



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# **ANÁLISIS DE LLEGADAS TARDE Y AUSENTISMO EN UN ESTABLECIMIENTO PRIVADO DE EDUCACIÓN**

**Autores: Labiano, Juan Martin  
Rodríguez, Roberto Enrique  
Suarez, Víctor Martin**

**Director: Cekada, Katia Patricia**

**2015**

**Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional**

## **RESUMEN**

El propósito del presente estudio fue analizar los factores que generan los principales costos laborales del establecimiento privado “COLEGIO ARGENTINO”. Para ello se realizó un estudio de campo de nivel descriptivo, conformado por el plantel docente que integra dicha institución; se aplicó el uso de la observación directa y el relevamiento de datos para recolectar la información. La presentación de los resultados se expresó en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual, en los cuales se dedujo que en la institución prevalecen las causas más comunes de ausentismo, relacionadas como veremos más adelante, con la edad, antigüedad, estado civil y género (entre otros factores), las cuales fueron reflejadas por los mismos docentes que laboran en este instituto; así como también los costos en los que incurre la misma, producto de estas ausencias y su justificación a través del uso de licencias y de las llegadas tardes, tema del que se nutre este trabajo. Dichos resultados nos sirvieron de base para plantear recomendaciones que permitan reducir el índice de ausentismo y llegadas tardes como así también sus costos, y sus consecuencias.

## **PROLOGO**

Esta investigación ha sido elaborada para ser presentada como trabajo final de la materia Seminario de la carrera de Contador Público Nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Uno de los motivos que nos llevó a realizar este trabajo fue el análisis de los costos laborales en la educación privada, generados a través de dos causas principales: aquellas que generan ausentismo laboral como así también aquellas que dan origen al fenómeno conocido y del que todo el universo laboral no queda exento: las llegadas tardes.

Tanto el ausentismo como las llegadas tardes tienen incidencia en los costos de toda organización y cobran aún más valor si hablamos de instituciones privadas, ya que algunos casos, representan el 60% de los costos totales de las mismas.

En este trabajo nos enfocaremos en tratar de reducir dichas erogaciones proponiendo soluciones no sólo del tipo económicas para la institución, determinando cuales son las causas más frecuentes que dan origen a las mismas.

Finalmente, agradecemos de manera muy especial la colaboración de la Profesora Dra. Katia Cekada, Jefe de Trabajos Prácticos de la Cátedra de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán quien, generosamente acepto nuestra elección de director, nos guio en la realización del trabajo y generosamente, nos brindó información sobre el tema en cuestión y puso a nuestra disposición sus conocimientos.

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

**Sumario:** 1. El establecimiento privado; 2. Marco legal; 3. Facultades y deberes; 3.1. Facultad de organización; 3.2. Facultad de dirección; 3.3. Ius Variandi; 3.4. Facultad de control médico del empleador; 3.5. Deber disciplinario; 3.6. Deber de diligencia y colaboración

### **1. El establecimiento privado**

La educación es uno de los pilares con la que se conforma una nación. En Argentina y en nuestra provincia Tucumán, este servicio tiene carácter público como privado. El estado proporciona escuelas primarias, secundarias, terciarias y universidades, como así también subvenciona a instituciones privadas para poder brindar este servicio.

En la Educación provincial, las entidades privadas captan un 23% del alumnado, en consonancia con el porcentaje nacional que es un 28%<sup>1</sup>. Por otro lado dichas instituciones son también empresas que tienen fines de lucro por lo que es importante el análisis costo-beneficios. Si hablamos de costos en una institución privada hay que hablar del personal docente que representa, en algunos casos el 60% de la misma.

Esto, que lo diferencia de otras empresas, requiere un control estricto sobre este componente.

En el presente trabajo nos enfocaremos tanto en la ausencia laboral como en las llegadas tarde que son algunos de los factores que más preocupan a las empresas y que tratan de reducir. Por lo que a continuación procederemos a definir el marco legal relacionado a este tipo de problemática.

---

<sup>1</sup> Consultas en Internet: [www.diniece.me.gov.ar](http://www.diniece.me.gov.ar) (15/10/2015)

## 2. Marco legal

El trabajador está amparado por la Ley N° 20.744 “Ley de contrato de trabajo”.

La mayor característica que tiene esta ley es la protección del trabajador con respecto al empleador. También la norma permite al trabajador ser regulado, en cuanto a sus derechos y obligaciones, por disposiciones más específicas como ser estatutos, convenios, etc. siempre que estas sean más beneficiosas, quedando la primera norma como complementaria a las mismas en casos de vacíos legales. El caso de la docencia privada no es la excepción, ya que la misma es regulada por el Estatuto Docente de Tucumán, el decreto 505/14 (MEGyJ) y sus modificatorias, el decreto 1543/1, entre otros. En ella encontramos deberes y derechos de ambas partes, la trabajadora y la empleadora. En el siguiente cuadro veremos qué tipo de personal tiene un establecimiento privado y su respectiva legislación.



Como se ve en el cuadro hay una clara diferenciación del que es docente y del que no lo es. Para esclarecer más el gráfico vamos a definir “docente”.

**Docente:** es quien imparte, dirige, supervisa u orienta la educación en general y la enseñanza sistematizada, así como a quien colabora directamente en esas funciones.<sup>2</sup>

El marco legal del personal es sumamente importante para el administrador de la institución debido a que será su ámbito en donde podrá aplicar la

<sup>2</sup> Art. 2°, Ley de Estatuto del Docente, N° 3470 (1967).

ley para sancionar al trabajador por algún incumplimiento y dónde estarán establecidos los límites para no correr riesgo de algún eventual pleito judicial.

### **3. Facultades y derechos**

La ley de contrato de trabajo prevé de facultades al empleador, algunas de ellas que tendrán importancia en este trabajo.

#### **3.1. Facultad de organización**

Es el conjunto de atribuciones jurídicas para determinar las modalidades de la prestación laboral; se manifiesta en el derecho de indicar que trabajo debe efectuar el trabajador y en las condiciones de modo, tiempo y lugar en que se debe realizar. Debe ajustarse a las disposiciones legales, reglamentarias, convencionales y consuetudinarias. Por ejemplo, prohibición para el empleador de otorgar al trabajador funciones ajenas a su categoría profesional.

Esta facultad está concebida en el art. 64 de la LCT al decir que “el empleador tiene facultades suficientes para organizar económica y técnicamente la empresa, explotación o establecimiento.”

#### **3.2. Facultad de dirección**

Es la potestad del empleador de emitir directivas a los trabajadores mediante órdenes e instrucciones relativas a la forma y modalidad del trabajo, según los fines y necesidades de la empresa. Debe ser ejercido con carácter funcional y dentro de los límites legales y convencionales. Su contracara es el deber de obediencia del trabajador. Todo esto lo ampara el art. 65 de la LCT.

Art. 65: *“Las facultades de dirección que asisten al empleador deberán ejercitarse con carácter funcional, atendiendo a los fines de la empresa, a las exigencias de la producción, sin perjuicio de la preservación y mejora de los derechos personales y patrimoniales del trabajador.”*

### **3.3. Ius Variandi**

Es la facultad que tiene el empleador de alterar unilateralmente condiciones no esenciales del contrato individual del trabajo, quedando fuera de esa facultad entre otros:

1. Cambio de lugar de trabajo que ocasione perjuicios al trabajador.
2. Alteración de la jornada laboral.
3. Cambio de labores o prestaciones laborales que impliquen un cambio en la categoría del trabajo.
4. Alteración de la remuneración pactada o de convenio<sup>3</sup>.

*El empleador esté facultado para introducir todos aquellos cambios relativos a la forma y modalidades de la prestación del trabajo, en tanto esos cambios no importen un ejercicio irrazonable de esa facultad, ni alteren modalidades esenciales del contrato, ni causen perjuicio material ni moral al trabajador<sup>4</sup>.”*

### **3.4. Facultad de control médico del empleador**

Los controles médicos constituyen una facultad del empleador, no un derecho, incluyendo dentro de esta categoría los exámenes periódicos, el examen pre-ocupacional, post-ocupacional y el control médico cuando el trabajador falta al trabajo aduciendo que padece alguna enfermedad.

---

<sup>3</sup> Consultas en Internet: <http://es.wikipedia.org>, (18/10/2015)

<sup>4</sup> Art. 66, Ley de Contrato de Trabajo, N° 20744 (t.o. 1976)

Los controles médicos pueden ser dispuestos por el empleador cuando tengan como cometido el control de ausentismo por enfermedades o accidentes inculpables, por la Aseguradora de Riesgos del Trabajo o por el empleador auto asegurado cuando se refieren a accidentes o enfermedades profesionales<sup>5</sup>.

### **3.5. Poder disciplinario**

*“El empleador podrá aplicar medidas disciplinarias proporcionadas a las faltas o incumplimientos demostrados por el trabajador<sup>6</sup>”.*

Las sanciones disciplinarias aplicables según nuestro régimen legal, son: el apercibimiento, las suspensiones (entre 1 y 30 días en un año) y el despido con justa causa.

El trabajador tiene 30 días para cuestionar las sanciones aplicadas por el empleador, ya sea respecto de su procedencia o de su extensión; la consecuencia de no hacerlo es que considera consentida y pierde derecho a reclamar en lo sucesivo.

### **Requisitos**

Doctrinariamente se han establecido distintos requisitos que deben cumplimentarse para que el ejercicio del poder disciplinario sea válido:

- **Contemporaneidad**: La sanción debe ser oportuna, es decir, que no debe transcurrir un lapso que indique que la falta fue consentida. La demora solo se justifica cuando se produce una falta pero no se sabe aún su magnitud ni con certeza quien la cometió, en este caso, el tiempo para comenzar a contar a partir de la finalización del sumario interno.
- **Proporcionalidad**: La sanción aplicada debe ser proporcional a la falta cometida. Para efectuar una correcta graduación de la sanción a aplicar no

---

<sup>5</sup> Consultas en Internet: [www.ijeditores.com.ar](http://www.ijeditores.com.ar), (16/10/2015)

<sup>6</sup> Art. 69, Ley de Contrato de Trabajo, N° 20744 (t.o. 1976)



sólo se debe tener en cuenta la gravedad del incumplimiento del trabajador sino también sus antecedentes y su antigüedad, como también si la falta cometida ha sido reiterada.

- No duplicación de sanciones: El empleador no puede aplicar por una misma falta o incumplimiento del trabajador más que una sola sanción.

**Otros requisitos a cumplir:**

- Se debe expresar en forma clara la causa de la sanción, debe ser justa y determinar los hechos que la motivaron y la fecha en que ocurrieron.
- El empleador debe aplicar la sanción por escrito, ya sea con un telegrama, carta documento o nota emitida por el empleador y firmada por el trabajador.
- Las sanciones aplicadas deben ser medidas disciplinarias legalmente admisibles.
- Si en el convenio, en el estatuto profesional o en el reglamento de la empresa existe un procedimiento especial, el empleador debe respetarlo y el trabajador someterse a él, salvo que viole el orden público laboral.

