INSPECTOR	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
120	INSPECTOR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
121	INSPECTOR	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CUENTAS CORRIENTES Y COBROS				
122	JEFE	1	\$720.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
123	SUB-JEFE	1	\$700.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
125	AUXILIAR	1	\$600.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
126	AUXILIAR	1	\$600.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
127	AUXILIAR	1	\$561.10	\$0.00	LEY DE SALARIO
128	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
129	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
130	AUXILIAR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
131	NOTIFICADOR	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
132	NOTIFICADOR	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
133	NOTIFICADOR	1	\$508.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
134	NOTIFICADOR	1	\$500.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
135	NOTIFICADOR	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
136	NOTIFICADOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
137	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	RECUPERACION DE MORA				

138	ASESOR DE MORA	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
139	ASESOR DE MORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
140	ASESOR DE MORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
141	ASESOR DE MORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	UNIDAD FINANCIERA				
142	AUXILIAR	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CONTABILIDAD				
143	JEFE	1	\$1,060.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
144	AUXILIAR	1	\$720.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
145	AUXILIAR	1	\$510.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	PRESUPUESTO				
146	JEFE	1	\$660.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	TESORERIA				
147	JEFE	1	\$1,351.43	\$0.00	LEY DE SALARIO
148	AUXILIAR	1	\$700.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
149	AUXILIAR	1	\$658.51	\$0.00	LEY DE SALARIO
150	AUXILIAR	1	\$660.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
151	ENCARGADA DE ESPECIES	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
152	AUXILIAR	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
153	CAJERA	1	\$633.50	\$0.00	LEY DE SALARIO
154	CAJERA	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	INFORMATICA				
155	JEFE	1	\$710.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
156	AUXILIAR	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
157	AUXILIAR	1	\$450.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
158	AUXILIAR	1	\$410.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	PROVEEDURIA				
159	JEFE	1	\$660.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
160	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
161	AUXILIAR	1	\$400.30	\$0.00	LEY DE SALARIO
162	ENCARGADA COMUTADOR	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

163	MOTORISTA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
164	MOTORISTA	1	\$522.20	\$0.00	LEY DE SALARIO
165	MOTORISTA	1	\$505.06	\$0.00	LEY DE SALARIO
166	MOTORISTA	1	\$500.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
167	MOTORISTA	1	\$500.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
169	MOTORISTA	1	\$410.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
170	ORDENANZA	1	\$475.60	\$0.00	LEY DE SALARIO
171	ORDENANZA	1	\$470.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
172	ORDENANZA	1	\$398.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
173	ORDENANZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
174	ORDENANZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
175	ORDENANZA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
176	ORDENANZA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR				
177	JEFE	1	\$910.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
178	AUXILIAR	1	\$620.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
179	AUXILIAR	1	\$580.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
180	AUXILIAR	1	\$527.82	\$0.00	LEY DE SALARIO
180	AUXILIAR	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
182	AUXILIAR	1	\$466.40	\$0.00	LEY DE SALARIO
183	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
184	AUXILIAR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
185	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
186	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	RECURSOS HUMANOS				
187	JEFE	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
188	SUB-JEFE	1	\$810.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
189	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	JURIDICO				
190	JEFE	1	\$1,160.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
191	AUXILIAR	1	\$630.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
192	AUXILIAR	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
193	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
194	AUXILIAR	1	\$860.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

	RELACIONES PUBLICAS				
195	JEFE	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
196	SUB-JEFE	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	COMUNICACIONES Y PRENSA				
197	JEFE	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
198	SUB-JEFE	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
199	AUXILIAR	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
200	AUXILIAR	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
201	AUXILIAR	1	\$540.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
202	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
203	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	PLANIFICACION Y DESARROLLO URBANO				
204	JEFE	1	\$1,110.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
205	SECRETARIA	1	\$681.43	\$0.00	LEY DE SALARIO
206	AUXILIAR	1	\$650.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
207	AUXILIAR	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	PROYECTOS				
208	AUXILIAR DE PROYECTOS	1	\$785.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
209	AUXILIAR DE PROYECTOS	1	\$725.71	\$0.00	LEY DE SALARIO
210	AUXILIAR DE PROYECTOS	1	\$600.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
211	AUXILIAR DE PROYECTOS	1	\$600.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	INSPECCION DE DASARROLLO URBANO				
212	INSPECTOR URBANO	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
213	INSPECTOR URBANO	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
214	INSPECTOR URBANO	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	MANTENIMIENTO EXTERNO				

