

**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MINIMIZAR EL ÍNDICE DE  
AUSENTISMO LABORAL EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA  
PROGEN S.A EN BOGOTÁ.**

**NURY CERÓN HERRERA  
WILSON FANDIÑO TORRES  
VIVIANA VÁSQUEZ CONTRERAS**

**UNIVERSIDAD ECCI  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN  
BOGOTÁ - MEDELLÍN**

**2019**

**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MINIMIZAR EL ÍNDICE DE  
AUSENTISMO LABORAL EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA  
PROGEN S.A EN BOGOTÁ.**

**NURY CERÓN HERRERA  
WILSON FANDIÑO TORRES  
VIVIANA VÁSQUEZ CONTRERAS**

**Trabajo investigativo para optar por el título de especialista en Gerencia de la Seguridad y  
Salud en el Trabajo.**

**Asesores  
Claudia Liliana Infante Rincón  
Julietha Oviedo Correa**

**UNIVERSIDAD ECCI  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN  
BOGOTÁ - MEDELLÍN  
2019**

## **Dedicatoria**

Dedicada a Dios por darnos la vida, a nuestros padres porque nos formaron como personas de bien, a nuestros compañeros de vida e hijos quienes supieron comprender los momentos de ausencia y apoyaron nuestro esfuerzo para la realización de este proyecto.

*“Al subir una cuesta puedes darte por vencido cuantas veces quieras, siempre y cuando que tus pies no dejen de avanzar”*

**Shoma Morita**

## **Agradecimientos**

Para nosotros es muy gratificante concluir este proyecto con éxito, las metas cumplidas dan gran satisfacción y solo son un paso para iniciar con nuevos retos.

Este escalón está saldado gracias a lo aprendido en la Universidad ECCI, por ello agradecemos al cuerpo de tutores que puso su profesionalismo a disposición de la comunidad de futuros especialistas en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la cual participamos con compromiso y convencidos de que se pueden cumplir las metas que nos trazamos.

Wilson Fandiño Torres

Primero que todo agradezco a Dios por no soltar mi mano en el transcurso de esta preparación para mi vida, al docente Luís Gabriel Pacheco Tamayo docente de la Universidad ECCI por todo su apoyo, enseñanza y compromiso con la guía para la construcción de este proyecto y estructura, a mis padres por su fuerza y mi familia por toda su paciencia, comprensión y apoyo que me brindaron para este crecimiento familiar, profesional y personal, y en especial a mis compañeros de equipo por creer en mí para la construcción de este trabajo.

Viviana Vásquez Contreras

A Dios por estar pendiente de todos los momentos de nuestras vidas, iluminando nuestro camino con su protección y bendición nos ayudó a serle frente a todos los problemas durante el desarrollo de nuestra especialización.

A nuestra directora de seminario de investigación Dra. Julietha Oviedo Correa, quien con sus conocimientos y experiencia nos guio y acompañó en todo el proceso investigativo.

Nury Cerón Herrera

## Contenido

	Pág.
Introducción .....	15
1. Problema de Investigación .....	17
1.1. Descripción del Problema .....	17
1.2. Formulación del Problema .....	18
1.3. Sistematización .....	19
2. Objetivos de la Investigación .....	20
2.1. Objetivo General .....	20
2.2. Objetivos Específicos .....	20
3. Justificación y Delimitación de la Investigación .....	21
3.1. Justificación .....	21
3.2. Delimitación .....	23
3.3. Limitaciones .....	23
3.5. Estado del Arte .....	24
3.6. Marco Teórico .....	27
3.6.1. Causas del ausentismo .....	28
3.6.2. Presentismo laboral .....	31
3.7. Marco Histórico .....	32
3.8. Marco Legal .....	36
4. Marco Metodológico de la investigación .....	45
4.1. Paradigma .....	45
4.2. Método .....	46
4.4. Fases .....	50
4.5. Instrumentos .....	52

4.6.	Población.....	52
4.7.	Muestra .....	53
4.7.1.	Criterios de inclusión .....	54
4.7.2.	Criterios de exclusión.....	54
4.8.	Fuentes de información.....	54
4.8.1.	Fuentes primarias .....	54
4.8.2.	Fuentes secundarias.....	54
4.8.3.	Fuentes terciarias.....	54
5.	Resultados.....	55
5.1.	Análisis de la Problemática de Ausentismo.....	55
5.2.	Análisis de la Información.....	57
5.3.	Plan de Acción Estratégico .....	60
5.3.5.1.	Plan de Acción PL-001 .....	69
5.3.5.2.	Plan de Acción PL-002 .....	70
5.3.5.4.	Plan de Acción PL-004 .....	72
6.	Conclusiones.....	74
7.	Recomendaciones .....	76
8.	Anexos .....	78
9.	Referencias bibliográficas.....	79

## Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Metodología P.H.V.A .....	22
Ilustración 2. Ausentismo a agosto de 2018.....	47
Ilustración 3. Accidentalidad a agosto de 2018 .....	48
Ilustración 4. Diagrama de árbol problemática ausentismo .....	56
Ilustración 5 Ciclo PHVA. ....	59
Ilustración 6. Plan de Gestión Estratégico. ....	60
Ilustración 7. Formato de lecciones aprendidas .....	62
Ilustración 8. Formato de Plan de Acción .....	64
Ilustración 9. Diagrama de árbol problemática ausentismo .....	66
Ilustración 10. Formato de Plan de Desarrollo.....	67
Ilustración 11. Formato de Entrevista de retiro.....	69
Ilustración 12. Plan de Acción PL-001. Solucionar desviaciones de la información .....	70
Ilustración 13. Plan de Accion PL-002. Método para evaluar el ausentismo .....	71
Ilustración 14. Plan de Acción PL-003. Falta de capacitación mandos que manejan personal .....	72
Ilustración 15. Plan de Acción PL-004. Desviaciones en los indicadores de ausentismo .....	73

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Ausentismo a agosto de 2018 expresado en horas hombre.....	47
Tabla 2. Accidentalidad General- Informe acumulado a agosto 2018.....	49
Tabla 3. Cronograma de la investigación.....	50
Tabla 4. Metodología de los 5 porqués .....	57
Tabla 5. Indicador de ausentismo 2018.....	58
Tabla 6. Indicador de accidentalidad.....	58

**Lista de anexos**

Pág.

Anexo 1. Encuesta realizada a exfuncionarios de la empresa por el departamento de Gestión Humana ..... 78

## **Resumen**

### **PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MINIMIZAR EL ÍNDICE DE AUSENTISMO LABORAL EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA PROGEN S.A EN BOGOTÁ.**

**NURY CERÓN HERRERA  
WILSON FANDIÑO TORRES  
VIVIANA VÁSQUEZ CONTRERAS**

La empresa PROGEN S.A presenta un alto índice de ausentismo laboral en las plantas de producción y a pesar de que existe una junta de acción semanal (JAS) el cual semanalmente se reúne para verificar los procesos, indicadores y la gestión de sus diversos procesos, no implementa un plan de acción de mejora para evitar y minimizar los niveles de ausentismo dados por diversas causas laborales, debido a esto, nace este proyecto educativo con el propósito de proponer un plan de acción estratégico para minimizar el índice de ausentismo laboral en la planta de producción de la empresa.

A través del desarrollo de este proyecto académico, se nos presentaron limitaciones para la obtención de la información completa por parte de la empresa de los resultados de indicadores e informes necesarios para el análisis adecuado de las principales causas de ausentismo laboral.

Adicional a esto, tuvimos el inconveniente de la desvinculación del líder de la investigación de la empresa lo que dificulta aún más el proceso de la aplicación del plan estratégico en la empresa para la obtención de resultados concretos, es por esto que este proyecto académico queda como una propuesta de aplicación.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó el estudio cuantitativo y paradigma empírico analítico el cual resulta enriquecedor para estudio de tipo cuantitativo lo que genera expectativa para la creación de un plan estratégico nuevo que enriquezca a esta y cualquier otra compañía en la reducción de indicadores de ausentismo laboral, implementando la técnica de análisis 5W+2H

para la recolección de información y lograr así determinar las causas y el problema raíz, una vez ejecutado esto, nos soportamos con el Ciclo Deming o PHVA para poder alcanzar los objetivos y políticas relacionadas con el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Esta propuesta de plan de acción estratégico al no poder ser implementada en la compañía por los diversos motivos anteriormente mencionados, se deja a criterio de la empresa para la aplicación de la misma ya que desde el punto de vista académico y de ingeniería puede lograr obtener la reducción de estos indicadores de ausentismo y de la misma manera para cualquier empresa que tenga esta misma problemática.

*Palabras claves:* Ausentismo, plan de acción estratégico, técnica de análisis 5W+2H, ciclo PHVA, método empírico analítico

## **Abstract**

### **STRATEGIC ACTION PLAN TO MINIMIZE THE INDEX OF LABOR ABSENCE IN THE PRODUCTION PLANT OF THE COMPANY PROGEN S.A IN BOGOTÁ.**

**NURY CERÓN HERRERA  
WILSON FANDIÑO TORRES  
VIVIANA VÁSQUEZ CONTRERAS**

The PROGEN S.A company presents a high rate of labor absenteeism in the production plants and while there is a Board for weekly action (JAS) which weekly meets to check processes, indicators and management of its various processes It does not implement an improvement action plan to prevent and minimize absenteeism levels given by different labor causes, as a result, this educational project with the purpose of proposing a strategic action plan to minimize the rate of absenteeism was born working in the company's production plant.

Through the development of this educational project, presented us limitations to obtain the complete information by the company of the results of indicators and reports needed for the proper analysis of the main causes of work absenteeism.

In addition to this, had the disadvantage of the de-linking of the leader of the research, making even more difficult the process of the implementation of the strategic plan in the company to obtain concrete results, is for this reason that this project education remains as a proposal of application.

The development of this project was the quantitative study and analytical empirical paradigm that is enriching to study quantitative type which creates expectations for the creation of a new strategic plan that enrich this and any another company in the reduction of labor absenteeism indicators, implementing analysis technique 5W 2 H for the collection of information and achieve to determine the causes and the root problem, once executed, we support the Deming

cycle or PDCA to to achieve the objectives and policies related to the system of management of safety and health at work.

This proposal for a strategic action plan to the not be able to be implemented in the company for various reasons referred to above, is left at the discretion of the company for the application of the same since from the academic point of view and engineering can accomplish the reduction of these indicators of absenteeism and in the same way for any company that has this same problem.

*Keywords:* absenteeism, strategic action plan, analytical 5W + 2 H, cycle PDCA, empirical method analysis technique

## Glosario

**Controles Industriales:** son métodos estadísticos que se pueden utilizar para analizar indicadores de gestión de procesos.

**Centro de trabajo:** es la unidad de producción, no es lo mismo que el lugar de trabajo, pues este se trata básicamente del ámbito en el que se trabaja.

**Plan de Acción:** es un plan que ayuda a priorizar las iniciativas o acciones más importantes para poder lograr el cumplimiento u objetivo propuesto.

**Plan Estratégico:** básicamente se puede hablar de un programa de acción que conlleva a aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo se logra conseguirlo.

**Plan de Mejora:** se trata de las acciones consolidadas y programadas para conseguir obtener calidad y rendimiento en los resultados de una organización.

**Planta Productiva:** es el lugar que está ubicado estratégicamente para desarrollar procesos de producción en una empresa enfocados a su producción, almacenaje y distribución del producto.

**Ciclo PHVA:** también conocido como ciclo Deming es una estrategia de mejora continua de la calidad aplicada en compañías para la obtención de resultados en cuatro pasos; Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

**Diagrama de árbol:** es una representación gráfica que se utiliza para determinar el resultado a un proceso y hechos ocasionales.

**Indicadores de Gestión:** son medidas utilizadas el cual sirven para determinar el éxito de un proyecto o una organización

**Junta de Acción Semanal (JAS):** se denomina a las reuniones semanales que se realizan por los principales directivos de la empresa para verificar procesos, estadísticas, seguimientos a indicadores y resultados.

## **Introducción**

Con el presente trabajo queremos plantear los criterios básicos para generar un Plan de Acción Estratégico con el fin de minimizar las ausencias laborales, dirigido a la empresa PROGEN S.A, se realizará un proceso de diagnóstico y de propuesta para intervención mediante herramientas de gestión estratégicas.

Este trabajo se realiza a partir de un ejercicio con fines académicos, que hace una simulación de una consultoría profesional de empresa, en el cual se va a indagar los porqués del ausentismo, su impacto en la Organización, metas e indicadores de gestión que maneja el área de gestión humana sobre el ausentismo laboral en la empresa PROGEN S.A.

La investigación se efectúa para conocer la situación actual que registra el departamento de gestión humana, siendo la finalidad de este documento presentar un Plan de Mejora con el fin de minimizar el ausentismo, el cual va desde una situación imprevista, una eventual enfermedad, o una calamidad que lleva a una circunstancia personal. La ausencia de un empleado es generadora de crisis en las áreas y detrimento para la empresa, generando un mayor esfuerzo e inconformidad en trabajadores que sí han asistido y asumen tareas adicionales a su cargo o rol, problemática que puede ser controlada por parte del área de gestión humana en la empresa PROGEN S.A.