*“El empleador, en todos los casos, deberá ejercitar las facultades que le están conferidas en los artículos anteriores, así como la de disponer suspensiones por razones económicas, en los límites y con arreglo a las condiciones fijadas por la ley, los estatutos profesionales, las convenciones colectivas de trabajo, los consejos de empresa y, si los hubiere, los reglamentos internos que éstos dictaren. Siempre se cuidará de satisfacer las exigencias de la organización del trabajo en la empresa y el respeto debido a la dignidad del trabajador y sus derechos patrimoniales, excluyendo toda forma de abuso del derecho<sup>7</sup>.”*

*“No podrán aplicarse sanciones disciplinarias que constituyan una modificación del contrato de trabajo<sup>8</sup>.”*

---

<sup>7</sup> Art. 68, Ley de Contrato de Trabajo, N° 20744 (t.o. 1976)

<sup>8</sup> Art. 69, Ley de Contrato de Trabajo, N° 20744 (t.o. 1976)

### **3.6. Deber de diligencia y colaboración**

Este deber esta expresado en el art. 84 de la LCT, cuando dice que “*el trabajador debe prestar el servicio con puntualidad, asistencia regular y dedicación adecuada a las características de su empleo y a los medios instrumentales que se le provean*”.

El deber primordial del trabajador es el de trabajar, su incumplimiento hace incurrir al trabajador no solo en el incumplimiento específico al deber de diligencia, sino en el cumplimiento defectuoso de la prestación laboral.

## CAPITULO II

### AUSENTISMO, LICENCIAS Y LLEGADAS TARDE

**Sumario:** 1. Ausentismo; 1.1. Clasificación; 2. Licencias; 2.1. Concepto; 2.2. Implicancia económica; 2.3. Régimen de licencias especiales; 2.3.1. Régimen de licencias docentes 3. Llegadas Tarde.

#### **1. Ausentismo**

"La Organización Internacional del Trabajo" indica: Toda reglamentación jurídica, al mismo tiempo que confiere derechos, impone deberes u obligaciones, de entre estas últimas, una de los más importantes del recurso humano es precisamente evitar el incumplimiento de sus actividades laborales a consecuencia de la inasistencia a ellas.

El **ausentismo laboral** o *absentismo laboral* es 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. También puede ser definido como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Consultas en Internet: <http://www.monografias.com>, (18/09/2015)

*George Bohlander* dice: En la actualidad este fenómeno se ha convertido en un problema particularmente grave, ya que es una de las causas con que más intensidad altera la relación laboral, debido a la alta frecuencia con que se presenta<sup>10</sup>.

### **1.1. Clasificación**

Existen distintas formas de ausentismo según sus causas:

1. **Ausentismo evitable**: es aquel que su ocurrencia o acaecimiento depende de la voluntad del individuo<sup>11</sup>.
2. **Ausentismo inevitable**: que no puede evitarse.<sup>12</sup>
3. **Previsible y justificado**: Sucede cuando el trabajador avisa previamente a la empresa de su ausencia. Por ejemplo, cuando se trata de permisos por enfermedad o accidentes de trabajo con baja de incapacidad laboral, permisos legales retribuidos o permisos no retribuidos por asuntos personales<sup>13</sup>.
4. **No previsible y sin justificación**: En este caso, el trabajador abandona el puesto sin autorización, ni aviso expreso ya sea por causas personales o por alguna enfermedad repentina o accidente<sup>14</sup>.
5. **Virtual**: Este tipo de ausentismo se presenta cuando el trabajador sí acude al lugar de trabajo pero dedica su tiempo a elaborar tareas ajenas a su actividad laboral<sup>15</sup>

## **2- Licencias**

### **2.1. Concepto**

---

<sup>10</sup> Consultas en Internet: <http://es.wikipedia.org>, (18/10/2015)

<sup>11</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 23º Edición (Madrid, 2014)

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Consultas en Internet: [www.randolpgr16.blogspot.com.ar](http://www.randolpgr16.blogspot.com.ar), (05/10/2015)

<sup>14</sup> Ibidem

<sup>15</sup> Ibidem

*“Es el periodo durante el cual alguien está autorizado para dejar su trabajo u otras obligaciones<sup>16</sup>.”*

“Son breves periodos que deben ser abonados por el empleador y que el trabajador puede disponer en su beneficio para realizar trámites personales, compartir con sus allegados acontecimientos familiares o para rendir examen en la enseñanza media, terciaria o universitaria<sup>17</sup>.”

## **2.2. Implicancia económica**

Otra característica distintiva sobre las instituciones educativas es la rotación que tiene el personal docente en cada nivel debido a las licencias que pueden tomar. En consecuencia, puede presentarse el caso de pagar hasta tres veces el mismo cargo, generando un mayor costo para la entidad. Un ejemplo de esto es el siguiente caso:



Docente titular frente a alumnos>>> matemática>>> \$100



Docente titular con licencia>>>Lengua>>> \$100



Docente reemplazante frente a alumnos>>>Lengua>>>\$100



Docente titular con licencias>>>Historia>>>\$100

<sup>16</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 23° Edición (Madrid, 2014)

<sup>17</sup> GRISOLIA, Julio Armando, Derecho del Trabajo y la Seguridad Social, Editorial Estudio, 7° Edición (Buenos Aires, 2008), pág. 170.



Docente reemplazante en primer orden con licencia>>>Historia>>> \$100



Docente reemplazante en segundo orden frente a alumnos>>>Historia>>> \$100

### MATERIAS

MATEMÁTICAS= \$100

LENGUA= \$200

HISTORIA=\$300



X 3 MATERIAS

Como se vio en el anterior ejemplo, hubo 3 materias (Matemáticas, Lengua e Historia) que deberían tener un costo total de \$300, es decir \$100 por cada docente titular, pero el costo real fue de \$600.

## **2.3. Régimen de licencias especiales**

Sin perjuicio de los mejores beneficios que acuerden los convenios colectivos y los estatutos especiales, la L.C.T. establece un sistema de licencias para todos los trabajadores en relación de dependencia, que sirve de mínimo inderogable.

Si bien el art. 158 de la L.C.T. enumera las licencias especiales del trabajador, la norma legal que ampara a los docentes en nuestra provincia al respecto, es el Decreto N° 505/14 (MGEyJ).

### **2.3.1. Régimen de licencias docentes**

El decreto N° 505/14 (MGEyJ) define en su art. 2 al término licencia como toda inasistencia debidamente justificada.

El Régimen de Licencias comprende a todo el personal docentes de la Provincia de Tucumán.

Los requisitos para que un docente pueda gozar de licencia son:

- Contar con la antigüedad que se requiera para cada caso y en su legajo,
- Presentar certificado de aptitud psicofísica,
- Presentar las declaraciones juradas de cargos y horas y de grupo familiar a cargo.

Las licencias y franquicias previstas por la ley son las que se detallan a continuación:

- Licencia Anual Ordinaria.
- Licencias por Accidente y Enfermedades inculpables
- Licencias por Protección a la Maternidad.
- Licencias Especiales.
- Licencias Extraordinarias.

A continuación, le presentaremos a modo de resumen, un cuadro con las licencias más utilizadas por los docentes relevados en nuestro trabajo.

CUADRO DE LICENCIAS DOCENTES		
<u>Nº</u> <u>ARTICULO</u> <u>LO</u>	<u>CONCEPTO DE</u> <u>LICENCIA</u>	<u>CONTENIDO</u>
ART 6	LICENCIA ORDINARIA	a.1.-Titular, Provisional y Suplente que hayan trabajado durante el año calendario ininterrumpidamente en un lapso no menor a 6 meses : 30 días corridos al año: goce integro de haberes  a.2.-Titular, Provisional y Suplente que no hayan trabajado durante el año calendario ininterrumpidamente en un lapso no menor a 6 meses o en forma discontinua: 1 día por cada 20 efectivamente trabajados: goce integro de haberes





		profesional el agente tendrá derecho a las licencias establecidas en la Ley Nacional de Accidente de Trabajo N° 24028, sus leyes complementarias y decretos reglamentarios.
ART 19	LICENCIA POR PROTECCION A LA MATERNIDAD	90 días corridos fraccionados en 45 días antes del parto y 45 días después del mismo  Se podrá reducir el plazo preparto hasta el mínimo de 30 días, acumulándose los días faltantes al periodo postparto  En caso de nacimiento múltiple: 10 días corridos adicionales por cada hijo nacido con vida
ART 20	LICENCIA POR PROTECCION A LA MATERNIDAD (LACTANCIA)	Docente cuya jornada de trabajo es superior a 4 horas: 30 minutos para amamantar cuya franquicia se ampliara hasta 240 días
ART 21	LICENCIA POR PROTECCION A LA MATERNIDAD (EXCEDENCIA)	Puede optar por seguir de licencia por un periodo no menor a 3 meses ni superior a 6 meses sin goce de haberes
ART 22	LICENCIA POR PROTECCION A LA MATERNIDAD (ADOPCION)	1) Niño adoptado hasta 2 años de edad: 60 días corridos con goce integro de haberes  2) Niño adoptado mayor de 2 años de edad y menor de 15 años de edad: 30 días corridos con goce integro de haberes  3) En caso de adopción de un niño discapacitado: 60 días corridos con goce integro de haberes  4) En caso de adopción múltiple: 90 días corridos con goce integro de haberes

ART 23	LICENCIAS ESPECIALES	a.1.- Por matrimonio del docente 10 días corridos al docente que contraiga matrimonio  a.2.- Por nacimiento de hijo: 2 días hábiles corridos  a.3.- Por duelo: 1) Fallecimiento de cónyuge, hijos y padres 5 días corridos
ART 24	LICENCIAS ESPECIALES (ATENCION A FAMILIAR ENFERMO)	10 días hábiles por año calendario, prorrogables 30 días más sin goce de haberes
ART 27	LICENCIAS ESPECIALES (POR EXAMEN FINAL EN ENSEÑANZA SUPERIOR O UNIVERSITARIA)	3 días hábiles corridos con un máximo de 12 días hábiles por año calendario con goce de haberes
ART 28	LICENCIAS ESPECIALES (POR INTEGRACION DE MESAS EXAMINADORAS Y JURADOS)	10 días corridos por año calendario con percepción íntegra de haberes
ART 29	LICENCIAS ESPECIALES (POR ASISTENCIA A CONGRESOS, SIMPOSIOS)	5 días corridos o no
ART 32	LICENCIAS EXTRAORDINARIAS	Licencia remunerada de hasta 360 días corridos continuos computados cada 6 años

	(PERFECCIONAMIENTO DOCENTE)	calendario
ART 33	LICENCIAS EXTRAORDINARIAS (CARGO DE MAYOR JERARQUIA)	El docente titular que fuera designado para desempeñarse en un cargo docente de la misma administración y de mayor jerarquía, sin estabilidad, y que por ello quedare en situación de incompatibilidad legal u horaria, tendrá derecho a licencia sin goce de sueldo en la función que deje de ejercer por tal motivo, por el tiempo que dure esa situación. Actualmente se encuentra modificado por el DECRETO 505/14MED -2009
ART 35	LICENCIAS EXTRAORDINARIAS (RAZONES PARTICULARES)	Licencia sin goce de haberes continua o fraccionada hasta completar 6 meses dentro de cada quinquenio (antigüedad de 2 años)
ART 49	JUSTIFICACION DE AUSENCIAS (COMISION DE SERVICIO)	Cuando el docente se encontrare en comisión de servicios por disposición de la superioridad, sin concurrir a sus tareas habituales, se consignará esta circunstancia en el registro y no se computará inasistencia.
ART 51 Inc f)	JUSTIFICACION DE AUSENCIAS (RAZONES PARTICULARES)	En aquellos casos en que a criterio de la superioridad las inasistencias obedezcan a razones atendibles y debidamente fundadas, la dirección podrá justificarlas siempre que no excedan de una (1) por mes y de cinco (5) por año. Cuando dichas inasistencias sean previsibles el docente deberá solicitar la licencia con un mínimo de dos (2) días de antelación.