215	JEFE	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
216	SUB-JEFE	1	\$885.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	REPARACION Y CONSERVACION DE RED VIAL				
217	ALBAÑIL	1	\$547.82	\$0.00	LEY DE SALARIO
218	ALBAÑIL	1	\$542.54	\$0.00	LEY DE SALARIO
219	ALBAÑIL	1	\$502.54	\$0.00	LEY DE SALARIO
220	ALBAÑIL	1	\$485.34	\$0.00	LEY DE SALARIO
221	AUXILIAR DE ALBAÑIL	1	\$444.38	\$0.00	LEY DE SALARIO
223	ALBAÑIL	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
224	ALBAÑIL	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
225	AUXILIAR DE ALBAÑIL	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	LIMPIEZA Y RECOLECCION				
226	SUB-JEFE	1	\$665.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
227	SECRETARIA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
228	AUXILIAR	1	\$600.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
229	MOTORISTA	1	\$610.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
230	MOTORISTA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
231	MOTORISTA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
232	MOTORISTA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
233	MOTORISTA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
234	MOTORISTA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
235	MOTORISTA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
236	MOTORISTA	1	\$540.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
237	MOTORISTA	1	\$540.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
238	MOTORISTA	1	\$531.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
239	MOTORISTA	1	\$540.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
240	MOTORISTA	1	\$515.09	\$0.00	LEY DE SALARIO
241	MOTORISTA	1	\$420.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
242	MOTORISTA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
243	AUX. EQUIPO PESADO	1	\$485.34	\$0.00	LEY DE SALARIO
244	MOTORISTA EQUIPO PESADO	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
245	MOTORISTA EQUIPO PESADO	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

246	AUXILIAR MOTONIVELADOR	1	\$330.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
247	AUXILIAR MOTONIVELADOR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
248	RECOLECTOR	1	\$541.14	\$0.00	LEY DE SALARIO
249	RECOLECTOR	1	\$541.14	\$0.00	LEY DE SALARIO
250	RECOLECTOR	1	\$536.83	\$0.00	LEY DE SALARIO
251	RECOLECTOR	1	\$534.35	\$0.00	LEY DE SALARIO
252	RECOLECTOR	1	\$534.35	\$0.00	LEY DE SALARIO
253	RECOLECTOR	1	\$534.35	\$0.00	LEY DE SALARIO
254	RECOLECTOR	1	\$531.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
255	RECOLECTOR	1	\$531.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
256	RECOLECTOR	1	\$531.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
257	RECOLECTOR	1	\$530.37	\$0.00	LEY DE SALARIO
258	RECOLECTOR	1	\$528.22	\$0.00	LEY DE SALARIO
259	RECOLECTOR	1	\$514.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
260	RECOLECTOR	1	\$506.89	\$0.00	LEY DE SALARIO
261	RECOLECTOR	1	\$506.89	\$0.00	LEY DE SALARIO
262	RECOLECTOR	1	\$493.60	\$0.00	LEY DE SALARIO
263	RECOLECTOR	1	\$491.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
264	RECOLECTOR	1	\$486.49	\$0.00	LEY DE SALARIO
265	RECOLECTOR	1	\$466.89	\$0.00	LEY DE SALARIO
266	RECOLECTOR	1	\$449.81	\$0.00	LEY DE SALARIO
267	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
268	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
269	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
270	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
271	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
272	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
273	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
274	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
275	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
276	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
277	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
278	RECOLECTOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
279	RECOLECTOR	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
280	RECOLECTOR	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
281	RECOLECTOR	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
282	RECOLECTOR	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