Teniendo en cuenta la finalidad de este trabajo, como estudiantes pertenecientes a la Universidad ECCI, estimamos necesario el desarrollo de la aplicación del instrumento cuantitativo (análisis estadístico) para conocer los indicadores internos que maneja la organización para valorar el ausentismo laboral de PROGEN S.A.

Para finalizar, se hace necesario mencionar que el ausentismo laboral afecta no solo de manera significativa a PROGEN S.A., sino a todas las empresas u organizaciones en Colombia, hasta este momento no se habla con exactitud de cuáles son sus principales causas, aun cuando existen controles estadísticos y algunos mecanismos de control, se hace necesario que las empresas y organizaciones en colaboración con el Ministerio de trabajo, las ARL, las EPS y

demás entidades que regulan, vigilan y controlan la salud, asuman una figura más activa para cubrir este vacío y desarrollen mecanismos más asertivos que puedan ayudar a fortalecer a las empresas que día a día se interesan más en mitigar esta realidad y los altos costos que se generan.

## **1. Problema de Investigación**

### **1.1. Descripción del Problema**

En la actualidad la empresa PROGEN S.A. cuenta con una estadística de los datos de ausentismo que son evaluados de forma mensual dentro de los controles Industriales que la empresa tiene como medición de indicadores, aunque los datos estadísticos orientan las tendencias sobre la accidentalidad, incapacidades y otros propios del ausentismo laboral, el problema administrativo está en que no se ha generado un Plan de Acción claro para minimizar el ausentismo laboral y de esta manera los costos por tiempo perdido e impacto sobre las áreas productivas.

Los días de ausentismo tienen una incidencia en los costos ocultos al programar tiempo extra del personal para cubrir las mismas, esta problemática afecta la toma de decisiones para la administración de la Planta de Producción e impacta sobre el cumplimiento de los Planes de Producción que están ligados a planes de entrega al cliente final.

De igual forma se genera un desgaste administrativo de los departamentos de Recursos humanos y Operaciones, debido a que se deben cubrir los faltantes de personal con nuevos procesos de reclutamiento y reprogramación en planta del personal. Al reprogramar el personal de planta y generar jornadas de 12 horas hace que el personal se agote físicamente debido a que las labores en los centros de trabajo por lo general son labores repetitivas, si no se dan soluciones rápidas se pueden presentar problemas de ausentismo por enfermedades en miembros superiores y de postura debido a la extensión de la jornada de trabajo dando como resultado una problemática mayor a la inicial.

PROGEN S.A realiza verificación a diario y por turno del estado de ausentismo del personal que labora en la Ejecución de la Producción, la verificación es realizada por los supervisores de turno y enviada a Planeación de la Producción para su posterior tabulación, la información se presenta como indicador de gestión.

PROGEN S.A es una empresa que lleva en el mercado 50 años, en el sector agroindustrial, cuenta con 315 empleados aproximadamente, aunque se realizan reuniones semanales que se denominan Juntas de Acción Semanal (JAS) no se concretan acciones correctivas sobre el No Cumplimiento con los indicadores de Gestión planteados con respecto a la Accidentalidad y Ausentismo laboral, la problemática es que las acciones de mejora no se proponen en las JAS y por ende no hay un seguimiento para lograr resultados efectivos.

De acuerdo al artículo 2.2.4.1.2 del decreto 1072 de 2015 actualizado en abril de 2018, indica el “desarrollo de programas y acciones de prevención”, el cual la administradora de riesgos profesionales debe anexar al formulario de contratación de la empresa, un documento en el que especifique los programas y las acciones de prevención que en el momento se detecten y deban desarrollarse, es aquí, que se evidencia la falta de seguimiento y control a estas actividades por el ente competente de la empresa, para el cual es necesario identificar el tiempo perdido y plantear acciones de mejora continua.

Si analizamos la problemática bajo la Norma ISO 31000 Gestión del Riesgo, no se está evidenciando el cumplimiento con el ítem 5. Proceso; numeral 5.6 Monitoreo y Revisión donde se concluye que el avance en planes para el tratamiento del riesgo general medida de desempeño y se incorporan a la gestión global de la Organización.

Los costos que se generan de la prevención deben ser presupuestados, por tal motivo los costos de prevención deben ser tomados como inversiones productivas y con carácter rentable para la empresa. Lo mismo puede decirse de cualquier mejora para la salud que implique una renovación tecnológica, que haga que la empresa tenga que ajustar sus medios de producción a la normatividad actual de Seguridad y Salud en el Trabajo, con el beneficio de aumentar la productividad.

## **1.2. Formulación del Problema.**

¿Cómo la implementación de un plan de acción estratégico minimiza el nivel de ausentismo laboral y reduce los sobre costos en la producción de las plantas de la empresa PROGEN, SA?

### **1.3. Sistematización**

De acuerdo a la problemática planteada se llega a identificar las diferentes variables que pueden influir en el desarrollo productivo de la empresa PROGEN, S.A.

¿Cuál ha sido el nivel de ausentismo laboral en la empresa de los últimos 2 años?

¿De qué modo afecta a la empresa PROGEN S.A. la rotación por ausentismo de su personal de producción? ¿Cuál es su clima organizacional?

¿Qué impacto tiene el nivel de ausentismo laboral sobre la producción de la empresa PROGEN S.A.?

## **2. Objetivos de la Investigación**

### **2.1. Objetivo General.**

Diseñar un plan de acción estratégico como herramienta para minimizar el índice de ausentismo y evitar sobrecostos en la producción de las Plantas de la empresa PROGEN S.A, generando mediciones periódicas del indicador de ausentismo dentro de la Gestión de Cambio y Mejoramiento Continuo.

### **2.2. Objetivos Específicos.**

Analizar las estadísticas obtenidas por la compañía de los datos mensuales recopilados por el Área de Planeación.

Identificar las causas de ausentismo laboral que presentan actualmente las Plantas de producción en la empresa PROGEN S.A.

Elaborar el Plan Estratégico para minimizar el índice de ausentismo laboral en la Plantas de producción de la empresa PROGEN S.A.

### **3. Justificación y Delimitación de la Investigación**

#### **3.1. Justificación.**

Las empresas hoy en día compiten siendo más eficientes, enfocan sus actividades en la producción y sobre todo en los costos de producción y costo de venta del producto, para ello centra sus esfuerzos en tratar de manufacturar productos de óptima calidad, los cuales puedan competir en el mercado, pero durante esta actividad los trabajadores se ven expuestos a riesgos que en algún momento pueden derivar en un accidente de trabajo, enfermedades, las cuales están reportadas y cuantificadas en estadísticas de ausentismo.

La capacidad instalada de la empresa y que está programada hace que los tiempos de ausentismo generen sobrecostos que impactan en la utilidad de la misma, por tal motivo es importante que los planes de acción y las estrategias estén dirigidas a minimizar la accidentalidad, identificación de las causas raíz que la generan, plantear programas para controlar la ocurrencia de la accidentalidad en la planta de producción y control de los sobrecostos que impactan por ausentismo.

Lo que se pretende con este trabajo de investigación es identificar los costos asociados a cada uno de los accidentes de trabajo y cómo estos inciden en los sobre costos de producción y posterior costo de venta de los productos, así mismo los costos por ausentismo del personal operativo a consecuencia de incapacidades y costos por contratación de personal para suplir la vacante mientras se cumplen los días de incapacidad y se generan los planes de prevención.

El costo humano está ligado al daño que sufren las personas afectadas como el que sufren sus allegados. Abarca desde las lesiones físicas para el trabajador que lo sufre, hasta, en algunos casos pérdida de autonomía personal, alteración de proyectos de vida, etc. Los allegados también sufren el costo de la pérdida de familiares por consecuencias fatales, cuando esto ocurre.

El costo económico está formado por todos los gastos y pérdidas materiales que el accidente ocasiona, para la persona y su familia, así como el costo del deterioro de materiales, de equipos y

pérdida de tiempo de trabajo para la empresa y sus compañías aseguradoras, costos para las arcas públicas y para la sociedad en general.

Los costos ocultos generados, como los salariales, que son los que la empresa paga, pero no se trabaja, costos que salen de la contratación de relevos para cubrir la labor, costos por selección, capacitación, pérdida de productividad durante el tiempo que se forma el personal. De igual forma en los Pactos Colectivos de Trabajo se especifica que en caso de accidente, la empresa asumirá, de su cargo, el complemento para que los trabajadores afectados cobren el 100%.

Para el desarrollo de este proyecto se implementará la Técnica de análisis 5W + 2H para la recolección de la información y de esta manera definir cuáles son las causas y problema raíz, luego de obtenida y recopilada toda la información, implementaremos el modelo de gestión que asumen algunas empresas de manera voluntaria con la Norma OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) para alcanzar los objetivos y políticas relacionadas con El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, basados en la metodología PHVA (Deming; Planificar, Hacer, Verificar y Actuar),



Ilustración 1. Metodología P.H.V.A

Fuente: extraído de <https://melissal96.files.wordpress.com/2015/05/grafica-4-ciclo-phva>

La investigación está orientada a la necesidad natural que tiene una organización liderada por una gerencia que busca identificar costos ocultos dentro de su organización, conocerlos y poderlos minimizar de forma estratégica. Si se identifican las razones por las cuales se presenta el ausentismo del personal y se toman acciones concretas pueden generar acciones positivas que repercuten en un favorable ambiente laboral para la Organización.

La estrategia se plantea de forma que se puedan reducir los costos por indemnizaciones, contratación e inducción de personal, horas extras, atraso de operaciones y gastos por demandas, de acuerdo a esto, se ve la necesidad de la creación de un plan de acción continuo para que la empresa PROGEN S.A. pueda prever antes de costear. El factor de éxito del plan de gestión es conocer en detalle el porqué del ausentismo laboral.

### **3.2. Delimitación**

La presente investigación se dirige al estudio del ausentismo laboral en la Planta de Producción de la empresa PROGEN S.A. Partiendo de estadísticas obtenidas por la compañía de los datos mensuales recopilados por el Área de Planeación.

La realización de esta investigación se llevará a cabo entre agosto de 2018 a octubre de 2018, se estima cumplir el tiempo de desarrollo eficientemente, con base en el cronograma establecido teniendo en cuenta los distintos factores como el laboral, académico y personal de cada integrante del grupo de investigación.

### **3.3. Limitaciones.**

Obtener la información completa y veraz por parte del Departamento de Planeación de la empresa PROGEN S.A.

Errores de estimación en las estadísticas dadas por la empresa PROGEN S.A, a causa de la observación de la población total, en este caso los empleados.

La falta de interés de la empresa PROGEN S.A al elaborar e implementar un plan de acción para minimizar los costos por el ausentismo laboral.

### **3.4. Marco de Referencia de la Investigación**

### **3.5. Estado del Arte.**

La mayoría de estudios realizados en el país sobre el ausentismo laboral son elaborados por estudiantes de educación superior del Programa de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional y candidatos a especialistas en la misma área, se enfocan en analizar el impacto económico que este tiene en empresas privadas y del estado con diversos objetos sociales entre los que sobresalen hospitales, universidades y pequeñas industrias. El sustento que cada una de ellas tiene en investigaciones anteriores es mínimo y dejan abierta la posibilidad para que con base a sus aportes se amplíe el campo investigativo.

Debido a lo anterior hay pocos estudios relacionados con el objeto social de PROGEN S.A y que sirvan de referencia como sustento a lo largo de la investigación, sin embargo, se halla un trabajo de grado de modalidad práctica empresarial realizada en el año 2016 en la compañía Paz del Rio S.A, empresa siderúrgica más grande de Colombia en la que su principal causa de ausentismo son los permisos remunerados y no remunerados, incapacidades por enfermedad general y accidentes de trabajo; llama la atención que aproximadamente el 82% de ausencias se deben a permisos pagos y las edades que más presentan ausentismo están entre los 35 y 45 años, para el año 2013 en el mes de agosto el índice de ausentismo crece como producto del paro agrario por la fuerte competencia que vivían los campesinos frente a los bienes importados según los acuerdos de libre comercio y Paz del Rio S.A se vio directamente afectada. La investigación concluye dando unas recomendaciones con el fin de disminuir el ausentismo, así como los costos en los que incurre la empresa, una de ellas es la motivación del personal mediante torneos de futbol, pausas activas frecuentes y obligatorias y otras que entretengan a los empleados y ayuden al medio ambiente como la siembra de árboles.

La motivación es una propuesta que tienen en común las investigaciones encontradas, los empleados en síntesis son la base fundamental de toda compañía y el motor de su desarrollo, siendo parte de su bienestar un adecuado clima laboral que fortalezca la confianza y el sentido de pertenencia de ellos hacia la empresa. Absentismo laboral y métodos de motivación (2017) tuvo como objetivo determinar los mecanismos y prácticas más adecuadas que pueden utilizar las empresas para una disminución en sus índices de ausentismo basados en la teoría de Frederick Herzberg, que plantea cómo el rendimiento de los colaboradores depende de su satisfacción y las subdivide en factores de higiene (salario, crecimiento profesional, ambiente, condiciones y seguridad laboral) y factores de motivación (Obtención de logros, autonomía, toma de decisiones y reconocimiento). Así mismo, un estudio descriptivo de tipo cuantitativo realizado en Córdoba, provincia de Argentina hecho a una empresa avícola de la región se evidenció que la principal causa de ausentismo se debe a la insatisfacción laboral de los operarios por falta de comprensión, compañerismo, remuneraciones injustas y abuso por parte de los directivos.