### **3. Llegadas Tarde**

Una de las principales obligaciones contractuales del trabajador, consiste en colocar a disposición del empleador su fuerza de trabajo en los días y horarios establecidos. El cumplimiento del horario de trabajo resulta indisoluble del deber de trabajar. El trabajador debe tomar las medidas y precauciones necesarias para poder cumplir con el contrato en tiempo oportuno. Este deber de puntualidad integra el

deber de diligencia y colaboración previsto en el art. 84 de la Ley de Contrato de Trabajo, que indica que el trabajador debe prestar el servicio con puntualidad, asistencia regular y dedicación adecuada.

Resulta fundamental que el trabajador sea puntual en su horario de ingreso. No obstante, es sabido que en la actualidad, las llegadas tarde al trabajo, (tema que nos ocupa) constituyen una habitual problemática en las empresas, que provocan diversos inconvenientes. Entre otros, impiden el normal cumplimiento de los programas de producción y ejecución de los trabajos, afectando su calidad y el resultado final en general.

En un establecimiento privado educativo la problemática de la impuntualidad, tiene efectos sobre la prestación del servicio. Planteamos un caso a modo de ejemplo: un docente que debe cumplir una hora cátedra en un día determinado, que equivale a 40 minutos reloj, y llega 8 minutos tarde, estaría incumpliendo un 20% de su obligación.

*Puntualidad y antelación: El personal docente deberá cumplir estrictamente el horario fijado para sus obligaciones.*

*El personal que se desempeña en establecimientos escolares, deberá estar presente en los mismos con la siguiente antelación a la iniciación de la labor diaria:*

- a) Director: veinte (20) minutos;*
- b) Personal docente en general: diez (10) minutos.*
- c) Docentes de turno: treinta (30) minutos<sup>18</sup>.*

*Falta de puntualidad: Incurre en falta de puntualidad el personal que no se encontrase presente a la hora establecida para la iniciación de sus tareas y obligaciones y el que se retirase antes de la terminación de las mismas<sup>19</sup>.*

*Sanciones por impuntualidad: El incumplimiento a lo establecido en los artículos 41 y 42, será motivo de llamado de atención o amonestación e influirá en el concepto profesional del docente<sup>20</sup>.*

---

<sup>18</sup> Art. 41, Decreto 505/14 (MGEyJ), P.E. (26/03/1996)

<sup>19</sup> Art. 43, Decreto 505/14 (MGEyJ), P.E. (26/03/1996)

<sup>20</sup> Art. 44, Decreto 505/14 (MGEyJ), P.E. (26/03/1996)

*La concurrencia a clase dentro de los diez minutos posteriores al horario fijado se consignará "llegada tarde" en el Registro de Asistencia Diaria y se computará mensualmente para su sanción de la siguiente manera:*

- a) Dos "llegadas tarde", amonestación por escrito.*
- b) Tres "llegadas tarde", una inasistencia injustificada*
- c) Cada "llegada tarde" subsiguiente a las mencionadas en el inciso anterior se considerará inasistencia injustificada<sup>21</sup>.*

*La concurrencia a clase después de los diez minutos posteriores a su iniciación se considerará inasistencia justificada o injustificada según los casos. El retiro antes de la finalización de las tareas sólo podrá utilizarse por razones de fuerza mayor debidamente probadas, quedando su evaluación y otorgamiento bajo exclusiva responsabilidad de la Dirección del establecimiento<sup>22</sup>.*

En ocasiones, la impuntualidad, cuando es reiterada, denota la falta de responsabilidad y compromiso del trabajador con sus labores.

Debe considerarse también, que la remuneración que se abona al trabajador corresponde a un trabajo efectivo, y ciertamente el tiempo perdido no lo es.

Es por tales razones que resulta necesario ejercer un adecuado y eficaz control del horario de ingreso.

---

<sup>21</sup> Art. 45, Decreto 505/14 (MGEyJ), P.E. (26/03/1996)

<sup>22</sup> Art. 46, Decreto 505/14 (MGEyJ), P.E. (26/03/1996)

## CAPITULO III

### RELEVAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

**Sumario:** 1. Marco metodológico; 2. Observación directa 3-  
Relevamiento y análisis de datos; 3.1. Ausentismo; 3.2.  
Análisis financiero de las licencias; 3.3. Llegadas tarde; 3.4.  
Análisis financiero de las llegadas tarde

#### **1- Marco metodológico**

La investigación realizada se efectuó dentro de la modalidad de campo debido a que toda la información fue recabada directamente de la población objeto de estudio. La investigación de campo es donde los datos son obtenidos de la realidad, son datos originales o primarios, por lo que se realizó una investigación de nivel descriptivo debido a que se detallan e identifican las características más resaltantes de una realidad que se pretende estudiar.

Trabajaremos con una determinada población docente de una institución de enseñanza privada de nivel primario y secundario del medio local, y por pedido de sus autoridades guardaremos su anonimato, por tal motivo lo referenciamos con el nombre de fantasía “COLEGIO ARGENTINO”. El periodo relevado corresponde a los últimos 6 meses del año 2010 y los datos utilizados en los cuadros siguientes

representan un promedio de los mismos. Para su mejor comprensión utilizaremos números enteros.

Para llevar a cabo este estudio, los instrumentos que nos permitieron recolectar información sobre el objeto de la investigación fueron:

**Revisión documental:** es la indagación bibliográfica sobre el tema objeto de estudio en diversos textos, tales como libros, documentos académicos, entre otros, que nos sirvieron de soporte para la realización de nuestro marco teórico.

**Observación directa:** consiste en observar el objeto de estudio en su entorno, permitiendo visualizar la realidad. *Es el contacto inicial con los problemas que se quieren estudiar, por lo tanto debe ser practicada en forma consistente, continua y sistemática*<sup>23</sup>.

**Recolección de datos:** implica seleccionar un instrumento de medición disponible, o desarrollar uno propio, aplicar el instrumento y preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse<sup>24</sup>.

## **2-Observación directa**

En el COLEGIO ARGENTINO pudimos observar lo siguiente:

1. El relevamiento de llegadas tardes y licencias en todos los niveles, los realiza las secretarías de cada nivel, las cuáles son muy afines a los docentes.
2. No se observa descuento en boletas de sueldo por el concepto de llegada tarde en ninguno de los niveles. Tampoco se informa a la dirección sobre las mismas.

---

<sup>23</sup> DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Técnicas para construir y exponer temas económicos y administrativas, 2º Edición, (Tucumán, Diciembre 2007), pág. 79.

<sup>24</sup> DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Tesis y tesinas en Ciencias Económicas, 1º Edición, (Tucumán, Diciembre 2006), pág. 123.

3. Hay un gran porcentaje de ausentismo justificado en general, y en el nivel primario no hay ausentismo injustificado.
4. No se controla si están bien presentadas las licencias, en cuanto a formalidades, plazos y cantidades que establece la ley.
5. Hay un descontento por parte de los docentes que llegan temprano sobre la falta de control de los que llegan tarde.
6. Las llegadas tardes por parte de algunos preceptores afectan de manera operativa el desarrollo normal de las primeras actividades, y en consecuencia otros docentes deben descuidar sus funciones para suplirla.
7. No todos los docentes marcan la hora de entrada y salida, y hay algunos que no tienen registradas sus huellas en el reloj biométrico.
8. Generalmente cuando las inasistencias son justificadas se avisa de manera previa al establecimiento, cuando son injustificadas sucede lo contrario en la mayoría de los casos.
9. Cuando hay una inasistencia de un día por parte de un docente, generalmente algún preceptor o secretaria ocupa su lugar o se tiene la hora libre.
10. Las inasistencias injustificadas usualmente no suelen ser dos días seguidos.

### **3- Relevamiento y análisis de datos**

#### **3.1- Ausentismo**

Para este análisis tendremos en cuenta factores fácilmente definidos y que pueden obtenerse de manera rápida, ya que forma parte de la información del archivo del trabajador: edad, género, estado civil y antigüedad.



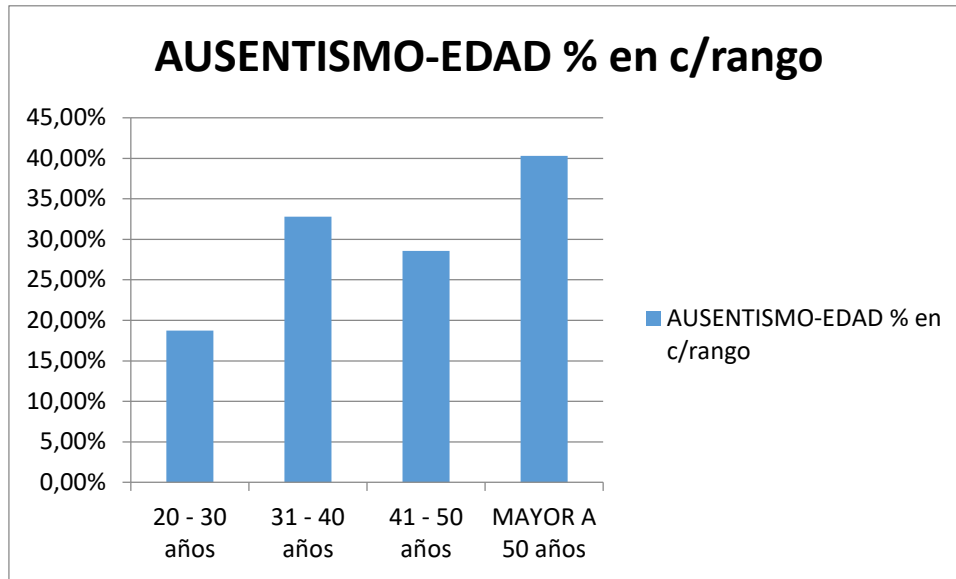
Antes de este desarrollo podemos definir algunos conceptos:

**Edad**

Según la investigación mostrada en el libro comportamiento organizacional de Stephen Robbins, es tentador asumir que la edad está inversamente relacionada con el ausentismo. Después de todo, si es menos probable que los trabajadores de más edad renuncien, ¿No demostraría también esto una mayor constancia en la asistencia al trabajo? No, necesariamente. La mayoría de los estudios muestra una relación inversa, pero un análisis más de cerca pone de manifiesto que la relación edad-ausentismo está en función de si la ausencia es evitable o inevitable. En general los trabajadores de más edad tienen tasas más bajas de ausentismo evitable que los trabajadores jóvenes. Sin embargo, presentan tasas más altas de ausentismo inevitable, probablemente debido a la salud más precaria asociada con el envejecimiento y el período de recuperación más largo que los trabajadores mayores necesitan cuando se enferman.