283	SUPERVISOR DE LIMPIEZA	1	\$534.35	\$0.00	LEY DE SALARIO
284	SUPERVISOR DE LIMPIEZA	1	\$527.57		LEY DE SALARIO
285	SUPERVISOR DE LIMPIEZA	1	\$504.59	\$0.00	LEY DE SALARIO
286	SUPERVISOR DE LIMPIEZA	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
287	PEON DE LIMPIEZA	1	\$534.35	\$0.00	LEY DE SALARIO
288	PEON DE LIMPIEZA	1	\$534.35	\$0.00	LEY DE SALARIO
289	PEON DE LIMPIEZA	1	\$531.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
290	PEON DE LIMPIEZA	1	\$531.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
291	PEON DE LIMPIEZA	1	\$526.49	\$0.00	LEY DE SALARIO
292	PEON DE LIMPIEZA	1	\$514.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
293	PEON DE LIMPIEZA	1	\$514.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
294	PEON DE LIMPIEZA	1	\$506.89	\$0.00	LEY DE SALARIO
295	PEON DE LIMPIEZA	1	\$494.35	\$0.00	LEY DE SALARIO
296	PEON DE LIMPIEZA	1	\$493.60	\$0.00	LEY DE SALARIO
297	PEON DE LIMPIEZA	1	\$491.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
298	PEON DE LIMPIEZA	1	\$491.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
299	PEON DE LIMPIEZA	1	\$491.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
300	PEON DE LIMPIEZA	1	\$491.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
301	PEON DE LIMPIEZA	1	\$491.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
302	PEON DE LIMPIEZA	1	\$491.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
303	PEON DE LIMPIEZA	1	\$487.57	\$0.00	LEY DE SALARIO
304	PEON DE LIMPIEZA	1	\$487.57	\$0.00	LEY DE SALARIO
305	PEON DE LIMPIEZA	1	\$486.49	\$0.00	LEY DE SALARIO
306	PEON DE LIMPIEZA	1	\$482.94	\$0.00	LEY DE SALARIO
307	PEON DE LIMPIEZA	1	\$474.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
308	PEON DE LIMPIEZA	1	\$467.22	\$0.00	LEY DE SALARIO
309	PEON DE LIMPIEZA	1	\$467.22	\$0.00	LEY DE SALARIO
310	PEON DE LIMPIEZA	1	\$466.89	\$0.00	LEY DE SALARIO
311	PEON DE LIMPIEZA	1	\$466.89	\$0.00	LEY DE SALARIO
312	PEON DE LIMPIEZA	1	\$466.89	\$0.00	LEY DE SALARIO
313	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
314	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
315	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
316	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
317	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
318	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
319	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

320	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
321	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
322	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
323	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
324	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
325	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
326	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
327	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
328	PEON DE LIMPIEZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
329	PEON DE LIMPIEZA	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
330	PEON DE LIMPIEZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
331	PEON DE LIMPIEZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
332	PEON DE LIMPIEZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
333	PEON DE LIMPIEZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
334	PEON DE LIMPIEZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
335	PEON DE LIMPIEZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
336	PEON DE LIMPIEZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
337	PEON DE LIMPIEZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
338	PEON DE LIMPIEZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
339	PEON DE LIMPIEZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
340	PEON DE LIMPIEZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
341	PEON DE LIMPIEZA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
342	PEON DE LIMPIEZA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
343	PEON DE LIMPIEZA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
344	PEON DE LIMPIEZA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
345	PEON DE LIMPIEZA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
346	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
347	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
348	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
349	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
350	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
351	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
352	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
353	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
354	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
355	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
356	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
357	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
358	PEON DE LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

359	LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
360	LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
361	LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
362	LIMPIEZA	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
363	ORDENANZA	1	493.6	\$0.00	LEY DE SALARIO
364	ENC. LIMPIEZA DE BAÑOS	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
365	LIMP.DE BAÑO	1	\$477.22	\$0.00	LEY DE SALARIO
366	LIMP.DE BAÑO	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
367	LIMP.DE BAÑO	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
368	LIMP.DE BAÑO	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
369	LIMP.DE BAÑO	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
370	LIMP.DE BAÑO	1	\$395.34	\$0.00	LEY DE SALARIO
371	LIMP.DE BAÑO	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	ALUMBRADO PUBLICO				
372	JEFE	1	\$660.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
373	ELECTRICISTA	1	\$554.25	\$0.00	LEY DE SALARIO
374	ELECTRICISTA	1	\$554.25	\$0.00	LEY DE SALARIO
375	ELECTRICISTA	1	\$554.25	\$0.00	LEY DE SALARIO
376	AYUDENTE ELECTRICISTA	1	\$496.83	\$0.00	LEY DE SALARIO
377	AUXILIAR	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	TALLERES				
378	JEFE	1	\$610.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
379	. MECANICO AUTOMOTRIZ	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
380	MECANICO AUTOMOTRIZ.	1	\$493.60	\$0.00	LEY DE SALARIO
381	AUX. MECANICO AUTOMOTRIZ	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
382	AUX. MECANICO AUTOMOTRIZ	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
383	MECANICO DE BANCO	1	\$640.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
384	MECANICO DE BANCO	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
385	AUX. MECANICO DE BANCO	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
385	ENCARGADO CARPINTEROS	1	\$562.87	\$0.00	LEY DE SALARIO
386	CARPINTERO	1	\$542.87	\$0.00	LEY DE SALARIO