Es importante resaltar que parte de los estudios analizados datan altos porcentajes de ausentismo que diferencian el ausentismo de hombres y mujeres, “Caracterización del ausentismo laboral en una empresa del sector salud del suroccidente colombiano para el año 2016” y “ Análisis de los factores que generan ausentismo en el personal operativo de la Fundación SERSOCIAL de la ciudad de Cartagena en 2017” son claro ejemplo de que las mujeres presentan mayor ausentismo que los hombres por sus labores de hogar y responsabilidad ante sus hijos, representando mayor estrés conllevándolas a aumentar los índices de incapacidad. Sin embargo, al identificar los factores relacionados al ausentismo laboral en un hospital de Perú en el año 2017 se estimó en su marco referencial citado por ellos y en su propio análisis de caso que las mujeres comprometidas o casadas luego de conformar una familia reducen sustancialmente su ausentismo. Los estados alrededor del mundo han venido ejecutando políticas para que esta no sea razón de discriminación en la contratación laboral y han diseñado políticas que incentiven el reclutamiento de personal femenino teniendo en cuenta que la mujer es eje fundamental de la familia en todas las clases sociales y por naturaleza de procreación como lo afirma Elisa Stinus en su tesis doctoral “Conciliar trabajo y familia”.

En cuanto a empresas que por su objeto social emplean mayor cantidad de hombres que mujeres, ya que por esfuerzo físico en compañías del sector industrial productivo o tareas que tradicionalmente han sido desarrolladas por hombres como el de conducir un medio de transporte se recurrió a un artículo de estudio encontrado en la web del transporte masivo de la ciudad de Cali SITM-MIO, encontrando que conforme la edad avanza también el ausentismo por motivos de salud en su gran mayoría por enfermedad general y que tan sólo el 2.34% está ligado a accidentes de tránsito.

Sin embargo, se tiene en cuenta que las únicas entidades perjudicadas con el ausentismo no son solo las empresas, actualmente se vienen haciendo estudios en diferentes países con el fin de conocer el impacto que este genera para empresas públicas y privadas, administradoras de riesgo, prestadoras de servicio, fondos de pensión y otras más.

El Informe de Seguimiento sobre Salud y estabilidad en el empleo publicado en el año 2016 es el resultado de diferentes fuentes de información: una muestra significativa de 129 empresas con diferente impacto en Colombia sobre el ausentismo y punto de vista de los empresarios y encargados de departamento de recurso humano, estadísticas suministradas por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) durante los años 2013, 2014 y 2015, el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Salud y Protección Social, finalmente el principal sustento realizado por el Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA), encargado de analizar la economía latinoamericana; emitiendo un informe titulado Salud y estabilidad en el empleo: retos jurídicos y económicos para la sostenibilidad de las empresas, enfocando su capítulo cuatro al ausentismo y sus implicaciones socioeconómicas.

Del total de las empresas encuestadas y de los datos entregados por los ministerios se han entregado en los últimos años tres encuestas sobre el ausentismo laboral e incapacidades, se determinó que en total dichas compañías generan 180.000 empleos y su nómina supera los 4.5 billones de pesos al año. En comparación a otras encuestas sigue homogéneo el factor de ausentismo liderado por las incapacidades de enfermedad general con un 76.1% y el restante proviene de otras causas como accidentes y enfermedades laborales, permisos y licencias. Representando económicamente para estas empresas un gasto total de 46.000 millones sin incluir

las contraprestaciones de las personas que reemplazan al ausente. De este monto el 16% se destina al pago de incapacidades entre uno y dos días, es decir, son asumidas por la empresa.

El estudio demuestra estadísticamente como el ausentismo está ligado culturalmente, también los directivos de las compañías muestra están en concordancia en que los meses con mayor ausentismo son diciembre y junio a causa de las vacaciones y fiestas navideñas, también se evidenció que el día con mayor ausencia laboral en el país es el lunes, a raíz de esto las empresas han optado por alternativas que disminuyan el ausentismo con el fin de disminuir costos, entre las que están: vacaciones colectivas, teletrabajo y horas de descanso acumulables.

En España también se publica un informe trimestral sobre el Ausentismo Laboral realizado por Randstand Research una compañía dedicada a estudiar el mercado laboral y los recursos humanos en ese país. Sustentados en estadísticas oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE) y de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

Enfocan su análisis a identificar los sectores que menos se ven afectados por el ausentismo entre los que están las actividades relacionadas con el empleo, edición y telecomunicaciones con un total de 6,7% de la muestras , mientras que las más afectadas son las actividades de juegos de azar y apuestas, asistencia en establecimientos residenciales y actividades de servicios sociales sin alojamiento con un 20.8% de los 247.000 empleados que no asisten en el país diariamente a sus empleos por causas diferentes a enfermedades comunes o laborales. Se estima que los largos horarios y el esfuerzo nocturno a los que se ven sometidos los empleados son la razón principal para que estos se ausenten de sus trabajos.

### **3.6. Marco Teórico.**

La real academia de la Lengua Española, define el ausentismo como: “Abstención deliberada de acudir al trabajo, costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes ajenos a un cargo”

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

### **3.6.1. Causas del ausentismo**

El ausentismo laboral es un fenómeno que tienen en común todas las compañías a nivel global sin importar el objeto social de esta, así mismo se comparten las consecuencias de este, entre las que están el deterioro del clima laboral y el aumento en los gastos salariales. Caballero (2015) clasifica las causas del ausentismo textualmente así:

**Incapacidad temporal:** Es la situación en la que los trabajadores se ven imposibilitados de asistir al trabajo temporalmente debido a una enfermedad común o profesional. Se considera la principal causa de ausentismo laboral y puede ser causada por:

Enfermedad profesional, es toda enfermedad producida en ocasión de trabajo.

Enfermedad común, es la alteración en la salud del trabajador cualquiera sea su causa siempre que no tenga origen en el trabajo.

Accidente sea o no de trabajo, es toda lesión corporal que el trabajador sufre en ocasión de trabajo o no. Periodo de observación de enfermedades profesionales, cuando sea necesaria la baja médica.

Maternidad: Es el periodo que la ley 1822 de 2017 confiere a las madres de estar al cuidado de su hijo durante los primeros cuatro meses y medio de nacido sin perder su trabajo.

Actividad sindical, es el ejercicio de la función de representación de los empleados de la organización en el sindicato de los trabajadores.

Causas legales, son razones legales que protegen o amparan el ausentismo laboral en situaciones concretas, como licencias o permisos que se encuentran previstas y reglamentadas en la organización.

Causas psicológicas y voluntarias, dentro de estas se pueden mencionar el ritmo de trabajo, la sobrecarga mental y social, o un alto nivel de exigencias que pueden conducir a la frustración de las necesidades humanas y pueden provocar estrés o falta de motivación.

En el ensayo de grado “Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional” también clasifican el ausentismo en dos grupos dependiendo las razones de voluntad del empleado:

#### ***3.6.1.1. Ausentismo legal o involuntario:***

En este grupo se encuentran las siguientes causas:

- Enfermedad común
- Accidente de trabajo
- Permisos legales
- Maternidad y adopción
- Enfermedad profesional
- Otros.

#### ***3.6.1.2. Ausentismo personal o voluntario:***

En este grupo se encuentran:

- Permisos personales
- Inasistencias no autorizadas
- Conflictos laborales.

No obstante, se tiene el concepto que las causas del ausentismo laboral recaen totalmente en el empleado, pero las empresas tienen cierto grado de responsabilidad pues de ellas depende y es su deber crear un clima organizacional que maneje el estrés, una frecuente supervisión de la salud de todos los colaboradores mediante el fortalecimiento de programas de medicina preventiva y motivación psicológica que facilite las labores del empleado.

“Estudios realizados han llegado a la conclusión que existen factores importantes que determinan el clima organizacional y que pueden estar bajo control de la organización” (Orellana y Portalanza, 2014).

Mesa y Kaempeffer (2014) citan a Briner Rob quien en un artículo para la revista *British Medical Journal* explica cuatro modelos presentes en el ausentismo laboral:

- a. *Modelo económico*: Relaciona directamente al empleado y empleador respecto a la tolerancia que tiene este último para aceptar la ausencia del colaborador, a razón de los objetivos que se dejarán de cumplir y si resultan razonables al esfuerzo general que el trabajador hace en sus labores cotidianas.
- b. *Modelo Psicosocial*: Establece que el ausentismo se genera debido a las circunstancias culturales y sociales en las que se desenvuelven los trabajadores, entre las que se enmarcan conductas dependientes, morales, fragmentadas o conflictivas.
- c. *Modelo médico*: Bastante parecido al anterior, pero este cataloga el ausentismo por condiciones demográficas, estratificación social, división del trabajo, entre otros.
- d. *Ausentismo laboral y retiro organizacional*: Afirma que siempre habrá mayor ausentismo en aquellos trabajadores que están llegando al final de la etapa productiva en la compañía, entonces, aprovechan su desprendimiento progresivo con la entidad y acuden al ausentismo sin temor de represalias para asistir a nuevas entrevistas de trabajo o a tocar puertas en otras compañías para un nuevo empleo.

### **3.6.2. Presentismo laboral.**

Aunque el término ausentismo y presentismo parezcan ser todo lo contrario sus causas y consecuencias son exactamente las mismas, el presentismo es la presencia del trabajador en su puesto de trabajo, pero las labores ejecutadas en su jornada no son las propias a las funciones que debería realizar. Falta de motivación y padecimientos de enfermedades comunes son las principales razones, aumentando de igual forma costos, improductividad organizacional e ineficacia de las labores. Para Sánchez (2015) los mismos costos del presentismo son más difíciles de calcular que en el caso del ausentismo, por ello da al Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo la misión de llevar un estudio detallado de los casos que ya han presentado ausentismo por enfermedades comunes o laborales y que más adelante puedan incidir en un presentismo por sintomatologías futuras de estas.

### **3.6.3. Medición del Ausentismo Laboral**

La mejor forma de obtener datos estadísticos y verificables de las condiciones actuales de un ente frente al ausentismo es la evaluación hecha a partir de indicadores, que permitan dar conocer el comportamiento de variables a través del tiempo. En materia de ausentismo las da la Norma Técnica Colombiana 3793 la cual clasifica y registra estadísticamente el absentismo laboral de la siguiente fórmula:

Porcentaje de tiempo perdido: Proporción entre los días laborales perdidos por ausentismo y los días laborados previstos.

Índice de frecuencia: Proporción entre el número de episodios de ausentismo por cada 100 trabajadores programados durante el periodo.

Duración promedio de episodio de ausencia: Relación entre los días perdidos y los episodios de la ausencia durante el periodo.

Duración promedio de días perdidos por persona ausente: Relación entre los días perdidos y los trabajadores ausentes durante el periodo.

Índice de severidad o gravedad: Número de días perdidos por cada 100 trabajadores programados durante el periodo.

Dentro de lo requerido en el Decreto 1072 en el Artículo 2.2.4.6.21. Indicadores que evalúan el proceso del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST. Para la definición y construcción de los indicadores que evalúan el proceso, el empleador debe considerar entre otros, el ítem 8 de análisis de los registros de enfermedades laborales, incidentes, accidentes de trabajo y ausentismo laboral por enfermedad, al igual que el Artículo 2.2.4.6.31. Revisión por la alta dirección, ítem 21 identificar ausentismo laboral por causas asociadas con seguridad y salud en el trabajo, adicional a lo requerido legalmente cada empresa debe tomar estas estadísticas y direccionarlas a la toma de decisiones, los datos encontrados ayudarán a tomar medidas económicas para su disminución y prevención, evaluando su capacidad de respuesta. Esta medición también servirá para estimar el nivel óptimo mínimo de ausentismo y realizar una estimación planeada de los márgenes en las cuales serán normales los índices de ausentismo en determinado periodo.

### **3.7. Marco Histórico.**

El escenario que referencia el ausentismo históricamente se dice que está referido desde el siglo XVII, se habla del abandono de sus tierras realizada por los señores feudales irlandeses para ubicarse en Inglaterra solo por su seguridad, nació para esta época el término *absentia*, todo obedeció a una bebida consumida por los trabajadores de las fábricas y que por su nivel de alcohol hacía que los trabajadores no asistieran a laborar por su consumo excesivo. Luego el siglo XVIII fue testigo de protestas realizadas por los empleados textiles, los cuales abandonaban sus trabajos por las extendidas horas laborales que debían realizar, lo cual sirvió como preámbulo a la Revolución Industrial. Hacia el año 2015 se trata el concepto de Ausentismo Laboral desde la Seguridad y Salud en el Trabajo.