**CUADRO N° 1**

EDAD	TOTAL	%TOTAL	AUSENTISMO		
			CANTIDAD	%	% en c/rango
20 - 30	32	14,95%	6	8.82%	18,75%
31 - 40	64	29,91%	21	30.88%	32,81%
41 - 50	56	26,17%	16	23,53%	28,57%
MAYOR A 50	62	28,97%	25	36,76%	40,32%
<b>TOTALES</b>	<b>214</b>	<b>100,00%</b>	<b>68</b>	<b>100,00%</b>	<b>31,78%</b>



Sin embargo, como puede apreciarse en el cuadro N° 1, los docentes más jóvenes tienen el menor porcentaje de ausentismo, y el porcentaje más alto se da en aquellos que tienen más de 50 años, esto puede asociarse al ausentismo inevitable explicado anteriormente.

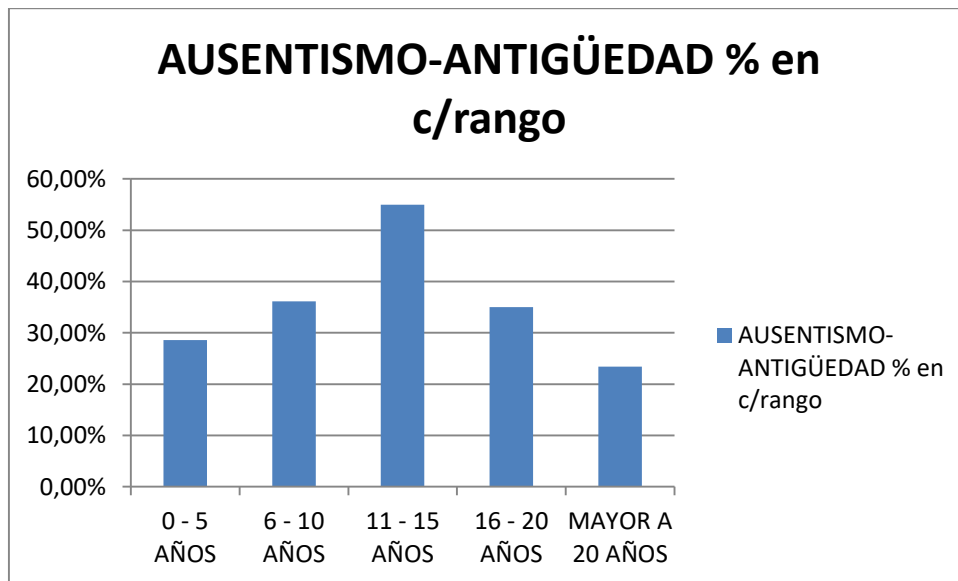
### Antigüedad

Si definimos la antigüedad como el tiempo que se haya trabajado en un empleo en particular, podemos decir que la relación entre esta y el ausentismo es muy directa. Los estudios demuestran que la antigüedad está negativamente relacionada con el ausentismo. De hecho, en términos tanto de la frecuencia de faltas como del número total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante por sí misma<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., Comportamiento Organizacional, pág. 52, trad. por Britos Javier Enrique, Editorial Pearson Educación, 13° Edición, (México, 2009)

CUADRO N° 2

ANTIGÜEDAD	TOTAL	%TOTAL	AUSENTISMO		
			CANTIDAD	%	% en c/rango
0 - 5 AÑOS	91	42,52%	26	40,00%	28,57%
6 - 10 AÑOS	36	16,82%	13	20,00%	36,11%
11 - 15 AÑOS	20	9,35%	11	16,92%	55,00%
16 - 20 AÑOS	20	9,35%	7	10,29%	35,00%
MAYOR A 20 AÑOS	47	21,96%	11	16,92%	23,40%
<b>TOTALES</b>	<b>214</b>	<b>100,00%</b>	<b>68</b>	<b>100,00%</b>	<b>31,77%</b>



En este caso se cumple la apreciación de que a mayor antigüedad menor ausentismo, pero la relación no es tan directa y negativa como marca Robbins, ya que el porcentaje de mayor ausentismo, no se da en las personas de menor antigüedad, sino en el rango de 11 a 15 años, que son los de una antigüedad intermedia.

Por otro lado, podemos ver que los niveles más bajos de ausentismo se dan en los trabajadores del rango más bajo y más alto casi por igual. Esto se puede deber a que al tener menor tiempo en la institución, son los más propensos a eventuales despidos, y por lo tanto cuidan de cumplir con responsabilidad su trabajo. En el caso de las personas de mayor antigüedad, la explicación puede ser que por el

tiempo prolongado en su trabajo, toman un sentido de pertenencia del mismo y tienen un grado mayor de compromiso.

### Género

Es importante marcar que en los últimos 25 años creció la tasa de participación femenina en la fuerza laboral en general y el replanteamiento de lo que constituye los papeles masculinos y femeninos<sup>26</sup>. A su vez también es importante marcar que en el ámbito de la enseñanza docente hay mayor participación del género femenino que el masculino, lo que se puede apreciar con claridad más adelante en el cuadro N° 3. Un tema que parece diferir entre los géneros en especial si el trabajador tiene niños de edad preescolar, es la preferencia por ciertos horarios de trabajo. Las madres que trabajan prefieren un trabajo de tiempo parcial y horario flexibles de trabajo.

¿Pero que hay acerca de las tasas de ausentismo? ¿Son las mujeres menos estables cómo empleadas que los hombres? La investigación sobre este tema, indica en forma consistente que las mujeres tienen tasas más altas de ausentismo que los hombres, la explicación es que en nuestra cultura se ha encargado a la mujer las responsabilidades de la casa y de la familia. Cuando un niño se enferma o si es necesario de que alguien se quede en casa, ha sido la mujer quien tradicionalmente ha faltado al trabajo<sup>27</sup>

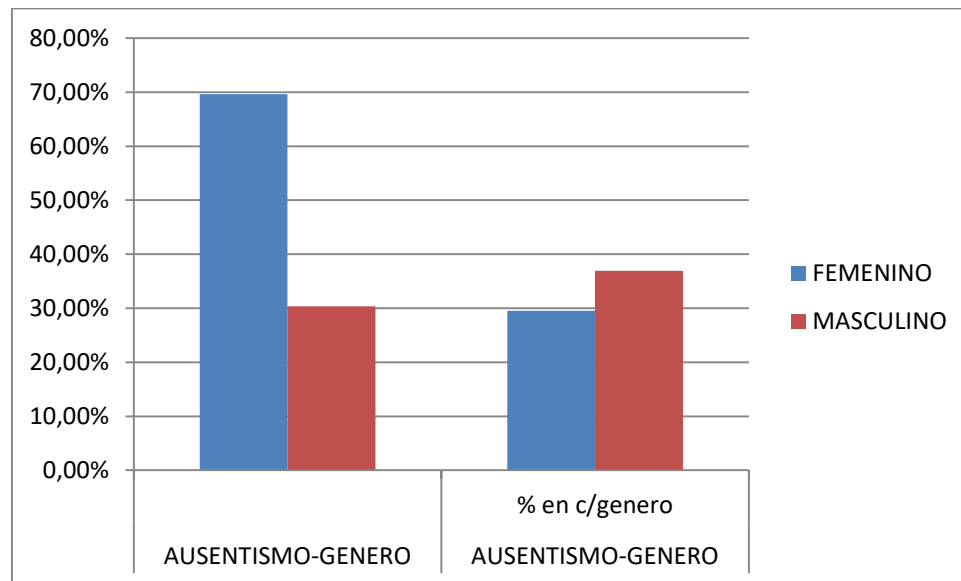
---

<sup>26</sup> Ibídem, pág. 50.

<sup>27</sup> Ibídem, pág. 50.

CUADRO N° 3

GENERO	TOTAL	% TOTAL	AUSENTISMO		
			CANTIDAD	%	% en c/genero
FEMENINO	149	69,63%	44	63,08%	29,53%
MASCULINO	65	30,37%	24	36,92%	36,92%
TOTALES	214	100,00%	68	100,00%	31,77%



Sin embargo, esta investigación está ligada a la época, sin duda alguna. El papel histórico de la mujer como encargada del cuidado de los niños y como proveedora secundaria ha cambiado de manera definitiva, desde un par de décadas atrás, en nuestros días, una gran proporción de hombres está tan interesada en el cuidado y en los problemas asociados con la educación de los niños como las mujeres. Creemos que ese es el motivo por el cual en el cuadro N° 3 los hombres tienen un porcentaje mayor de ausentismo.

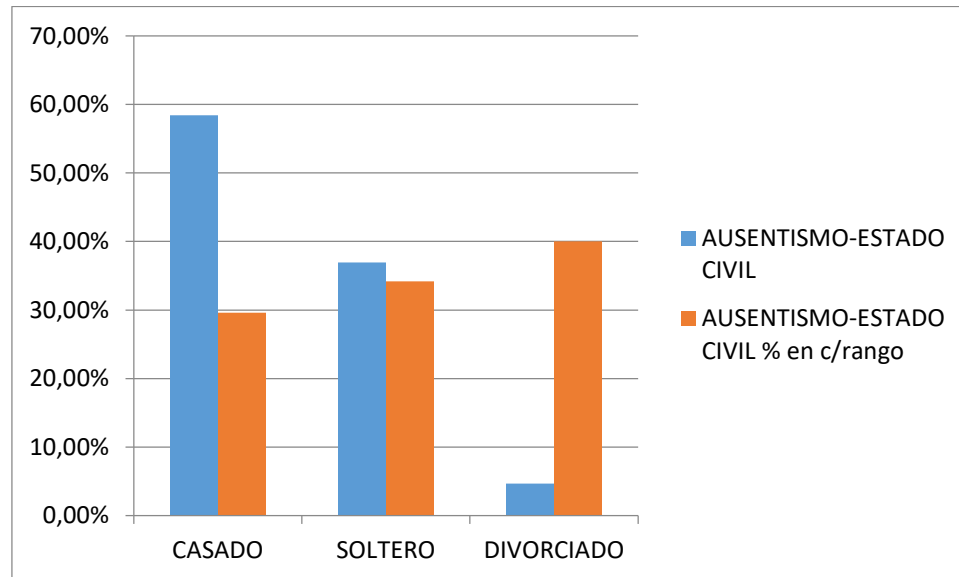
### Estado Civil

La investigación indica en forma consistente que los trabajadores casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros de trabajo solteros.

El matrimonio impone responsabilidades mayores que podrían hacer que un trabajo estable fuera más valioso e importante<sup>28</sup>.