387	AUXILIAR DE CARPINTERO	1	\$531.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CEMENTERIO				
388	JEFE	1	\$510.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
389	SECRETARIA	1	\$540.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
390	AUXILIAR	1	\$625.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
391	AUXILIAR	1	\$610.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
392	AUXILIAR	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
393	AUXILIAR	1	\$494.35	\$0.00	LEY DE SALARIO
394	AUXILIAR	1	\$482.94	\$0.00	LEY DE SALARIO
395	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	RASTRO Y TIANGUE				
396	JEFE	1	\$611.43	\$0.00	LEY DE SALARIO
397	SUB-JEFE	1	\$603.30	\$0.00	LEY DE SALARIO
398	AUXILIAR	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
399	AUXILIAR	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
400	ORDENANZA	1	\$491.88	\$0.00	LEY DE SALARIO
401	ORDENANZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
402	ORDENANZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	PARQUES Y JARDINES				
403	JARDINERO	1	\$486.49	\$0.00	LEY DE SALARIO
404	JARDINERO	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
405	JARDINERO	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CENTRO RECREATIVO RIO MOLINO				
406	COBRADOR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
407	ORDENANZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CENTRO RECREATIVO LAG. PALO GALAN				
408	ORDENANZA	1	\$493.60	\$0.00	LEY DE SALARIO
	MERCADO				

409	ADMINISTRADOR	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
410	SUB- ADMNISTRADORA	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
411	SUB- JEFE	1	\$760.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
412	COORDINADOR MERCADO No.1	1	\$700.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
413	COORDINADOR MERCADO No.2	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
414	COORDINADOR MERC. FRUTAS	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
415	SECRETARIA	1	\$509.10	\$0.00	LEY DE SALARIO
416	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	COBRADORES				
417	COBRADOR	1	\$516.70	\$0.00	LEY DE SALARIO
418	COBRADOR	1	\$516.70	\$0.00	LEY DE SALARIO
419	COBRADOR	1	\$510.70	\$0.00	LEY DE SALARIO
420	COBRADOR	1	\$488.80	\$0.00	LEY DE SALARIO
421	COBRADOR	1	\$482.94	\$0.00	LEY DE SALARIO
422	COBRADOR	1	\$474.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
423	COBRADOR	1	\$455.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
424	COBRADOR	1	\$440.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
425	COBRADOR	1	\$420.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
426	COBRADOR	1	\$398.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
427	COBRADOR	1	\$398.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
428	COBRADOR	1	\$398.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
429	COBRADOR	1	\$398.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
430	COBRADOR	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
431	COBRADOR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
432	COBRADOR	1	\$501.14	\$0.00	LEY DE SALARIO
433	ORDENANZA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
434	ORDENANZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
435	ORDENANZA	1	\$330.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
436	FONTANERO	1	\$520.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
437	FONTANERO	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
438	AUXILIAR FONTANERO	1	\$320.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	REORDENAMIENT O				
439	ENCARGADO	1	\$660.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

440	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
441	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
442	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
443	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	PROMOCION SOCIAL				
444	JEFE	1	\$710.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
445	SUB-JEFE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
446	SECRETARIA	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
447	AUXILIAR	1	\$495.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
448	AUXILIAR	1	\$485.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
449	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
450	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
451	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
452	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
453	AUXILIAR	1	\$428.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
454	AUXILIAR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
455	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
456	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
457	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CULTURA				
458	JEFE	1	\$710.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
459	SECRETARIA	1	\$420.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	DEPORTE				
460	SECRETARIA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
461	PROFESOR FUTBOL	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
462	PROFESOR FUTBOL	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
463	PROFESOR DE NATACION	1	\$495.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
464	PROFESOR DE NATACION	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	GIMNASIO MUNICIPAL				
465	ORDENANZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	C.D.I. 10 DE MAYO				
466	JEFE	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