PROGEN S.A fue fundada en abril de 1968. Su esencia como industria manufacturera la inició con la fabricación de partes en metal para uso agrícola. La primera fumigadora plástica manufacturada se presentó al mercado en los años 80's. Después de 50 años de manufactura, es reconocida internacionalmente por la calidad y liderazgo en el mercado de fumigadoras. La tradicional Royal Cóndor se ha posicionado en el mercado colombiano como la primera fumigadora plástica en Colombia.

El crecimiento del mercado agropecuario, y los avances tecnológicos e Industriales y la globalización hace que nazca Royal Cóndor MOTORIZADOS, esta línea presenta al mercado una gran gama de productos, representando marcas como Kawasaki. Como complemento a la línea agrícola, PROGEN S.A. cuenta con un portafolio de BOQUILLAS y ACCESORIOS especializados en aplicación, representan marcas importantes a nivel global como Teejet, Arag y Gate.

En el año 2002 incursiona en el mercado de la señalización vial con productos innovadores como el Señalizador Vial 3 Secciones y una serie de productos que buscan la seguridad de los usuarios de las vías. Así mismo inicia el proceso de desarrollo de productos innovadores en el sector de los envases plásticos para uso industrial.

La organización cuenta con el apoyo de un recurso humano calificado, soportado en los valores de Calidad, Compromiso e Innovación. Se fabrican productos con altos estándares de calidad son una fuente de orgullo en la organización y ese real orgullo proviene del servicio personalizado y el valor que cada uno de los empleados manifiesta a nuestros clientes.

PROGEN S.A. ha complementado su portafolio de productos con empresas extranjeras número uno en calidad. Es así como su división de instrumentación distribuye productos de la marca Bourdon Haenni - Baumer de Francia en las áreas de Presión, Temperatura, Nivel y Conductividad.

La búsqueda permanente de la calidad y competitividad internacional se refleja en los usuarios de más de 25 países en 4 continentes donde tienen presencia los productos de la empresa.

PROGEN S.A. es una organización impulsada por la innovación y calidad, que trasciende en el tiempo adaptándose a las necesidades del entorno y el mercado. Es una empresa con capacidades completas en manufactura y que continúa a la vanguardia de las tecnologías. PROGEN S.A. ha evolucionado a una empresa comercial donde el servicio y el valor agregado a nuestros clientes, nos permiten complementar el portafolio y proporcionar soluciones completas del mejor nivel.

Aproximadamente desde el 2015 PROGEN S.A ha venido presentando niveles altos de rotación ya que muchos de los colaboradores han cumplido su ciclo en la compañía y ha ingresado nuevo personal, implementando metodologías de trabajo que han generado una transformación en la compañía.

Por otro lado, el estado de salud del trabajador determina mayor ausentismo por causa médica. Enfermedades crónicas como la diabetes mellitus, la hipertensión arterial sistémica, la bronquitis crónica y la artritis reumatoidea, entre otras, han sido claramente vinculadas con ausentismo laboral repetitivo y crónico. Igualmente, el sedentarismo es un conocido factor vinculado al empeoramiento del estado de salud de los trabajadores.

*Factores organizativos:* La organización estructural de una empresa, y la asignación de roles, responsabilidades, poder y jerarquías, pueden incidir positiva o negativamente en las motivaciones de los trabajadores. Mientras que, por un lado, los mandos medios y superiores pueden crear entre sus subalternos un mal ambiente laboral mediante acciones punitivas, impositivas y coercitivas, creyendo conseguir mayor productividad bajo el régimen del miedo, también, pueden ser la vía para la formación de verdaderos equipos de trabajo caracterizados por la colaboración, la solidaridad, la responsabilidad colectiva, el respeto y el sentido de pertenencia frente a la empresa. Es por esto que los llamados factores de riesgo psi colabórale, cada vez más son considerados con un peso importante dentro de los factores determinantes del ausentismo; la

alta demanda psicológica, la discriminación, el desequilibrio entre la vida personal y laboral, la baja probabilidad de promoverse y el matoneo, son sólo algunos de los ejemplos que condicionan las ausencias.

El cambio en los modelos de administración, desde el trabajo en línea y la maquinización de los trabajadores de Ford y Taylor hasta las teorías humanistas de Mayo, han permitido demostrar que la inclusión activa del trabajador en las decisiones empresariales, y la motivación y el entusiasmo del recurso humano con un adecuado nivel de empoderamiento, mejoran la productividad, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales, lo cual significa una mayor productividad final para la empresa y todos sus miembros. Los aspectos de la motivación son fundamentales para garantizar la permanencia de un trabajador en su lugar de trabajo, de tal manera que un empleado que ya haya considerado retirarse voluntariamente ponderando las consecuencias, tenderá a ausentarse más.

En muchas ocasiones, el trabajador busca una incapacidad médica mintiendo frente a su estado de salud, buscando una excusa legal para ausentarse del trabajo, habiendo de base una razón real de motivación o psicosocial.

*Condiciones de trabajo:* Otros factores laborales determinantes del ausentismo, son los relacionados con las condiciones de trabajo. Los trabajos nocturnos, los de alto riesgo (trabajo en altura, minería, transporte, etc.) y los empleos que implican jornadas extensas, tienen una relación directa con el ausentismo. De todos modos, se considera que cada institución tiene un nivel de “tolerancia al ausentismo”, el cual deja de existir cuando se alteran los niveles de producción o se comprometen sus ganancias. Sin embargo, las medidas de control del ausentismo en las organizaciones, deben ser lo suficientemente eficientes o, si se pudiera decir, rígidas, para evitar que el trabajador perciba la “tolerancia” de la empresa y, así, evitar que se ausente con mayor frecuencia.

*Otros factores:* Existen otros factores externos al individuo y a la organización, que inciden también en el ausentismo. Estos factores podrían considerarse “macro” y por razones obvias, son muchísimo más difíciles de controlar o intervenir, por cuanto muchos de ellos tienen que ver con

controles gubernamentales, políticas públicas o cambios en la legislación, o bien, pueden ser impredecibles y de manejo complejo, tales como ciertas condiciones climatológicas, los desastres naturales, las endemias o las epidemias, etc.

Haciendo mención de algunos factores condicionantes globales del ausentismo, la situación sociopolítica de la nación, la afiliación al sistema de seguridad social, las compensaciones económicas que el trabajador pueda o deje de recibir por la ausencia, la distancia del trabajo a la casa y el sistema de transporte o las limitaciones de acceso que pueda tener para llegar a su lugar de trabajo, son algunos ejemplos de los factores condicionantes del ausentismo laboral, los cuales hacen complejos su entendimiento y su abordaje, y a su vez, ejemplifican que este aspecto tiene injerencia transversal en diferentes niveles.

### **3.8. Marco Legal.**

El ausentismo laboral en Colombia dentro del marco legal ha sido incluido en toda la normatividad de salud ocupacional dentro de las empresas y ha evolucionado de acuerdo a los cambios representados en el porcentaje de ocurrencia dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que se ha considerado una problemática que aumenta sus índices. Desde el Decreto 614 de 1984 obliga, dentro de los contenidos mínimos del Programa de Salud Ocupacional, a desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica del ausentismo a causa de enfermedades laborales y patología relacionada con el trabajo y a elaborar y mantener actualizadas las estadísticas sobre ausentismo.

*Artículo 1º* Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

*Artículo 2o.* Aplicación territorial. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

*Artículo 3o.* Relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

*Artículo 10.* Igualdad de los trabajadores. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

*Artículo 11.* Derecho al trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

*Artículo 17.* Órganos de control. La vigilancia del cumplimiento de las disposiciones sociales está encomendada a las autoridades administrativas del Trabajo.

*Artículo 25.* El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

*Artículo 26.* Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan Formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

*Artículo 32.* Representantes del empleador. (Artículo modificado por el artículo 1o. del Decreto 2351 de 1965). El nuevo texto es el siguiente: “Son representantes del patrono y como tales lo obligan frente a sus trabajadores además de quienes tienen ese carácter según la ley, la convención o el reglamento de trabajo, las siguientes personas:

- a. Las que ejerzan funciones de dirección o administración, tales como directores, gerentes, administradores, síndicos o liquidadores, mayordomos y capitanes de barco,

y quienes ejercitan actos de representación con la aquiescencia expresa o tácita del patrono”; lo cual tiene directa relación con el jefe de recurso humano.

Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155): (Entrada en vigor: 11 agosto 1983). Documento elaborado por la Organización Internacional del Trabajo. (OIT, 2003).

Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006 (núm. 187): (Entrada en vigor: 20 febrero 2009). Documento elaborado por la Organización Internacional del Trabajo. (OIT, 2003).

Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, 1982 (núm. 158): Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo por iniciativa del empleador (Entrada en vigor: 23 noviembre 1985) Documento elaborado por la Organización Internacional del Trabajo. (OIT, 2003).

Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183): Documento elaborado por la Organización Internacional del Trabajo. (OIT, 2003).

Convenio sobre estadísticas del trabajo. En el artículo 1 establece que todo miembro que ratifique el Convenio se obliga a recoger, compilar y publicar regularmente estadísticas básicas del trabajo, que, según sus recursos, se ampliarán progresivamente para abarcar las siguientes materias: población económicamente activa, empleo, desempleo, si hubiere lugar, y, cuando sea posible, subempleo visible; estructura y distribución de la población económicamente activa, utilizables para análisis detallados y como datos de referencia; ganancias medias y horas medias de trabajo (horas efectivamente trabajadas u horas pagadas) y, si procediere, tasas de salarios por tiempo y horas normales de trabajo; estructura y distribución de los salarios; costo de la mano de obra; índices de precios del consumo; gastos de los hogares o, en su caso, gastos de las familias y, de ser posible, ingresos de los hogares o, en su caso, ingresos de las familias; lesiones profesionales y, en la medida de lo posible, enfermedades profesionales y conflictos del trabajo. (OIT, 2003).

Convenio sobre los servicios de salud en el trabajo. En el artículo 1 establece que la expresión servicios de salud en el trabajo designa unos servicios investidos de funciones esencialmente preventivas y encargados de asesorar al empleador, a los trabajadores y a sus representantes en la empresa acerca de: los requisitos necesarios para establecer y conservar un medio ambiente de trabajo seguro y sano que favorezca una salud física y mental óptima en relación con el trabajo; la adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores y habida cuenta de su estado de salud física y mental. (OIT, 2003).

Convenio sobre las enfermedades profesionales. En el artículo 1 establece que todo Miembro de la Organización Internacional del Trabajo que ratifique el Convenio se obliga a garantizar a las víctimas de enfermedades profesionales o a sus derechohabientes una indemnización basada en los principios generales de su legislación nacional sobre la indemnización por accidentes del trabajo. (OIT, 2003).

Decreto 1295 de 1994, determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales, a fin de fortalecer y promover las condiciones de trabajo y de salud de los trabajadores en los sitios en que laboran.

Decreto 1443 de 2014, dicta disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Decreto 1477 de 2014, Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales.  
Constitución política de Colombia de 1991.

Decreto 1295 de 1994, Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.

Decreto 2463 de 2001, Por el cual se reglamenta la integración, financiación y funcionamiento de las juntas de calificación de invalidez.

Decreto 778 de 1987, Por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales.

Decreto 2943 de 2013, Por el cual se modifica el parágrafo 1° del artículo 40 del Decreto 1406 de 1999 Artículo 1. Modificar el parágrafo 1 del artículo 40 del Decreto 1406 de 1999, el cual quedará así: Parágrafo 1°. En el Sistema General de Seguridad Social en Salud serán a cargo de los respectivos empleadores las prestaciones económicas correspondientes a los dos (2) primeros días de incapacidad originada por enfermedad general y de las Entidades Promotoras de Salud a partir del tercer (3) día y de conformidad con la normatividad vigente. En el Sistema General de Riesgos" Laborales las Administradoras de Riesgos Laborales reconocerán las incapacidades temporales desde el día siguiente de ocurrido el accidente de trabajo o la diagnosticada como laboral. Lo anterior tanto en el sector público como en el privado.

Decreto 1406 de 1999, Por el cual se adoptan unas disposiciones reglamentarias de la Ley 100 de 1993, se reglamenta parcialmente el artículo 91 de la Ley 488 de diciembre 24 de 1998, se dictan disposiciones para la puesta en operación del Registro Único de Aportantes al Sistema de Seguridad Social Integral, se establece el régimen de recaudación de aportes que financian dicho Sistema y se dictan otras disposiciones. Art 40 Parágrafo 1 y 2. (Julio 28 de 1999).

Decreto 1072 de 2015, Por la cual se expide el Decreto único Reglamentario del Sector del Trabajo, actualizado el 15 de abril de 2016. El cual dispone en el artículo 2.2.1.1.5 La terminación del contrato por incapacidad de origen común superior a 180 días, sin perjuicio de la obligación prevista en el artículo 16 del Decreto 2351 de 1965.

Resolución 1111 de 2017, por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para Empleadores y Contratistas. (marzo 27 de 2017).

Ley 9 de 1979 Ley marco de la salud ocupacional en Colombia.

Ley 100 de 1993 Por la cual se creó el Sistema General de Riesgos Profesionales.