CUADRO N° 4

ESTADO CIVIL	TOTAL	% TOTAL	AUSENTISMO		
			CANTIDAD	%	% en c/rango
CASADO	125	58,41%	37	54%	29,60%
SOLTERO	79	36,92%	27	40%	34,18%
DIVORCIADO	10	4,67%	4	6%	40,00%
	214	100,00%	68	100%	31,78%



Los divorciados representan un 40%, aunque este número no es muy representativo porque estos son menos del 5% del total de la población. En cuanto a los casados y solteros, son estos últimos los que tienen un porcentaje mayor de

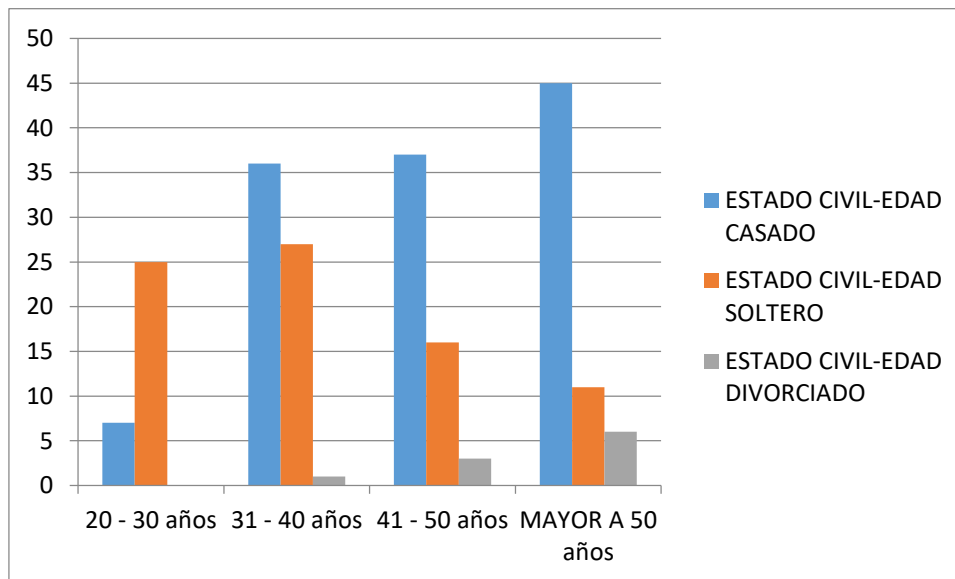
<sup>28</sup> Ibíd., pág. 54.

ausentismo. Fortaleciendo la premisa de que el trabajo estable es más valioso para los casados y que satisface en menor medida a los solteros.

En los siguientes cuadros mostramos la relación entre las variables edad - estado civil, por un lado, y antigüedad - estado civil por el otro, para poder tener una idea más clara de los motivos que generan el ausentismo.

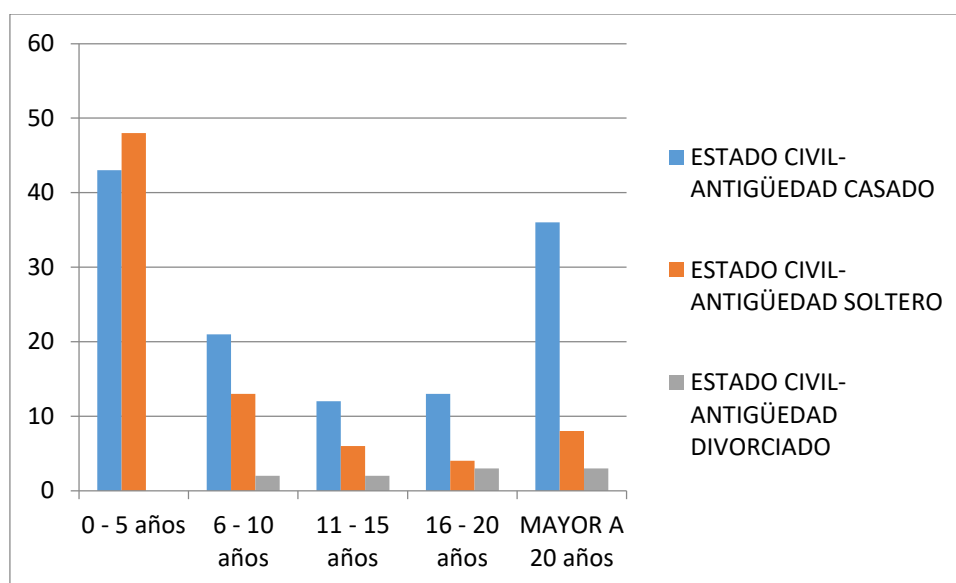
CUADRO Nº 5

EDAD	TOTAL	% TOTAL	ESTADO CIVIL					
			CASADO	%	SOLTERO	%	DIVORCIADO	%
20 - 30	32	14,95%	7	21,88%	25	78,13%	0	0,00%
31 - 40	64	29,91%	36	56,25%	27	42,19%	1	1,56%
41 - 50	56	26,17%	37	66,07%	16	28,57%	3	5,36%
MAYOR A 50	62	28,97%	45	72,58%	11	17,74%	6	9,68%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,00%</b>	<b>125</b>	<b>58,41%</b>	<b>79</b>	<b>36,92%</b>	<b>10</b>	<b>4,67%</b>



**CUADRO N° 6**

ANTIGÜEDAD	TOTAL	%TOTAL	ESTADO CIVIL					
			CASADO	%	SOLTERO	%	DIVORCIADO	%
0 - 5 AÑOS	91	42,52%	43	47,25%	48	52,75%	0	0,00%
6 - 10 AÑOS	36	16,82%	21	58,33%	13	36,11%	2	5,56%
11 - 15 AÑOS	20	9,35%	12	60,00%	6	30,00%	2	10,00%
16 - 20 AÑOS	20	9,35%	13	65,00%	4	20,00%	3	15,00%
MAYOR A 20	47	21,96%	36	76,60%	8	17,02%	3	6,38%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,00%</b>	<b>125</b>	<b>58,41%</b>	<b>79</b>	<b>36,92%</b>	<b>10</b>	<b>4,67%</b>



En síntesis, a manera de resumen, podemos concluir que: como vimos anteriormente el ausentismo se da más en las personas casadas, que la mayor cantidad de éstas se encuentran por encima de los treinta años, que a medida que aumenta la edad y por consiguiente la antigüedad en la institución, son más los casados y menos los solteros; esto nos permite deducir que se debe al mayor grado de responsabilidad que adquieren al casarse, o formar una familia. El ausentismo se produce para resolver asuntos personales, debido a la imposibilidad de conciliar la vida laboral con la familiar. Los trabajadores suelen necesitar tiempo para solucionar temas legales,



psicológicos o para resolver compromisos económicos, lo que es más frecuente cuando están casados.

### 3.2- Análisis financiero de las licencias

En el caso analizado, cuando el docente tenga inasistencias periódicas, el establecimiento debe reemplazarlo con otro suplente. Sin embargo cuando el mismo tiene hasta tres inasistencias, se toma el criterio de dejar la hora libre o, en su defecto, puede ser reemplazado con otro trabajador que no es docente de la materia precisamente, como se mencionó en las observaciones directas.

Es por esto que para el presupuesto del costo de inasistencias, vamos a contemplar **solamente las inasistencias justificadas que sean de cuatro días o más.**

Veamos el siguiente ejemplo<sup>29</sup>:

El docente LIONEL “LA PULGA” MESSI hace uso de licencia por enfermedad, por lo cual es reemplazado en 15 horas cátedras por el docente LUIS “EL PULGUITA” RODRIGUEZ, por el período de una semana. El segundo tiene una antigüedad de 10 años. Este sería el costo para la entidad:

---

<sup>29</sup> Datos recolectados de la Dirección de Novedades Salariales, Ministerio de Educación, Tucumán.

Índice General: 21,008287		Puntos por hora cátedra: 12,1	
Docente: LUIS RODRIGUEZ		Obligaciones trabajadas 15	
Escala: 50% Horas: 15		Índice particular: 181,5	
<b>Liquidación de sueldo</b>		<b>Contribución Patronal</b>	
Básico	\$ 953,25	Jubilación	\$ 96,09
Antigüedad	\$ 476,63	Obra Social	\$ 120,11
Estado Docente	\$ 476,63	ART variable	\$ 22,02
Zona	\$ 95,33	ART fijo+Seg. Col. Vida	\$ 4,70
Subtotal	\$ 2.001,83	<b>TOTAL</b>	\$ 242,92
Dcto 689	\$ 141,25		
Dcto 911	\$ 227,75		
Subtotal	\$ 369,00		
<b>Total</b>	\$ 2.370,83		
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>2.613,74</b>

De esta manera presupuestando los reemplazantes según el criterio tomado, el COLEGIO ARGENTINO tendría un costo total estimado de \$38.011,89 por todas las licencias tomadas como podemos observar en el ANEXO II.

A continuación procederemos a ver en el siguiente cuadro la cantidad y el tipo de licencias utilizadas por los docentes del COLEGIO ARGENTINO.

CUADRO N° 7

CONCEPTO DE LICENCIA	CANTIDAD DE VECES	%	EQUILAVENCIAS INASISTENCIAS JUSTIF.
----------------------	-------------------	---	-------------------------------------

Lesiones Corto Tratamiento Art. 10 a)	12	21,82%	22
Enfermedad en hs. de Trabajo Art. 10 b)	1	1,82%	3 HS
Lesiones Largo Tratamiento Art. 10 c)	1	1,82%	10
Riesgo Trabajo (Art 10 d) Art. 24557	1	1,82%	3
Matrimonio Art 23 a)	0	0,00%	0
Nacimiento de hijo/a Art 23 b)	0	0,00%	0
Duelo Art 23 c)	1	1,82%	1
Cuidado de familiar Art 24	3	5,45%	5
Docente rinde examen Art 27	2	3,64%	6
Integrar mesas examinadoras Art 28	4	7,27%	6
Congresos Jornadas de capacitación Art. 29	11	20,00%	14
Perfeccionamiento docente Art. 32	1	1,82%	2
Razones particulares "1/mes" Art 51 f	14	25,45%	18
Citación de autoridad competente Art 51 e	1	1,82%	1
Razones	0	0,00%	0

particulares. Art. 35			
Comisión de servicio Art 49	3	5,45%	7
Cargo de mayor jerarquía Art 33	0	0,00%	0
Licencia ordinaria Art. 6	0	0,00%	0
TOTALES	55	100,00%	93 Y 3 HS

Del cuadro surge que el tipo de licencias más utilizadas son las del art. 51 inc. f) de razones particulares y en segundo lugar las licencias del art.10 inc. a) afecciones o lesiones de corto tratamiento.