467	ENFERMERA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
468	ORDENANZA	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
469	MADRE EDUCADORA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
470	MADRE EDUCADORA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
471	MADRE EDUCADORA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
472	MADRE EDUCADORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
473	MADRE EDUCADORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
474	MADRE EDUCADORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
475	MADRE EDUCADORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
476	COCINERA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
477	MADRE EDUCADORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
478					
	MEDIO AMBIENTE Y AGROPECUARIO				
479	JEFE	1	\$660.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
480	SUB-JEFE	1	\$590.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
481	AUXILIAR	1	\$625.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
482	AUXILIAR	1	\$571.43	\$0.00	LEY DE SALARIO
483	AUXILIAR	1	\$516.40	\$0.00	LEY DE SALARIO
484	AUXILIAR	1	\$515.10	\$0.00	LEY DE SALARIO
485	AUXILIAR	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
443	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	PROMOCION SOCIAL				
444	JEFE	1	\$710.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
445	SUB-JEFE	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
446	SECRETARIA	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
447	AUXILIAR	1	\$495.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
448	AUXILIAR	1	\$485.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
449	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
450	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
451	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
452	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
453	AUXILIAR	1	\$428.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
454	AUXILIAR	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

455	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
456	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
457	AUXILIAR	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CULTURA				
458	JEFE	1	\$710.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
459	SECRETARIA	1	\$420.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	DEPORTE				
460	SECRETARIA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
461	PROFESOR FUTBOL	1	\$400.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
462	PROFESOR FUTBOL	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
463	PROFESOR DE NATAACION	1	\$495.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
464	PROFESOR DE NATAACION	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	GIMNASIO MUNICIPAL				
465	ORDENANZA	1	\$378.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	C.D.I. 10 DE MAYO				
466	JEFE	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
467	ENFERMERA	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
468	ORDENANZA	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
469	MADRE EDUCADORA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
470	MADRE EDUCADORA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
471	MADRE EDUCADORA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
472	MADRE EDUCADORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
473	MADRE EDUCADORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
474	MADRE EDUCADORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
475	MADRE EDUCADORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
476	COCINERA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
477	MADRE EDUCADORA	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
478					
	MEDIO AMBIENTE Y AGROPECUARIO				

479	JEFE	1	\$660.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
480	SUB-JEFE	1	\$590.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
481	AUXILIAR	1	\$625.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
482	AUXILIAR	1	\$571.43	\$0.00	LEY DE SALARIO
483	AUXILIAR	1	\$516.40	\$0.00	LEY DE SALARIO
484	AUXILIAR	1	\$515.10	\$0.00	LEY DE SALARIO
485	AUXILIAR	1	\$501.90	\$0.00	LEY DE SALARIO
486	AUXILIAR	1	\$482.20	\$0.00	LEY DE SALARIO
487	AUXILIAR	1	\$420.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
488	AUXILIAR	1	\$420.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
489	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
490	AUXILIAR	1	\$400.30	\$0.00	LEY DE SALARIO
	UNIDAD DE LA MUJER				
491	JEFE	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	UNIDAD DE LA JUVENTUD				
492	COORDINADOR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
493	AUXILIAR	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	PREVENCION DE LA VIOLENCIA JUV.				
494	JEFE	1	\$710.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
495	SUB-JEFE	1	\$710.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
496	GESTOR DE EMPLEO	1	\$480.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
497	ORDENANZA	1	\$418.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
498	ORDENANZA	1	\$330.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
499	DIRECTOR	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	TALLERES VOCACIONALES				
500	JEFE DE TALLERES	1	\$560.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
501	AUXILIAR DE TALLERES	1	\$460.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
502	ARTESANO	1	\$360.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	CENTROS DE ALCALCES				
503	COORDINARDOR	1	\$300.00	\$0.00	LEY DE SALARIO

504	COORDINARDOR	1	\$300.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
505	COORDINARDOR	1	\$300.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
506	COORDINARDOR	1	\$300.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
507	COORDINARDOR	1	\$300.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
508	COORDINARDOR	1	\$300.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
509	COORDINARDOR	1	\$300.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
510	COORDINARDOR	1	\$300.00	\$0.00	LEY DE SALARIO
	GESTION DE RIESGOS				
511	ENCARGADO	1	\$510.00	\$0.00	LEY DE SALARIO