Ley 1122 de 2007 Por la cual se hacen algunas modificaciones en el sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

Ley 1438 de 2011 Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.

Ley 776 de 2002. Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales:

Artículo 2o. Incapacidad temporal: se entiende por incapacidad temporal, aquella que según el cuadro agudo de la enfermedad o lesión que presente el afiliado al Sistema General de Riesgos Profesionales, le impida desempeñar su capacidad laboral por un tiempo determinado.

Artículo 3o. Monto de las prestaciones económicas por incapacidad temporal: todo afiliado a quien se le defina una incapacidad temporal, recibirá un subsidio equivalente al cien (100%) de su salario base de cotización, calculado desde el día siguiente el que ocurrió el accidente de trabajo y hasta el momento de su rehabilitación, readaptación o curación, o de la declaración de su incapacidad permanente parcial, invalidez o su muerte. El pago se efectuará en los períodos en que el trabajador reciba regularmente su salario. Para la enfermedad profesional será el mismo subsidio calculado desde el día siguiente de iniciada la incapacidad correspondiente a una enfermedad diagnosticada como profesional. El período durante el cual se reconoce la prestación de que trata el presente artículo será hasta por ciento ochenta (180) días, que podrán ser prorrogados hasta por períodos que no superen otro ciento ochenta (180) días continuos adicionales, cuando esta prórroga se determine como necesaria para el tratamiento del afiliado, o para culminar su rehabilitación. Cumplido el período previsto en el inciso anterior y no se hubiese logrado la curación o rehabilitación del afiliado, se debe iniciar el procedimiento para determinar el estado de incapacidad permanente parcial o de invalidez. Hasta tanto no se establezca el grado de incapacidad o invalidez la ARL continuará cancelando el subsidio por incapacidad temporal.

El monto de la incapacidad directamente o a través del empleador. Cuando el pago se realice en forma directa la Administradora deducirá del valor del subsidio por incapacidad temporal el porcentaje que debe cotizar el trabajador a los otros subsistemas de Seguridad Social, valor que deberá trasladar con el aporte correspondiente del empleador señalado en el párrafo anterior, a la EPS o Administradora de Pensiones a la cual se encuentre afiliado el trabajador en los plazos previstos en la ley.

Artículo 5o. Incapacidad permanente parcial: se considera como incapacitado permanente parcial, al afiliado que, como consecuencia de un accidente de trabajo o de una enfermedad profesional, presenta una disminución definitiva, igual o superior al cinco por ciento 5%, pero inferior al cincuenta por ciento 50% de su capacidad laboral, para lo cual ha sido contratado o capacitado. La incapacidad permanente parcial se presenta cuando el afiliado al Sistema General de Riesgos Profesionales, como consecuencia de un accidente de trabajo o de una enfermedad profesional, sufre una disminución parcial, pero definitiva en alguna o algunas de sus facultades para realizar su trabajo habitual, en los porcentajes establecidos en el inciso anterior.

Artículo 6o. Declaración de la incapacidad permanente parcial: la declaración, evaluación, revisión, grado y origen de la incapacidad permanente parcial serán 35 determinados por una comisión médica interdisciplinaria, según la reglamentación que para estos efectos expida el Gobierno Nacional. La declaración de incapacidad permanente parcial se hará en función a la incapacidad que tenga el trabajador para procurarse por medio de un trabajo, con sus actuales fuerzas, capacidad y formación profesional, una remuneración equivalente al salario o renta que ganaba antes del accidente o de la enfermedad. Ley 361 de 1997 Por la cual se establecen mecanismos de integración social de la persona con limitación y se dictan otras disposiciones.

Ley 1562 de 2012, Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Definiendo enfermedad laboral en el artículo 4 como “la contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar”. De acuerdo a la ley 1562 de 2012, donde se identifica el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST) reglamenta que todas las instituciones deben contar con el programa de salud laboral,

seguridad industrial y medio ambiente los cuales tienen como finalidad principal la prevención de accidentes y enfermedades en el trabajador. El programa de salud laboral a su vez, tiene como objetivo actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los empleados, protegiéndolos de los riesgos y a su vez permite disminuir la posibilidad de ausencia laboral por accidente o enfermedad.

Ley de 1979 dicta medidas sanitarias, en su título III habla de las disposiciones de la Salud Ocupacional y estas son aplicables a todo lugar y clase de trabajo.

Ley 1562 de 2012: Ley por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en salud ocupacional. Documento elaborado por legislación colombiana.

Norma Técnica Colombiana NTC 3793 ICONTEC Clasificación, registro y estadísticas de ausentismo laboral.

Norma Técnica Colombiana NTC 3701 ICONTEC Guía para la clasificación, registro y estadística de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Resolución 1016 de 1989 34. Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Los ministros de trabajo y seguridad social y de salud Art 14 y Art 15. (Marzo 31 de 1989). Establece en el Art 30 literal b, que las empresas deben llevar registros de ausentismo general, por accidente de trabajo, por enfermedad profesional y enfermedad común.

Resolución 2346 de 2007, Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales. Capítulo 3, artículo 16: La historia clínica ocupacional y en general, los documentos, exámenes o valoraciones clínicas o paraclínicas que allí reposen son estrictamente confidenciales y hacen parte de la reserva profesional; por lo tanto, no podrán comunicarse o darse a conocer, salvo por orden de autoridad judicial; mediante autorización escrita del trabajador interesado, cuando éste la requiera con fines estrictamente médicos; por solicitud del médico o prestador de servicios en

salud ocupacional, durante la realización de cualquier tipo de evaluación médica, previo consentimiento del trabajador, para seguimiento y análisis de la historia clínica ocupacional; y por la entidad o persona competente para determinar el origen o calificar la pérdida de la capacidad laboral, previo consentimiento del trabajador.

## **4. Marco Metodológico de la investigación.**

### **4.1. Paradigma**

El tipo de estudio de investigación de este proyecto es el estudio cuantitativo y paradigma empírico analítico en donde se analizarán los informes suministrados por la Junta de Acción Semanal (JAS) para posteriormente poder guiarnos del método PHVA en el diseño del plan estratégico y la ejecución del mismo con el fin de lograr el objetivo del trabajo.

La investigación a través del método empírico analítico resulta enriquecedora, pues es un estudio de tipo cuantitativo que genera en nosotros la expectativa de poder realizar un plan estratégico nuevo que enriquece positivamente en cuanto a minimizar los sobre costos a la empresa pues, su aplicación no genera ningún costo y se basaría en la correcta ejecución y de la misma manera, permite generar un cambio interno positivo en la prevención de ausentismo laboral que se presenta ya que se realizará únicamente para esta empresa y su problemática actual, obteniendo un enfoque dinámico en los diversos puntos de vista de nosotros.

PROGEN S.A es una empresa con 50 años de creación, tiene presencia en el mercado Nacional e Internacional, la organización presenta dos indicadores de gestión que son evaluados en una Junta de Acción Semanal (JAS) y que no se están cumpliendo, las causas del incumplimiento del indicador son variadas y que en este trabajo vamos a abordar, pero más allá del por qué se generan, está el hecho del porqué una organización no toma medidas al respecto, bien sea porque el indicador está mal diseñado, porque no hay acciones concretas para que se cumpla o porque la empresa requiere una información más detallada para tomar acciones.

Con el fin de realizar un análisis de la problemática, inicialmente vamos a conocer sobre la estructura de la empresa, PROGEN S.A tiene dentro de su gestión de negocios varias divisiones que hacen que la compañía mantenga una diversificación de productos en el mercado, así:

División agrícola: Fumigadoras eléctricas, Fumigadoras manuales, Equipos multiusos

División señalización: Señalización horizontal, señalización temporal, señalización vertical, paneles de mensajes variables.

División instrumentación: Soluciones automatizadas para el control de flujo, nivel, Presión y Temperatura.

División seguridad industrial: Equipos de detección de gases en minería, Equipos de iluminación autónoma personal o de Áreas localizadas.

Adicional a esto, es una empresa que está estructurada para la producción de partes plásticas y metálicas. En la planta de plásticos, por medio de la transformación del plástico en procesos de inyección, extrusión soplado y roto moldeo. En la planta de metalmecánica se utilizan procesos de mecanizado, troquelado, forja, soldadura y ensamble de partes.

Actualmente, tiene una plantilla general de 315 funcionarios, de los cuales la capacidad de plantas para el proceso de producción en cuanto a su mano de obra está presupuestada para 144 funcionarios entre costos directos de fabricación y CIF, de la siguiente forma:

Planta de plásticos: se presentan cargos operativos, supervisores, montajistas ajustadores, operario de materias primas, relevistas, patinador de materiales.

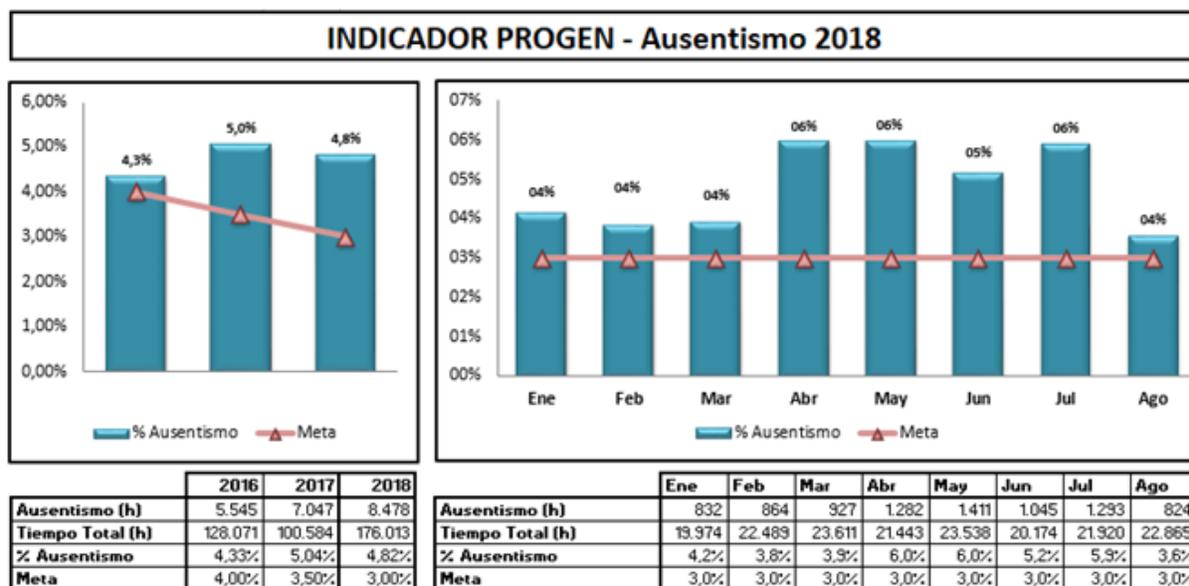
Planta metalmecánica: presenta cargos operativos, supervisor, patinadores de materiales.

## **4.2. Método**

El método utilizado para este trabajo está basado en el estudio cuantitativo y paradigma empírico analítico, dentro del desarrollo del método se relacionan los informes de accidentalidad y ausentismo suministrados por la Junta de Acción semanal de la empresa PROGEN S.A, estos datos serán analizados bajo los lineamientos planteados en los objetivos de este proyecto y de esta manera poder diseñar el plan estratégico de acción para ser implementado y lograr así que en

la Organización se minimice el nivel de ausentismo o lograr entender la problemática que lo genera para que la misma organización genere planes puntuales buscando minimizar sus costos.