### **3.3- Llegadas tarde**

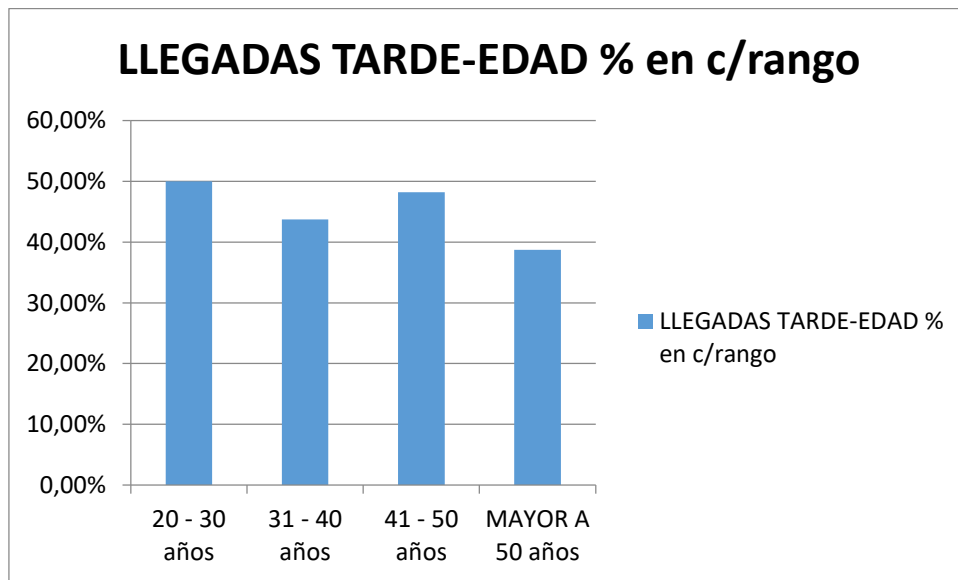
Las llegadas tarde tienen una repercusión directa en la calidad del servicio que presta la institución, al tener menor tiempo para desarrollar el programa ya establecido para el dictado de clases, lo que afecta el desempeño y la imagen de la institución y esto se traduce en posibles pérdidas de alumnos, es decir sus clientes, ya que si bien el servicio que presta una institución educativa es educar, su propósito es de lucro.

Es importante el relevamiento de las llegadas tarde para poder tomar las medidas necesarias que nos permitan reducir las mismas. Esto implica contabilizarlas y determinar los descuentos respectivos.

Para este análisis al igual que para ausentismo tendremos en cuenta los siguientes factores: edad, género, estado civil y antigüedad.

**CUADRO N° 8**

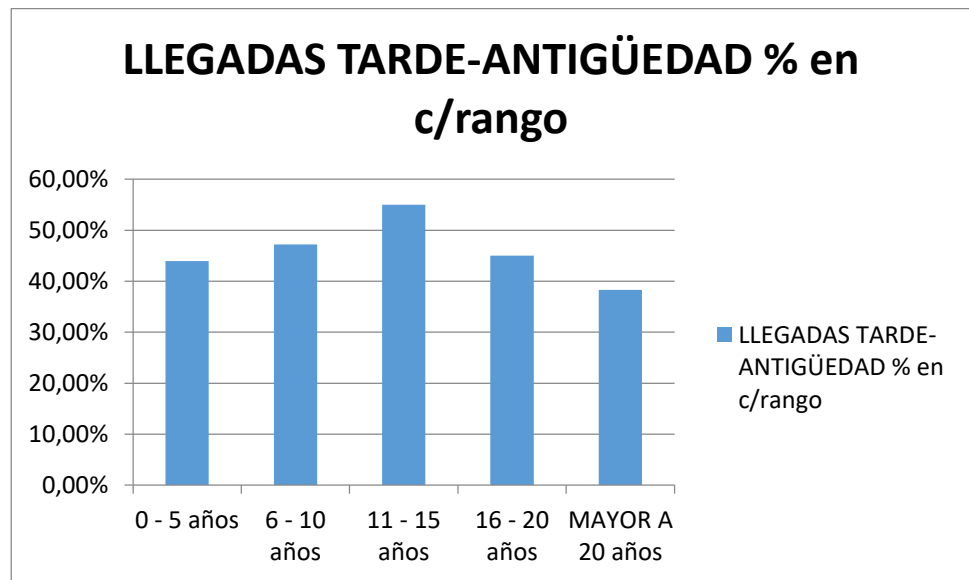
EDAD	TOTAL	%TOTAL	LLEGADAS TARDE		
			CANTIDAD	%	% en c/rango
20 - 30	32	15%	16	16,85%	50,00%
31 - 40	64	30%	28	29,47%	43,75%
41 - 50	56	26%	27	28,42%	48,21%
MAYOR A 50	62	29%	24	25,26%	38,71%
<b>TOTALES</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>	<b>44,39%</b>



Del cuadro podemos afirmar que la impuntualidad se da mayormente en los jóvenes, siendo los docentes mayores de 50 años los más puntuales. Esto difiere respecto al análisis del ausentismo que muestra que los docentes de menor edad tienen menos ausencias que los mayores de 50 años. Las razones del porque esto es así, tendrán más sentido cuando se analice el cuadro N° 11, ya que hay una relación directa entre la edad y el estado civil: a mayor edad hay menos personas solteras (cuadro N° 5)

**CUADRO N° 9**

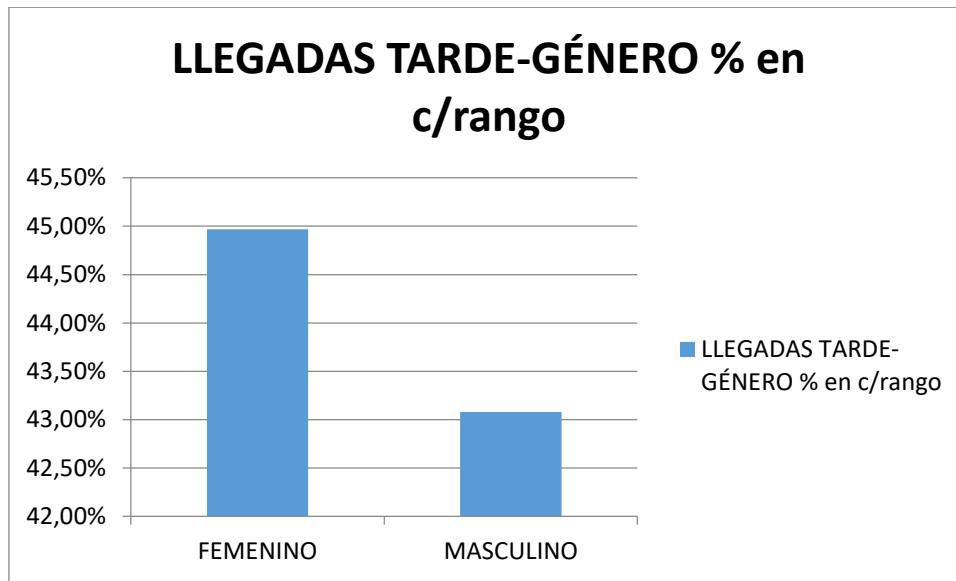
ANTIGÜEDAD	TOTAL	%TOTAL	LLEGADAS TARDE		
			CANTIDAD	%	% en c/rango
0 - 5 AÑOS	91	42,52%	40	42,10%	43,95%
6 - 10 AÑOS	36	16,82%	17	17,89%	47,22%
11 - 15 AÑOS	20	9,35%	11	11,58%	55,00%
16 - 20 AÑOS	20	9,35%	9	9,47%	45,00%
MAYOR A 20 AÑOS	47	21,96%	18	18,96%	38,30%
TOTAL	214	100,00%	95	100,00%	44,39%



En antigüedad respecto a las llegadas tardes se da la misma relación en cuanto al ausentismo, es decir que los índices más bajos de llegadas tarde se encuentran en los niveles más bajos y más altos de la antigüedad. Esto se explica, como en el cuadro N°2, a través de la estabilidad laboral y el compromiso con la institución.

**CUADRO N° 10**

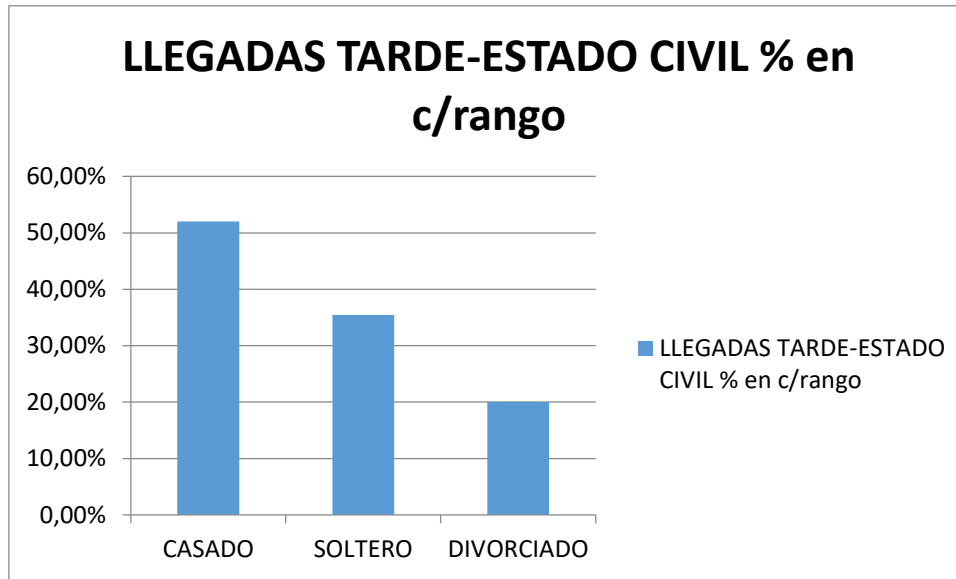
GENERO	TOTAL	%TOTAL	LLEGADAS TARDE		
			CANTIDAD	%	% en c/rango
FEMENINO	149	69,63%	67	70,53%	44,97%
MASCULINO	65	30,37%	28	29,47%	43,08%
TOTAL	214	100,00%	95	100,00%	44,39%



Las llegadas tardes están en igual nivel respecto a hombres y mujeres, no hay una diferenciación marcada entre uno y otro.

**CUADRO N° 11**

ESTADO CIVIL	TOTAL	%TOTAL	LLEGADAS TARDE		
			CANTIDAD	%	% en c/rango
CASADO	125	58,41%	65	68,42%	52,00%
SOLTERO	79	36,92%	28	29,47%	35,44%
DIVORCIADO	10	4,67%	2	2,11%	20,00%
TOTAL	214	100,00%	95	100,00%	44,39%



En el estado civil podemos ver que las personas casadas tienen mayor porcentaje de llegadas tarde que los solteros, es una relación inversa a la que se daba en el ausentismo, esto puede ser porque las personas casadas al tener más responsabilidad de distinto tipo, ya sean familiares o económicas, cuidan sus trabajos y por este motivo no faltan. Sin embargo por estas mismas responsabilidades, que ocupan parte de su tiempo libre, llegan tarde. En cambio los solteros al tener más tiempo libre y/o menos responsabilidad pueden llegar temprano. A estas razones nos referimos en el análisis del cuadro de edad-llegadas tarde antes mencionado.

Aparte la Institución educativa tiene mayor riesgo de exposición a este incumplimiento del trabajador debido que son muy pocos los casos que un docente tenga la totalidad de las horas que trabaja en una sola institución, en la mayoría de los casos el agente tiene más de un establecimiento como empleador y esto expone su obligación de puntualidad debido al transporte de un lugar a otro.

Como primera medida, se debe relevar los controles de llegadas tardes, el saber cómo se lo hace, quien lo hace y para que lo hace.



### **3.4- Análisis financiero de las llegadas tarde**

Por aplicación del art. 42, 43 y 46 del Decreto 505/14 la tercera llegada tarde y las posteriores en el mismo mes se convertirán en una inasistencia injustificada como así también la llegada tarde que sea superior a 10 minutos posterior a la hora establecida.

Habiendo realizado un relevamiento según ANEXO III calculamos una estimación aproximada de los descuentos que debería aplicar el COLEGIO ARGENTINO a sus docentes.

Veamos el siguiente ejemplo<sup>30</sup>:

El docente LIONEL MESSI llega seis veces tardes, las últimas cuatro llegadas tarde llegó 4 minutos tarde. Por aplicación del artículo 45 del decreto 505/14 la tercera, cuarta, quinta y sexta llegada tarde se computan como inasistencias injustificadas.

De esta manera el docente presenta 4 inasistencias injustificadas, que serán 4 obligaciones a descontar en el caso que tenga horas cátedras. Las obligaciones es la carga horaria que cumple en el día. Entonces ¿Cuánto se recuperaría en el COLEGIO ARGENTINO?

Su poniendo que el docente LIONEL MESSI tenga 15 horas cátedras en el secundario, tenga de antigüedad 10 años:

---

<sup>30</sup>

ibídem.

Índice General: 21,008287		Puntos por hora cátedra: 12,1	
Docente: LIONEL MESSI		Obligaciones descontadas 4	
Escalafón: 50% Horas: 15		Índice particular: 181,5	
<b>Liquidación de sueldo</b>		<b>Contribución Patronal</b>	
Básico	\$ 254,20	Jubilación	\$25,62
Antigüedad	\$ 127,10	Obra Social	\$32,03
Estado Docente	\$ 127,10	ART variable	\$5,87
Zona	\$ 25,42	ART fijo+Seg. Col. Vida	\$4,70
Subtotal	\$ 533,82	<b>TOTAL</b>	\$ 68,22
Dcto 689	\$ 37,67		
Dcto 911	\$ 60,73		
Subtotal	\$ 98,40		
<b>Total</b>	\$ 632,22		
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>700,45</b>

De esta manera calculando este concepto en la totalidad de los docentes del COLEGIO ARGENTINO **produciríamos un ahorro de \$ 55.393,46** como muestra el ANEXO IV del presente trabajo.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Sumario: 1. Conclusiones; 2. Sugerencias

#### 1. Conclusiones

Considerando la información recolectada podemos concluir lo siguiente:

1. Se constató que la mayoría de los justificativos de ausencia son razones particulares y constancias médicas.
2. Cuando existe un gran índice de ausentismo, el error no es precisamente de los trabajadores, quizá esté reflejando la mala organización de la empresa, ya que en algunos casos, esta se aboca al régimen legal, el cual regula los derechos y obligaciones del trabajador. Si no se actúa a tiempo, este problema puede incrementarse de tal manera que genere gastos fijos muy altos, reduciendo por lo tanto, la competitividad en el mercado empresarial, convirtiéndose en un ausentismo histórico, trayendo como consecuencia costos negativos para la institución debido a que tiene que remunerar tanto al ausente como a su reemplazante.
3. Por otro lado causa un retardo en las actividades curriculares que se manifiestan en el incumplimiento de las mismas, trayendo como consecuencia

una mala imagen a la institución y una pérdida económica que se refleja a través de un atraso en el pago de cuotas.

4. Observando las diferentes variables, podemos inferir que en el análisis financiero de las llegadas tardes y el régimen de licencias, el principal motivo es el factor humano y sus imponderables al no poder conciliar su vida laboral con la cotidiana.
5. Todo está estrechamente relacionado con los índices que se manifiestan en los cuadros determinados por edad, género, antigüedad y estado civil como así también en el uso y el conocimiento del régimen legal de licencias del DECRETO 505/14.
6. Ambas variables determinan que deben llegar a consensuarse en la institución que las pérdidas financieras afectan no solamente al personal sino a todo el ámbito educativo.
7. Si el uso reiterado de licencias produce desequilibrios económicos los profesores no cobrarán a tiempo, hay que solventar la llegada de reemplazantes, como así también se ve perjudicado el alumnado en general por la falta de clases. Al ser una institución de enseñanza privada, los padres también están en su derecho de exigir la pronta solución porque abonan por la educación de sus hijos. Todas estas causas generan un efecto en cadena porque están estrechamente interrelacionados.
8. Otra consecuencia de la falta de control de las llegadas tardes es que se genera un ambiente negativo entre los docentes puntuales e impuntuales, y esto a su vez genera que los primeros puedan tomar una actitud similar a los segundos.
9. En esta profesión es muy común el pluriempleo, y esto incrementa las llegadas tarde.

## **2.Sugerencias**

- 1- Notificación personal a los docentes que tengan llegadas tarde y ausentismo. Aplicación de llamada de atención y amonestación según el art. 44 del decreto 505/14.
- 2- En el lugar donde está el reloj biométrico, colocar una circular describiendo el tratamiento de las llegadas tarde según el decreto 505/14.
- 3- Que la función de relevamiento de licencias y llegadas tardes estén a cargo de una persona que no tenga relación alguna con los docentes, por ejemplo el departamento de administración.
- 4- Relevamiento mensual de llegadas tardes con aplicación de los artículos 45 y 46 del decreto 505/14 en la liquidación de sueldos.
- 5- En la boleta de sueldo agregar un componente que diga “descuento por llegada tarde”, donde se realice los efectivos descuentos. De esta forma el docente sabrá cuál es el motivo del mismo.
- 6- Relevamiento de las personas que omiten marcar el reloj biométrico, y registración de la totalidad de los docentes para que marquen.
- 7- Control de las licencias: si cumple con los requerimientos legales, frecuencia de uso de una misma licencia, plazos y si están presentadas en tiempo y forma.
- 8- Hacer un control más estricto sobre el uso de la licencia “por razones particulares” (art. 51 inc. f) en cuanto su plazo de requerimiento y la cantidad autorizada legalmente.
- 9- Tramitar con el ministerio de Educación un relevamiento de licencias tomadas por docentes que integran la institución en escuelas públicas para informarnos si cumplieron con la cantidad autorizada legalmente, si han tomado en nuestra institución alguna licencia y no la han tomado en otra escuela pública los mismos días.

- 10- Mejorar la cobertura médica del instituto debido al gran número de licencias de este tipo observadas.
- 11- Según lo calculado en costos de llegadas tarde y ausentismo, podrían dirigir un porcentual de ese dinero a un incentivo al docente que se refleje en su boleta de sueldo, como presentismo y puntualidad.
- 12- Podría implementarse la política de descuento como inasistencia injustificada a quien no marque en el reloj, ya sea la entrada o la salida..
- 13- Asesoramiento por especialistas en cada área, como psicólogos, abogados, contadores, etc. Para ayudar a los docentes en sus problemas personales.
- 14- Relevar qué docentes suelen tomar más licencias en el año y por qué motivos(enfermedad o causas particulares) para en un futuro cuestionar su renovación de contrato.
- 15- No renovar el contrato a los docentes que tengan poca antigüedad y un gran porcentaje de llegadas tardes y ausentismo.

# ANEXOS

## **ANEXO I**

### **Mecanismo del DECRETO. 1543/1**

El Decreto N° 1543/1<sup>31</sup> establece que el mecanismo a seguir para solicitar licencias en la provincia, es el siguiente:

- El agente deberá comunicar el primer día de inasistencia al establecimiento y al Se.S.O.P
- El agente deberá remitir al establecimiento el certificado dentro de las primeras veinte y cuatro horas.
- Solo serán válidos los certificados emitidos por el centro asistencial más cercano al domicilio.
- Por inasistencias mayores a cinco días, se aplicara el procedimiento habitual del Se.S.O.P.

Siempre y cuando los certificados médicos sean válidos o no se traten de documentos adulterados, se ofrece una franquicia exclusiva al personal docente de la Administración Pública de Tucumán para que puedan justificarse hasta cinco días de inasistencias incurridas por razones de salud. Sin embargo, en la práctica es frecuente observar, que los trabajadores administrativos de la provincia pretendan gozar de este derecho.

No existe un tope o techo a la cantidad de licencias otorgadas por funcionarios competentes a los docentes públicos en el mes.

#### **4. Controles sobre los certificados médicos**

Las Actividades de control a efectuar sobre un certificado médico son las siguientes:

---

<sup>31</sup> Art. 3, Decreto N° 1543. (t.o.2001)



- Verificar que cuenten con el sello oficial del Organismo Asistencial perteneciente al Sistema Provincial de Salud, observar con cuidado que los sellos no sean escaneados, falsificados o adulterados.
- Cotejar que la firma y matrícula profesional del médico que autorizó el reposo por razones de salud no haya sido escaneada o falsificada.
- Constatar que el periodo de licencia indicado en el certificado coincida con las fechas denunciadas por el docente en la dirección del establecimiento donde preste servicios.
- Confirmar que todos los establecimientos educativos en donde posea cargos el docente sean informados de la licencia solicitada por aquel.
- Corroborar que no existan “certificados médicos mellizos”, es decir documentos con distintas fechas pero de igual tenor.
- Verificar que el agente no pueda viajar a otra jurisdicción sin la debida inspección médica.

**ANEXO II:**

**Jurisprudencia de llegadas tarde**

FALLO PROVISTO POR ELDIAL.COM

**SD 45207 – Causa 20.861/11 – “Cáceres, Walter Emilio c/ Alpargatas Calzados s.a. s/ despido” –**

CNTRAB – SALA VII – 17/04/2013

En la Ciudad de Buenos Aires, a los 17 días del mes de abril de 2013, para dictar sentencia en estos autos: "Cáceres, Walter Emilio c/ Alpargatas Calzados s.a. s/ despido", se procede a votar en el siguiente orden:

LA DOCTORA ESTELA MILAGROS FERREIRÓS DIJO:

I-En estos autos se presenta el actor y entabla demanda contra Alpargatas Calzados S.A., para quien dice haberse desempeñado en relación de dependencia en las condiciones y las características que explica.//-

Señala que ingreso a trabajar bajo las órdenes de la demandada el 17 de octubre de 2005, desarrollando tareas de control del proceso productivo.-

Detalla que su conducta ha sido adecuada, más allá de las 3 o 4 llegadas tardes que se le imputan.-

Describe que el 30 de agosto de 2010 fue suspendido por un día, a causa de antecedentes disciplinario que él desconoce. Agrega que los días 21 y 22 de septiembre del mismo año ingresó unos minutos más tarde, y que su empleadora el día 23 del mismo mes envió C.D. notificando su despido.-

Transcribe el intercambio telegráfico habido entre las partes y viene a reclamar indemnización por despido, y demás rubros establecidos en la normativa vigente.-

A fs. 52/60 la demandada contestó la acción, negado todos y cada uno de los hechos, salvo los expresamente reconocidos.-

Da su versión de los hechos y sostiene, que la conducta del actor en cuanto a las reiteradas llegadas tardes, provocó una injuria de gravedad tal que impidió la prosecución del vínculo.-

En la sentencia de primera instancia que obra a fs. 196/198, tras el análisis de los elementos de juicio aportados a la causa, el "a quo" decidió en sentido desfavorable a las pretensiones del actor.-

Hay apelación de la parte actora a fs. 202/205 y del perito contador quien cuestiona la regulación de los honorarios.-

II- Se agravia la parte actora, porque entiende que el sentenciante realizó una interpretación parcial y errónea de las pruebas, respecto a la causa de despido.-