Los datos estadísticos que se tienen sobre la accidentalidad y el ausentismo laboral correspondientes al año 2018 e indicador global de los años 2016 y 2017 son los siguientes:



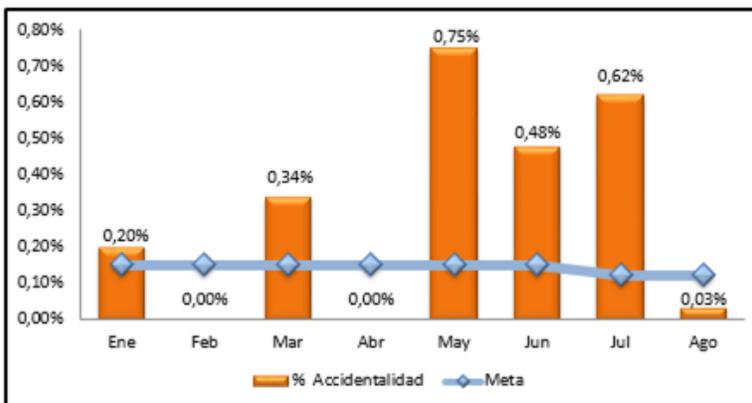
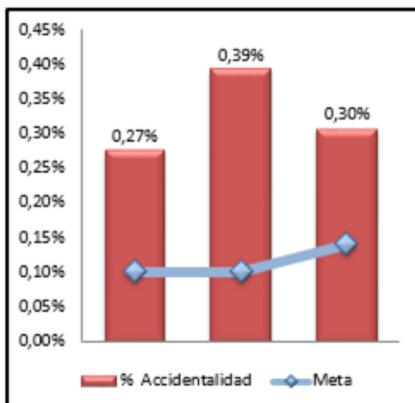
*Ilustración 2.* Ausentismo a agosto de 2018  
Fuente: PROGEN S.A. - Junta de Acción Semanal

*Tabla 1.*  
Ausentismo a agosto de 2018 expresado en horas hombre

Tipo de ausentismo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	Total
Enfermedad General	744	809	826	1084	1182	869	853	917	7284
Accidente de trabajo	40		80		176	96	136	8	536
Permiso personal	24	32	16	36	36	50	36	40	270
Enfermedad laboral							240		240
Licencia por luto								200	200
Calamidad domestica				40	8	8	8	16	80
Enfermedad profesional								80	80
Licencia de paternidad				80					80
Ausencia injustificada		8		32		8	8	16	72
Cita medica	16	15	5	10	8	6	12		72
Sanción	8					8		16	32
<b>Total general</b>	<b>832</b>	<b>864</b>	<b>927</b>	<b>1282</b>	<b>1410</b>	<b>1045</b>	<b>1293</b>	<b>1293</b>	<b>8946</b>

Fuente: PROGEN S.A. - Junta de Acción Semanal

### INDICADOR PROGEN - ACCIDENTALIDAD



	2016	2017	2018
<b>N° Eventos</b>	11	14	12
<b>Incapacidad (hr)</b>	352	395	536
<b>Horas Totales</b>	128.071	100.584	176.013
<b>% Accidentalidad</b>	0,27%	0,39%	0,30%
<b>Meta</b>	0,10%	0,10%	0,14%

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
<b>N° Eventos</b>	2		2		3	2	2	1
<b>Incapacidad (hr)</b>	40		80		176	96	136	8
<b>Horas Totales</b>	19.974	22.489	23.611	21.443	23.538	20.174	21.920	22.865
<b>% Accidentalidad</b>	0,20%		0,34%		0,75%	0,48%	0,62%	0,03%
<b>Meta</b>	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,12%	0,12%

*Ilustración 3.* Accidentalidad a agosto de 2018

Fuente: PROGEN S.A. - Junta de Acción Semanal

Tabla 2.

Accidentalidad General- Informe acumulado a agosto 2018

Área	Fecha acci.	Cargo	Accidente	Tipo de accidente	Días de incapacidad
Repuestos	Enero	Operario de ensamble	Caida por estiba	leve	1
Ensamble Chasis	Enero	Operario	Funcionario se disponía a bajar paquete de chasis ubicado en el nivel 7, coloco el pie izquierdo en el nivel 2, cuando se impulso perdió estabilidad y cayo sobre el hombro izquierdo.	Leve	4
Metalmecánica	Marzo	Operario	Aplastamiento en mano	leve	4
Plásticos	Marzo	Operario	Herida en brazo	leve	6
Motorizados	Mayo	Operario	Perforación con motortul	Leve	3
Metalmecánica	Mayo	Operario	Aplastamiento del dedo	Leve	12
Plásticos	Mayo	Operario	Corte con cuchillo por rebaba de chasis	Grave	7
Rotomoldeo	Junio	Operario	Realiza limpieza de la maquina de corte de cinta, con su mano procede a desprender el material pegante que queda en la zona cuchilla de corte de la maquina, sin darse cuenta acciona la maquina con el pedal, la cuchilla baja, y sufre herida en el dedo dos de la mano derecha	Leve	9
Plasticos	Junio	Patinador	Estaba taladrando tapa con una broca de 12 mm, cuando estaba acomodando la tapa, la broca se enredo en el guante y halo la mano, causando heridas en la misma	Leve	3
Metalmecánica	Julio	Operario	Herida en dedo con pinza por obstrucción en la copa	Leve	9
Plásticos	Julio	Operario	Heridas en dedos 1 y 2 por atascamiento de máquina	Leve	8
BPM	Agosto	Soldador	El funcionario se encontraba realizando actividad de esmerilado de pieza metálica y cae una partícula en su ojo derecho	Leve	1
<b>Total Días</b>					<b>67</b>
<b>Total horas</b>					<b>536</b>

Fuente: PROGEN S.A.

Otra fuente de información recopilada por Recursos Humanos registra abandono, el cual parte de los colaboradores a sus puestos de trabajo en el mes de Enero se presentaron 7, en el mes de Febrero 2 retiros, en el mes de Marzo 4 retiros, en el mes de Abril 4retiros, en el mes de junio 2 retiros; todos y cada uno de estos retiros fueron en el presente año (2018) pertenecientes a canales diferentes de la compañía, siendo indiferente el género de los ex funcionarios, es decir tanto hombres como mujeres registran una equidad por ambas partes.

De acuerdo a la información base recopilada y aplicando el método empírico analítico, la investigación está basada en datos estadísticos del Área de Producción de la Compañía y están relacionados con los diferentes eventos que causan el ausentismo laboral, se realiza una comparación con los estándares que se establecen y se evidencian las desviaciones presentes para realizar un análisis, generando Planes que ayuden a la organización para mejorar su toma de decisiones y minimizar el ausentismo.

### 4.3. Cronograma.

El desarrollo del proyecto tuvo inicio en mes de marzo, trabajando bajo la supervisión de nuestros tutores, realizando un alcance hasta el mes de Julio un avance positivo en la propuesta objetivo para la empresa.

A partir del mes de agosto se realizaron unos ajustes y correcciones en base a la guía de otra de nuestras tutoras del curso, verificando cambios positivos para continuar con este diseño como se puede verificar en el cronograma mensual adjunto, generando un avance eficaz en el trabajo y optimizando gran parte de los recursos aplicados para el desarrollo de esta propuesta.

*Tabla 3.  
Cronograma de la investigación*

Actividad	Mes	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Títulos y objetivos			x										
Justificación y delimitación del problema de investigación		x											
Marcos de referencias				x	x	x	x	x					
Diseño metodológico						x	x	x					
Resultados										x	x	x	
Conclusiones y recomendaciones												x	x
Referencias													x

Fuente: Elaboración propia

### 4.4. Fases

Se han definido tres fases en este trabajo de investigación que se relacionan a continuación es un diagrama explicativo así:

Fase 1. Diagnóstico del problema

Fase 2. Análisis del problema

Fase 3. Planes de Acción

#### 4.4.1. Fase 1. Diagnóstico del Problema

La problemática se analiza desde los indicadores de Ausentismo y Accidentalidad que reflejan incumplimiento con los indicadores de gestión, estos muestran una desviación con respecto a los estándares establecidos y que generan una alerta a la Organización.

Para el caso del indicador de ausentismo el cual en ninguno de los meses del año 2018 ha cumplido con la meta del 3%, se debe validar o unificar la información suministrada por los supervisores de área, debido a que los datos no eran iguales a los recopilados por el Área de Recursos Humanos con el fin de poder tomar decisiones de ajuste del indicador y Plan de Acción sobre las causas más frecuentes que generan el ausentismo.

El indicador de accidentalidad está bajo la responsabilidad de la Jefatura de Planta y Recursos Humanos, el cual durante el año ha cumplido en 3 meses, de los 8 meses evaluados, la Dirección solicita análisis periódicos presentados en la Junta de Acción Semanal (JAS), con el fin de minimizar la accidentalidad, al igual que los Planes de Acción que se estén llevando a través de SST.

Como análisis para esta investigación se retoma información de Recursos Humanos con respecto a los retiros del año, con la cual se analiza que del 100% de los ex funcionarios el 30 % manifiesta que los jefes inmediatos no saben dirigirse hacia ellos y no conocen de liderazgo, esto ha llevado a que el área de gestión humana indagó sobre liderazgo y satisfacción del colaborador.

#### **4.4.2. Fase 2. Análisis del problema**

Dentro del análisis del Problema este se realiza mediante el método de los 5 porqués (Five Whys) que hace parte de las herramientas de la Gestión del Riesgo, con el cual se busca identificar las causas raíz del problema y generar los Planes de Acción y medidas de choque para corregir desviaciones actuales.

#### **4.4.3. Fase 3. Planes de acción**

La propuesta de elaboración del Plan Estratégico para minimizar el índice de ausentismo laboral en la Planta de producción de la empresa PROGEN S.A, inicialmente está orientada a realizar acciones correctivas sobre las desviaciones puntuales y luego generar Plan estratégico que garantice una fidelidad en la información y que se pueda lograr un impacto positivo en la gestión de la mejora.

### **4.5. Instrumentos**

- Diagrama de árbol
- Método de los 5 porqués (Five Whys)
- Esquema de Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)
- Esquema de Acciones Correctivas
- Esquema de Lección Aprendida
- Procedimientos
- Formatos de toma de datos y registros

### **4.6. Población**

La Planta de Plásticos trabaja 3 turnos rotativos de 8 horas cada uno, la rotación de turnos inicia el día domingo a las 10pm y termina el día sábado a las 10 pm. El tiempo extra está definido de acuerdo a las necesidades de producción o por ausentismo de personal.

La Planta de Metalmecánica trabaja en su mayor parte dos turnos de 8 horas durante la semana de 6 am a 2 pm y 2 pm a 10 pm, el grupo de mecanizado CNC trabaja los tres turnos y tiene la misma dinámica que la Planta de Plásticos.

PROGEN S.A cuenta con 144 trabajadores en cargos operativos, 67 trabajadores con nivel académico profesional, entre ellos encontramos, psicólogos, ingenierías mecánicas, ingenieros electrónicos, ingenieros industriales, contadores, diseñadores en software y computación, diseñadores gráficos y profesionales en comercio exterior; además cuenta con 37 tecnólogos en diferentes campos tales como tecnólogos en contabilidad y finanzas, tecnólogos agropecuarios, tecnólogos en salud ocupacional, tecnólogos en química aplicada a la industrial, tecnólogos en tecnología y software, tecnólogos en electrónica industrial; cuenta además con 35 colaboradores con educación superior especialistas en recursos humanos, especialistas en higiene industrial, especialistas en mercadeo agropecuario con 20 técnicos en gestión de asistencia administrativa, técnicos electricistas y técnicos en gestión documental; Además se abrió convenio con la organización del Sena, donde se cuenta con disponibilidad de 12 pasantes que cumplan cuota Sena, aprendices como tecnólogos electricistas, y tecnólogos en contabilidad y finanzas, aprendices técnicos en salud y prevención de riesgos laborales, y técnicos en gestión administrativa.

#### **4.7. Muestra**

La muestra corresponde a los 144 trabajadores de los 315 colaboradores de la organización que son quienes tienen su nivel de estudio certificados en bachiller académico y se encuentran en el rango operativo de la organización.

Es un muestreo no probabilístico por conveniencia dado que las personas son seleccionadas por la conveniente y accesibilidad de la organización investigada por su nivel académico y operación en la planta de producción.

#### **4.7.1. Criterios de inclusión**

En el trabajo de investigación se trabaja con la Población Operativa que está a cargo de la producción de la Planta.

#### **4.7.2. Criterios de exclusión**

No se tiene en cuenta dentro de la investigación el personal administrativo, mando medio y personal que no pertenezca a Producción, y que dentro de la estructura contable se consideren CIF (Costos Indirectos de fabricación).

### **4.8. Fuentes de información**

#### **4.8.1. Fuentes primarias**

Información propia de la Organización, informes de ausentismo realizada por supervisores de turno.

#### **4.8.2. Fuentes secundarias**

Encuesta realizada a exfuncionarios de la empresa por el departamento de Gestión Humana.

Tabulación final según reportes enviados por el departamento de Planeación de la Producción.

#### **4.8.3. Fuentes terciarias**

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron fuentes bibliográficas tomándose como punto de referencia la normatividad legal vigente desde su historia hasta la actualidad.

## 5. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados que inicialmente se tomaron de los datos recopilados en el ejercicio estadístico de indicadores de gestión para la Planta Productiva. Con los resultados encontrados se generaron herramientas que nos sirven para tomar decisiones sobre la metodología que se estructura para la propuesta del Plan de Acción Estratégico.

Mediante la propuesta planteada en este trabajo académico se espera que la dirección de la compañía a través de las herramientas propuestas, mejoren su indicador de ausentismo y se implemente un mejoramiento y permanente ajuste del modelo para minimizar las desviaciones que lo provocan.

Se destaca especialmente las herramientas que van a influir de forma significativa en la mejora de los resultados de ausentismo basando nuestra propuesta en los siguientes puntos que son bases fundamentales para la ejecución de la producción y que son:

- Especificar las metas, indicadores
- Entrenamiento de los mandos medios
- Recompensas, reentrenamiento, lecciones aprendidas
- Cambiar la forma de pensar (empoderar), que el mando medio se empodere de la administración del grupo y entienda la disciplina de la toma de datos y razón de mejorar los indicadores
- Desempeño de las personas, medir, recompensar
- Crear un entorno de diálogo, formal e informal
- Dar ejemplo, ejecutar

### 5.1. Análisis de la Problemática de Ausentismo.

Mediante un diagrama de árbol se realiza una evaluación de la problemática, como resultado del análisis de los datos estadísticos y la información recopilada basada en entrevistas y vivencias del personal de Planta que genera la toma de información.