La "a quo" para resolver como lo hizo, sostuvo que "... no cabe duda de que analizadas las constancias de autos, el actor incurrió en faltas de naturaleza similar a las referidas en último término...".-

Adelanto que, a mi ver, no () le asiste razón al apelante en su planteo. Me explico:

De las pruebas reunidas en la causa se desprende que el actor ha sido reincidente en sus faltas en cuanto no cumplía con su horario. Veamos:

Los testigos propuestos por la parte actora –Rosales (fs. 132)), Koh (fs. 137), Mansilla (fs. 151), dan detalle de los procedimientos respecto de la empleadora para controlar el ingreso y egreso de los trabajadores. Mencionan, también que el actor ha llegado tarde en algunas ocasiones.-

Por su parte los testigos propuestos por la demandada, se orientan en la misma dirección en cuanto a los reiterados incumplimientos de horarios por parte del actor. Y afirman que la demora del inicio de la actividad del trabajador, implicaba atrasos productivos en la planta y logísticos (ver Vilchez fs. 177, Barilli fs. 179 y Dolso fs. 135).-

En relación a lo antes indicado, considero de gran valor probatorio el informe del experto contable glosado a fs. 105/120, ya que en el mismo se enuncian los repetidos incumplimientos en el horario de entrada, en los que incurrió el

trabajador. Da cuenta también, de los apercibimientos y sanciones que le fueron impuestos a causa de sus llegadas tardes (ver fs. 118 v.).-

En tal sentido es de destacar que los testimonios que comprometen a la accionada resultan convincentes por su precisión intrínseca, ya que son detallados y coincidentes lo que los tornan sólidos (art. 90 L.O.).-

Así las cosas, no existe duda alguna que el actor, efectivamente ha llegado tarde en reiteradas oportunidades, en un periodo corto de tiempo, y que dicha actitud ha sido sancionada por su empleadora, intentando que dicha costumbre sea revertida.-

En este sentido, cabe recordar que la evaluación de la injuria es tarea reservada a los Jueces teniendo en cuenta los parámetros de causalidad, proporcionalidad y oportunidad.-

Es decir el hecho en cuestión, debe revestir una gravedad tal que impida la prosecución del vínculo y que permita desplazar el principio de conservación del empleo (art. 10 y 242 de la Ley de Contrato de Trabajo).-

En orden a ello la conducta asumida por el actor, ha sido sancionada con mediadas que fueron de menor a mayor, previo a la decisión de romper la relación laboral habida entre las partes (art. 67 de L.C.T.), por lo tanto se puede concluir que la empleadora ha intentado corregir la mala conducta del trabajador, pero sin éxito.-

En suma, considero que la medida adoptada por la demandada luce proporcionada a la luz de los acontecimientos acreditados en la causa, ya que si bien la falta cometida, puede considerarse leve, lo cierto es que los antecedentes y la reiteración de su conducta es lo que torna al último incumplimiento de una entidad tal que impide la prosecución del vínculo... por lo que propongo confirmar el fallo.-

III- En cuanto al planteo por la regulación de los honorarios de los profesionales intervinientes, a mi juicio, resultan equitativos atendiendo la importancia y extensión de los trabajos realizados, por lo que sugiero su confirmación (ley 21.839, Dec. Ley 16.638/57 y art. 38 de la ley 18.345), confirmar el fallo en lo demás que ha sido materia de agravios.-

En caso de ser compartido mi voto propicio que las costas de alzada sean declaradas a cargo de la actora vencida, y se regulen honorarios a la representación letrada de la parte demandada y actora en un 25%, para cada una.-

EL DOCTOR NÉSTOR MIGUEL RODRÍGUEZ BRUNENGO DIJO:

Por compartir los fundamentos, adhiero al voto que antecede.-

LA DOCTORA BEATRIZ I.FONTANA: No vota (art. 125 ley 18.345).-

Por lo que resulta del precedente acuerdo, el Tribunal RESUELVE: 1) Confirmar el fallo en todo cuanto ha sido materia de agravios. 2) Declarar las costas de alzada a cargo de la actora vencida. 3)

Regular honorarios a la representación letrada de la parte demandada y actora en un 25% (veinticinco por ciento), para cada una.-

Regístrese, notifíquese y devuélvase.//-

Fdo.: ESTELA MILAGROS FERREIRÓS - NÉSTOR MIGUEL  
RODRÍGUEZBRUNENGO

ANEXO III

PRESUPUESTO DE COSTO DEL DOCENTE REEMPLAZANTE

Para realizar este presupuesto hay que analizar que el docente en su mayoría tiene horas cátedras, y que si falta tres días en la semana, puede ser que sus horas estén distribuidas de una manera no equitativa en esos días. Es por esto que vamos a utilizar la estadística de cuantos días viene el profesor para poder calcular el costo del docente reemplazante

ÍNDICEGRAL. 21,008287 ESCALAFÓN

50%

DOCENTE TITULAR	TOTAL DE INASISTENCIAS INJUSTIFICADAS	horas cátedras	Obligaciones que cubre	Índ. Part.	Básico	Antigüedad	Zona	Estado Doc.	Subtotal	Decretos	
										689	911
T1	4	14	19	169,4	\$ 1.207,45	\$ 603,73	\$ 241,49	\$ 603,73	2.656,39	\$ 218,18	\$ 288,48
T2	4	3	12	36,3	\$ 762,60	\$ 381,30	\$ 152,52	\$ 381,30	1.677,72	\$ 137,80	\$ 182,20
T3	4	10	20	121	\$ 1.271,00	\$ 635,50	\$ 254,20	\$ 635,50	2.796,20	\$ 229,67	\$ 303,67
T4	4	31	5	375,1	\$ 317,75	\$ 158,88	\$ 63,55	\$ 158,88	699,05	\$ 57,42	\$ 75,92
T1	4	Preceptor		163	\$ 456,58	\$ 228,29	\$ 91,32	\$ 228,29	1.004,48	\$ 91,87	\$ 121,47
T2	5	16	20	193,6	\$ 1.271,00	\$ 635,50	\$ 254,20	\$ 635,50	2.796,20	\$ 229,67	\$ 303,67
T3	4	9	18	108,9	\$ 1.143,90	\$ 571,95	\$ 228,78	\$ 571,95	2.516,58	\$ 206,70	\$ 273,30
T4	10	11	37	133,1	\$ 2.351,35	\$ 1.175,68	\$ 470,27	\$ 1.175,68	5.172,98	\$ 424,88	\$ 561,78
T1	5	6	15	72,6	\$ 953,25	\$ 476,63	\$ 190,65	\$ 476,63	2.097,15	\$ 172,25	\$ 227,75
T2	6	6	18	72,6	\$ 1.143,90	\$ 571,95	\$ 228,78	\$ 571,95	2.516,58	\$ 206,70	\$ 273,30
T3	5	6	15	72,6	\$ 953,25	\$ 476,63	\$ 190,65	\$ 476,63	2.097,15	\$ 172,25	\$ 227,75
T4	6	7	21	84,7	\$ 1.334,55	\$ 667,28	\$ 266,91	\$ 667,28	2.936,01	\$ 241,15	\$ 318,85
		119	200	TOTAL	\$ 13.166,59	\$ 6.583,30	\$ 2.633,32	\$ 6.583,30	28.966,51	\$ 2.388,53	\$ 3.158,13

Aportes y contribuciones					
Jubilación	Obra Social	ART variable	ART fijo	Seg. Colect. Vida	Total
\$ 1.390,39	\$ 1.737,99	\$ 318,63	\$ 6,60	\$ 45,10	\$ 3.498,71

COSTO TOTAL  
\$ 38.011,89

HORAS	DÍAS
1-5	1
6-10	2
11-15	3
16-20	4
20+	5

GENERALMENTE SUCEDE QUE LOS DOCENTES AL TENER TAL CANTIDAD DE HORAS VIENE DETERMINADO CANTIDAD DE DÍAS, COMO SE DETERMINA A CONTINUACIÓN.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### a) GENERAL:

DEL CARRIL, JUAN CARLOS, DE MARCO, MYRIAM, USANDIVARAS, SILVIA, Técnicas para construir y exponer temas económicos y administrativos, 2ª edición, (Tucumán, diciembre 2007).

-----, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1ª edición, (Tucumán, 2006).

GRISOLÍA, JULIO A., Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 7ª edición (Buenos Aires, 2008).

ROBBINS, STEPHEN P., JUDGE, TIMOTHY A., Comportamiento Organizacional, trad. por Brito Javier Enríquez, 13ª edición, Pearson Educación (México, 2009).

### b) OTRASPUBLICACIONES:

DECRETO 505/14 (MGEyJ) P.E., (26/03/1996)

DECRETO 1543/1, (14/08/2000)

Ley de Contrato de Trabajo, N° 20.744 (t.o. 1976)

Ley de Estatuto del Docente, N° 3.470 (1967).

Consultas a base de información, en Internet: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)  
(18/10/2015).

Consultas a base de información, en Internet: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
(18/09/2015).

Consultas a base de información, en Internet: [www.infoleg.gov.ar](http://www.infoleg.gov.ar)  
(25/09/2015).

Consultas a base de información, en Internet: [www.randolpgr16.blogspot.com.ar](http://www.randolpgr16.blogspot.com.ar)  
(05/10/2015).

## **INDICE**

	<u>Pág.</u>
<u>RESUMEN</u> .....	1
<u>PROLOGO</u> .....	2

## **CAPÍTULO I** **INTRODUCCION**

1. El establecimiento privado .....	3
2. Marco legal.....	4
3. Facultades y derechos.....	5
3.1. Facultad de dirección.....	5
3.2. Facultad de organización.....	5
3.3. Ius Variandi.....	6
3.4. Facultad de control médico del empleador.....	6
3.5. Poder disciplinario.....	7
3.6. Deber de diligencia y colaboración.....	9

## **CAPÍTULO II** **AUSENTISMO, LICENCIAS Y LLEGADAS TARDES**

1. Ausentismo.....	10
1.1. Clasificación.....	11



2. Licencias.....	11
2.1. Concepto.....	11
2.2. Implicancia económica.....	12
2.3. Régimen de licencias docentes.....	13
3. Llegadas tarde: .....	18

### **CAPÍTULO III**

#### **RELEVAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS**

1. Marco metodológico.....	21
2. Observación directa.....	22
3. Relevamiento de datos.....	23
3.1. Ausentismo.....	23
3.2. Análisis financiero de las licencias.....	32
3.3. Llegadas tarde: .....	35
3.4. Análisis financiero de llegadas tarde.....	40

### **CAPITULO IV**

#### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

1. Conclusiones.....	42
2. Sugerencias.....	44

## **ANEXOS**

1. Anexo I: Mecanismo del decreto 1543/1.....	47
2. Anexo II: Jurisprudencia de llegadas tarde.....	49
3. Anexo III: Presupuesto del costo del docente reemplazante.....	53
4. Anexo IV: Costos de llegadas tardes.....	54

<b>INDICE BIBLIOGRAFICO.....</b>	<b>57</b>
----------------------------------	-----------

<b>INDICE.....</b>	<b>58</b>
--------------------	-----------