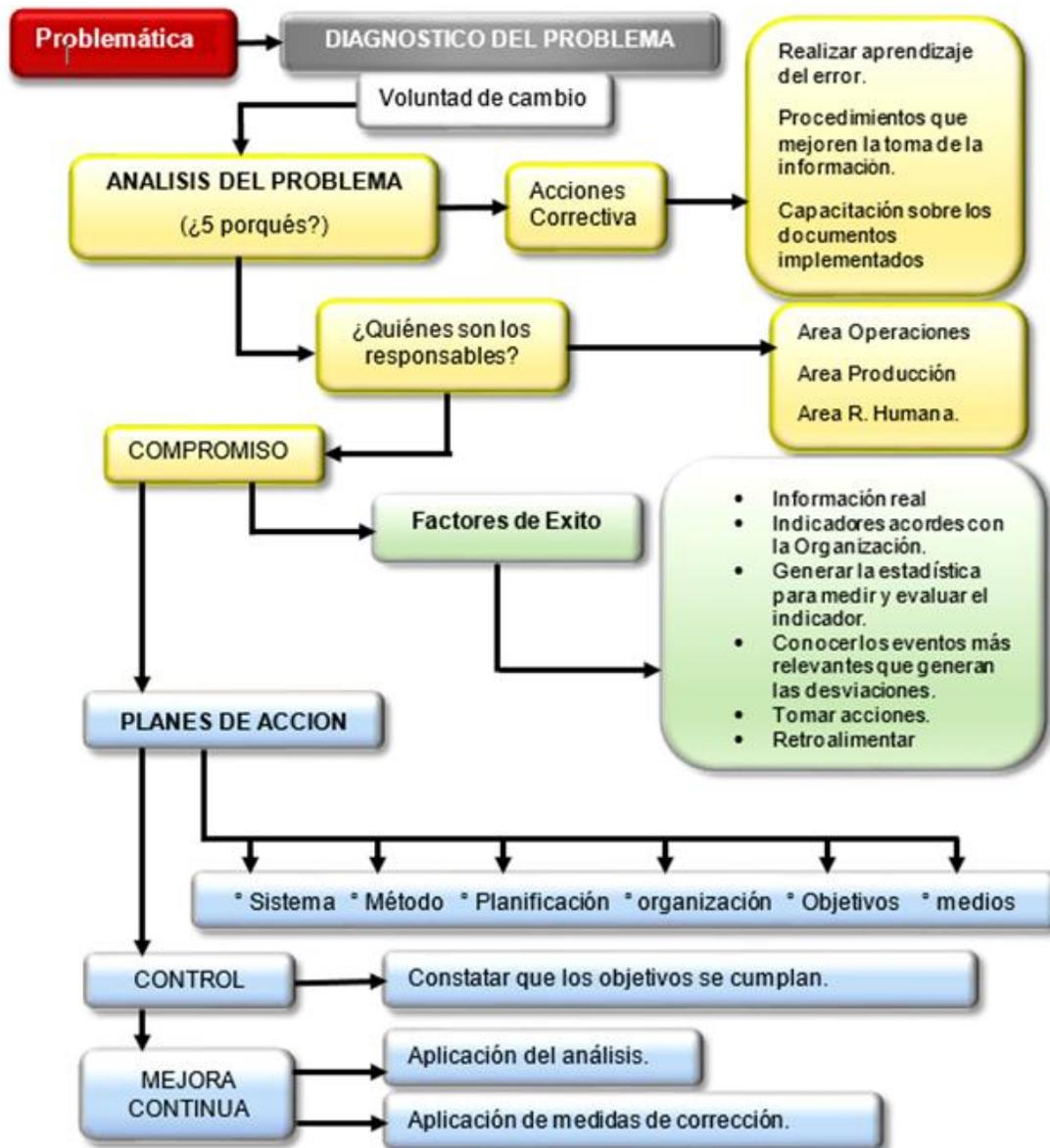


Ilustración 4. Diagrama de árbol problemática ausentismo  
 Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al diagrama de árbol, se presentan las tres fases que se enunciaron en el capítulo 4.4, y dentro del diagrama se identifican acciones a tomar.

La segunda herramienta utilizada en el análisis del problema corresponde a metodología de los 5 porqués:

**Tabla 4.**  
Metodología de los 5 porqués

Problema Principal	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
<b>No hay un plan de acción estratégico para minimizar el nivel de ausentismo laboral y poder reducir los sobre costos en la producción de las plantas de la empresa Progen, SA</b>	No se analiza la información recopilada en la ejecución de la producción.	La información no es fiable.	Los supervisores no ven la importancia del reporte de ausentismo, dentro de su gestión no visualizan la importancia de minimizar costos.	Falta de procedimiento para la toma de la información y ajuste del sistema de información para que los datos sean tomados del sistema.	
	No hay un procedimiento para evaluar el ausentismo laboral	La información que se tiene por parte de producción y recursos humanos no se evalúa.	La información para generar una evaluación del ausentismo no cubre las variables que se requieren para tomar acciones.	Por parte de recursos humanos no se genera una estadística periódica sobre los eventos más relevantes del ausentismo y tomar acciones	No se evidencia cumplimiento con ISO 9000 - 2015, ítem 6. planeación, 6.1 acciones para abordar los riesgos y las oportunidades
	No esta adecuadamente capacitado el personal que maneja el recurso humano	No se da la importancia al liderazgo y manejo del clima aboral por parte de los mandos medios.	No esta dentro del plan de capacitación de recursos humanos.	No se cumple con ISO 9000 - 2015, ítem 2.3 principios de la gestión de calidad, 2.3.2 liderazgo	
Los indicadores de ausentismo y accidentalidad no cumplen con las metas propuestas.	Se presenta los indicadores en la (JAS) junta de acción semanal pero no se planean acciones.	Falta generar la estructura para su análisis y tomar decisiones estratégicas.	No se está evidenciando el cumplimiento con ISO 31000, ítem 5. proceso; 5.6. monitoreo y revisión.	No se evidencia cumplimiento con ISO9000 - 2015, ítem 6. planeación, 6.1 acciones para abordar los riesgos y las oportunidades	

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Análisis de la Información

### 5.2.1. Ausentismo laboral

Los indicadores de ausentismo y accidentalidad laboral no se han cumplido, como se ve reflejado en los cuadros la meta de ausentismo es del 3% y el promedio durante el año 2018 ha sido de 4,8%.

*Tabla 5.*  
*Indicador de ausentismo 2018*

	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>
<b>% Ausentismo</b>	4,2%	3,8%	3,9%	6,0%	6,0%	5,2%	5,9%	3,6%
<b>Meta</b>	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos suministrados por PROGEN S.A.

*Tabla 6.*  
*Indicador de accidentalidad*

	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>
<b>% Accidentalidad</b>	0,2%		0,3%		0,7%	0,5%	0,6%	0,03%
<b>Meta</b>	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,12%	0,12%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos suministrados por PROGEN S.A.

La accidentalidad está dentro de la estadística del Ausentismo Laboral y es en promedio del 0,3%, cuando el estándar debe estar en el 0,14%.

Se desarrolla el análisis para el esquema de trabajo bajo la metodología del ciclo PHVA como herramienta de evaluación.

CICLO PHVA -				
PLANEAR	Objetivo	Diseñar un plan de acción estratégico como herramienta para minimizar el índice de ausentismo y evitar sobrecostos en la producción de las Plantas de la empresa Progen S.A, generando mediciones periódicas del indicador de ausentismo dentro de la Gestión de Cambio y Mejoramiento Continuo.		
	Alcance	La presente investigación se dirige al estudio del ausentismo laboral en la Planta de Producción de la empresa Progen S.A. Partiendo de estadísticas obtenidas por la compañía de los datos mensuales recopilados por el Área de Planeación.		
	Responsable	JEFE DE PLANTA - JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
		Seguimiento indicadores		Control (Metas)
	% Ausentismo	$\frac{\text{HORAS DE AUSENTISMO}}{\text{HORAS EJECUTADAS}} \times 100\%$		Evaluar el cumplimiento de los indicadores
% Accidentalidad	$\frac{\text{HORAS DE INCAPACIDAD}}{\text{HORAS EJECUTADAS}} \times 100\%$			
HACER	Objetivo	Procedimiento (Normalización)	Instructivo (Estandarización)	
	Realizar un análisis del ausentismo laboral en la Planta de Producción de la empresa Progen S.A.	Por medio de un diagrama de arbol	Aplicar instructivos formatos y procedimiento para cada caso en particular de acuerdo a los planes establecidos.	
	Identificar las causas de ausentismo laboral que presentan actualmente las Plantas de producción en la empresa Progen S.A.	Por medio de la metodología de los 5 porques		
Elaborar el Plan Estratégico para minimizar el índice de ausentismo laboral en la Plantas de producción de la empresa Progen S.A.	Planes de Acción			
VERIFICAR	Seguimiento indicadores		Metas	
	% Indicador de Ausentismo	$\frac{\text{HORAS DE AUSENTISMO}}{\text{HORAS EJECUTADAS}} \times 100\%$	Mantener el indicador de ausentismo no mayor al 3% y tomar las acciones de mejora cuando se presente desviación.	
	%Indicador de Accidentalidad	$\frac{\text{HORAS DE INCAPACIDAD}}{\text{HORAS EJECUTADAS}} \times 100\%$	Mantener el indicador de ausentismo no mayor al 0,14% y tomar las acciones de mejora cuando se presente desviación.	
	%Indicador de Cumplimiento de Planes de Accion	$\frac{\text{PLANES CUMPLIDOS}}{\text{PLANES GENERADOS}} \times 100\%$	Mantener el indicador de cumplimiento no menor 80%	
PLANES DE ACCION				
ACTUAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO	FECHA CUMPLIDO
	No se analiza la información recopilada en producción	JEFE DE PLANTA	PL-001	-----
	No hay un procedimiento para evaluar el ausentismo	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	PL-002	-----
	No está adecuadamente capacitado el personal que maneja el recurso humano	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	PL-003	-----
	Los indicadores de ausentismo y accidentalidad no cumplen con las metas propuestas	JEFE DE PLANTA	PL-004	-----

Ilustración 5 Ciclo PHVA.

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Plan de Acción Estratégico

¿POR QUÉ?	¿QUÉ?		¿CÓMO?				¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	
	Objetivo	Meta	Actividades	Documento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad
Etapa 1- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN: PLAN DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO	Realizar herramientas de gestión que permita tener un documento físico entregable que evidencia las acciones de los planes	Ejecutar los Planes de Acción	FORMATO DE LECCION APRENDIDA	SIN CODIGO	No ejecutarlos	Formación de Lideraz	Jefe de Planta		
			FORMATO DE PLAN DE ACCION	SIN CODIGO			Jefe de Planta		
			FORMATO DE PLAN DE DESARROLLO	SIN CODIGO			Jefe de Recursos humanos		
			FORMATO ENTREVISTA DE RETIRO	SIN CODIGO			Jefe de Recursos Humanos		
Etapa 2- CAPACITACIÓN: FORMACIÓN DE LIDERAZ	Fomentar y mejorar la comunicación y el liderazgo del área de producción de la organización	Formación en Liderazgo de los grupos primarios	MODULO I: PRINCIPIOS BASICOS DEL LIDERAZGO - COMUNICACIÓN EFECTIVA - INTELIGENCIA EMOCIONAL EN ACCION	MEMORIAS DE CAPACITACION, REGISTRO DE ASISTENCIA, EVALUACIONES,	No ejecutarlos		Jefe de recursos Humanos - Consultor Exerno		
			MODULO II: NEGOCIACION Y RESOLUCION DE CONFLICTOS INTERPERSONALES						
			MODULO III: FORTALECIMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO						
			MODULO IV: AUSENTISMO LABORAL - ESTRATEGIA PARA MINIMIZARLO - INDICADORES DE GESTION						
Etapa 3- LEVANTAMIENTO DE PLANES DE ACCION	Plasmar en los planes de Acción las tareas a desarrollar para dar solución a la problemática propuesta	Ejecutar los Planes de Acción	NO SE ANALIZA LA INFORMACION RECOPIADA EN PRODUCCION	PL-001	No ejecutarlos	Mejorar la comunicación y disciplina para recopilar datos	Jefe de Planta		
			NO HAY UN PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL AUSENTISMO	PL-002		Obtener datos reales	Jefe de Recursos Humanos		
			NO ESTA ADECUADAMENTE CAPACITADO EL PERSONAL QUE MANEJA EL RECURSO HUMANO	PL-003		Mandos medios capacitados	Jefe de Recursos Humanos		
			LOS INDICADORES DE AUSENTISMO Y ACCIDENTALIDAD NO CUMPLEN CON LAS METAS PROPUESTAS	PL-004		Cumplimiento de indicadores de gestión, retroalimentación de causas reales	Jefe de Planta		
Cierre del proyecto			Acta de liquidación		Vencimiento de fechas	Seguimiento a cronograma			

Ilustración 6. Plan de Gestión Estratégico.

Fuente: Elaboración propia

### **5.3.1. Actividad 1**

Desarrollar dentro de la Gestión de la mejora y el cambio un documento que permita generar registros de lecciones aprendidas que son una herramienta para el análisis de desviaciones de los procesos, acciones, o actitudes que se generan en la Planta y van en contra del cumplimiento de los indicadores de gestión, o generar sobrecostos de la operación.

Una de las partes importantes de este documento es la parte del compromiso, cuando se genera compromiso con la persona o personas implicadas y ellos firman ese compromiso se genera una conexión con la acción de mejora que se ve reflejada en el tiempo, si la lección no se aprende y se repite nuevamente este documento sirve como registro para tomar acciones disciplinarias si son necesarias.

Las lecciones aprendidas deben ser socializadas al equipo de trabajo y publicadas en cartelera para que se sirva como multiplicador de la información. El formato a todo nivel y en cualquier evento que requiera ser corregido, para el caso del ausentismo, en el podemos plasmar por qué el funcionario no asistió las implicaciones que generó su ausencia y su compromiso para que el evento no se repita, de igual forma genera información para que se tabule y analice. Inicialmente se debe corregir las desviaciones con respecto a la toma de datos por parte de los supervisores de Planta, implementando este documento, Actividad que está en el plan de acción PL-001.

	GESTION DE LA MEJORA Y EL CAMBIO	Código: XX-XXX-X
	FORMATO REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS	Página: 1 de 1

Fecha: <table border="1"> <tr> <td>AAAA</td> <td>MM</td> <td>DD</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	AAAA	MM	DD	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Consecutivo: _____
AAAA	MM	DD					
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>					

<b>1. INFORMACIÓN DE LA LECCIÓN APRENDIDA</b>	
Area: _____	Proceso: _____
Tipo de Lección:	Título / Nombre de la Lección: _____
<input type="checkbox"/> Amenaza <input type="checkbox"/> Oportunidad	_____

<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN</b>

<b>3. DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO EN LOS OBJETIVOS DEL PROCESO</b>

<b>4. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS IMPLEMENTADAS (* C: Correctiva P: Preventiva)</b>			
#	Tipo*		Acción
	C	P	

<b>5. LECCIÓN APRENDIDA / RECOMENDACIONES / COMPROMISO DE MEJORA</b>	

RESPONSABLES	FIRMA	ELABORO
		Nombre:
		Cargo:

Ilustración 7. Formato de lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.2. Actividad 2

Desarrollar un formato de Plan de Acción, el formato tiene la estructura de diagrama de proceso, con el cual se quiere realizar una metodología simple para la solución de problemas.

Los Planes deben ir numerados y se deben comunicar en las JAS que se realizan periódicamente para llevar el control y seguimiento. El documento se estructura a partir de las herramientas estadísticas o de análisis que se utilice (Pareto, causa efecto, árbol de decisión, 5 ¿porqués?, etc.), para nuestro caso los planes enumerados corresponden al desarrollo de la herramienta de los 5 ¿porqués?

1. Definición del problema: es el que, del problema, cuál es el problema que vamos a solucionar.
2. Análisis del Problema: el porqué del problema, que está generando el problema.
3. Método analítico para la solución del problema: generar actividades y responsabilidades para dar solución a las problemáticas, esto ligado a una fecha de compromiso.
4. Implementación de soluciones: que actividades se realizaron para dar solución y la fecha que se cumplió.
5. Verificación de soluciones: dar el visto bueno o comentarios sobre cada una de las actividades realizadas.
6. Estandarización: generar estándares que permita que la solución permanezca monitoreada en el tiempo.
7. Recursos y registros: que requiero para que tenga éxito el plan de acción.
8. Seguimientos: registrar los seguimientos que se realizaron.
9. Dar cierre al plan cuando se encuentre finalizado colocando en el estado “CERRADO”, socializar y entregar copia al Administrador del sistema de gestión.

GESTIÓN DE LA MEJORA Y EL CAMBIO - PLAN DE ACCION				
Fecha	Problemática	Responsables	Area	PLAN NUMERO :
				Estado : <span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 2px;"> </span>

3. METODO ANALITICO PARA SOLUCION DEL PROBLEMA			4. IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES	
Actividades	Fecha	Respon-sable	Actividades	Fecha
-			-	
-			-	
-			-	

2. ANALISIS DEL PROBLEMA (el porque del problema)		5. VERIFICACIÓN DE SOLUCIONES	
1			
2			
3			
4			

1. DEFINICION DEL PROBLEMA (el que del problema)	6. ESTANDARIZACIÓN

7. RECURSOS Y REGISTROS	
Recursos	Registros utilizados

8. SEGUIMIENTO	
Mecanismos de Control	Indicadores

*Ilustración 8. Formato de Plan de Acción*

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3. Actividad 3

Diseñar la propuesta de los Planes de desarrollo para Líderes del área de Producción, dirigida a mandos medios (supervisores, técnicos, auxiliares y líderes de proceso), bajo la filosofía de Grupos Primarios

Como primer elemento para desarrollar el liderazgo es el modelo de grupos primarios que es un círculo básico de cada uno de los colaboradores que normalmente está conformado por un

jefe o líder y los compañeros y pares. La estrategia es fortalecer el grupo de Supervisión de Planta, Técnicos, Líderes de Área se considera como una micro organización quienes tendrán la tarea de replicar el modelo de liderazgo que se implante desde la Gerencia de producción.

El grupo primario tiene como finalidad generar lazos sociales básicos incentivan la creación de un clima laboral ideal para el trabajo, donde la confianza y el conocimiento personal apoyan la gestión grupal, a este nivel se genera micro redes de apoyo entre los involucrados en la producción minimizando debilidades y fortaleciendo potenciales talentos dentro de los colaboradores, todo con el objetivo de incrementar la productividad y mejorar el ambiente laboral.

Se dice que estas estructuras sociales cuando maduran dan fluidez a la comunicación, que permiten la comprensión de objetivos comunes e individuales y estimulan la formación de cada integrante del grupo.

¿Qué es un grupo primario? Es una reunión de carácter informal, realizada semanalmente por el jefe con sus colaboradores directos. Las reuniones deben realizarse en todos los niveles de la Organización. Los jefes como principal canal de comunicación.

Objetivo: Fomentar y mejorar la comunicación eficaz del área de producción de la organización, con el fin de contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo y alinear a todos los colaboradores en torno a una meta y una información estratégica común.

Temas a tratar:



*Ilustración 9.* Módulos Plan de Desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Resultados que se quieren con el grupo primario: El responsable del grupo primario es el que programa, planea y realiza la reunión, consigna en un acta los temas tratados y las inquietudes presentadas y envía por email el acta realizada. Hace seguimiento a los planes de desarrollo y problemáticas de ausentismo y transmite mediante un informe a la JAS.

		<b>PLAN DE DESARROLLO</b>				<b>Codigo:</b> XXX-XXX-X		
<b>Nombre</b>			<b>Cargo:</b>			<b>Fecha</b>		
Descripción del rol:								
PLAN	Nº	ACTIVIDADES	COMPETENCIA QUE SE REQUIERE DESARROLLAR			FORMA DE MEDICION	FECHA INICIO	FECHA FIN
FORMACIÓN	1							
	2							
	3							
CRECIMIENTO	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
SEGUIMIENTO								
ESTADOS	MES	%	MES	%	MES	%	MES	%
Estado Actual								
Atrasos								
Compromisos								
ACUMULADO								
<b>Nombre tutor:</b>			<b>Cargo:</b>			<b>Fecha cierre:</b>		

*Ilustración 10.* Formato de Plan de Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

#### 5.3.4. Actividad 4

Generar un documento de entrevista de retiro para tabular las causas por las cuales se genera alta rotación del personal de la planta.



## FORMATO ENTREVISTA DE RETIRO

CÓDIGO	XX-XXX-X
VERSIÓN	1
FECHA	18/11/2018
PAGINAS	1 de 1

Nombre del trabajador \_\_\_\_\_  
Cargo asignado \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_  
Fecha de Retiro \_\_\_\_\_

Día			Mes	Año
Día			Mes	Año

Reciba nuestros sinceros agradecimientos por habernos prestado sus valiosos servicios durante este tiempo que laboró con nosotros, le deseamos muchos éxitos, sin embargo, estamos interesados en saber el motivo por el cual se retira de nuestra organización

1. Su motivo de retiro es por:

Nuevo empleo   
Maltrato   
Salario


Sobre carga laboral   
Otro


Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Que opinión tiene del puesto que ocupaba?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Nombre del líder de área ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. La relación con su líder o líderes de área como fue?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Que opinión tiene acerca de los horarios de trabajo asignados a la labor que ejercía?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Que opinión tiene acerca de las condiciones físicas del entorno donde desarrollaba su trabajo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Tiene alguna sugerencia u objeción sobre los beneficios sociales otorgados por la organización?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Que opina sobre las relaciones humanas que existían en su entorno laboral?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Ilustración 11.* Formato de Entrevista de retiro.  
Fuente: Elaboración propia

### **5.3.5. Actividad 5**

Después de analizar los datos estadísticos se define generar los Planes de Acción enumerados en el Ciclo PHVA que fue utilizado como herramienta de evaluación. Se recomienda a la Dirección de Planta estructurar los Planes de acción futuros y socializarlos en la JAS pertinente para que quede registro en el Acta de Reunión, como evidencia para su seguimiento.

Con el análisis de la metodología de los 5 porqué se presentan los siguientes Planes de Acciones, donde se muestran las actividades para su solución, los Planes de acción levantados inicialmente son los siguientes:

#### **5.3.5.1. Plan de Acción PL-001**

No se analiza la información recopilada en Producción. Se plantean las acciones de estandarizar por medio de un Procedimiento que debe estar atado al Sistema de Información de la empresa para que en tiempo real el Supervisor genere el registro de las novedades del personal, esto con el fin de que exista una sola fuente de información.

GESTIÓN DE LA MEJORA Y EL CAMBIO - PLAN DE ACCION				
Fecha	Problemática	Responsables	Area	PLAN NUMERO :
2/10/2018	No hay un plan de acción estratégico para minimiza el nivel de ausentismo laboral y poder reducir los sobre costos en la producción de las plantas de la empresa Progen, SA	JEFE DE PLANTA	PRODUCCION	<b>PL-001</b>
				Estado : <b>EN PROCESO</b>

3. METODO ANALITICO PARA SOLUCION DEL PROBLEMA			4. IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES	
Actividades	Fecha	Respon- sable	Actividades	Fecha
GENERAR APRENDIZAJE DEL ERROR PARA LOS SUPERVISORES DE PLANTA Y GENERAR COMPROMISOS DE MEJORA POR LA FALTA DE DISCIPLINA EN LA RECOPIACION DE INFORMACION DE AUSENTISMO LABORAL.	oct-18	JEFE DE PLANTA	GENERAR PROCEDIMIENTO PARA RECOPIACION DE INFORMACION DE AUSENTISMO EN EL SISTEMA DE INFORMACION.	nov-18
REALIZAR RETROALIMENTACION SOBRE COMO AFECTA EL AUSENTISMO LABORAL A LOS COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN.	oct-18	JEFE DE PLANTA	CAPACITACION SOBRE EL PROCEDIMIENTO	nov-18
			IMPLEMENTAR LOS INFORMES PARA LA JUNTA DE ACCION SEMANAL	dic-18

2. ANALISIS DEL PROBLEMA (el porque del problema)		5. VERIFICACIÓN DE SOLUCIONES	
1	LA INFORMACION NO ES FIABLE.	-	
2	LOS SUPERVISORES NO VEN LA IMPORTANCIA DEL REPORTE DE AUSENTISMO, NO VISUALIZAR LOS COSTOS.	-	
3	FALTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE LA INFORMACION Y AJUSTE DEL SISTEMA DE INFORMACION PARA QUE LOS DATOS SEAN TOMADOS DEL SISTEMA.		

1. DEFINICION DEL PROBLEMA (el que del problema)	6. ESTANDARIZACIÓN
<b>NO SE ANALIZA LA INFORMACION RECOPIADA EN PRODUCCION</b>	PROCEDIMIENTO DE REGISTRO Y CONTROL DE AUSENTISMO LABORAL

*Ilustración 12.* Plan de Acción PL-001. Solucionar desviaciones de la información  
Fuente: Elaboración propia

### 5.3.5.2. Plan de Acción PL-002

No hay un Procedimiento para evaluar el Ausentismo. Lo que se busca al tener un Procedimiento para evaluar el ausentismo es estandarizar las causas, los indicadores, las acciones a tomar y realizar la retroalimentación. En él se debe tener en cuenta:

- a. La información del Sistema
- b. Información recogida de las encuestas de ausentismo e incapacidad
- c. Las encuestas realizadas al retiro de la compañía

## GESTIÓN DE LA MEJORA Y EL CAMBIO - PLAN DE ACCION

Fecha	Problemática	Responsables	Area	PLAN NUMERO :
2/10/2018	No hay un plan de acción estratégico para minimiza el nivel de ausentismo laboral y poder reducir los sobre costos en la producción de las plantas de la empresa Progen, SA	JEFE DE PLANTA	PRODUCCION	<b>PL-002</b>
				Estado : <b>EN PROCESO</b>

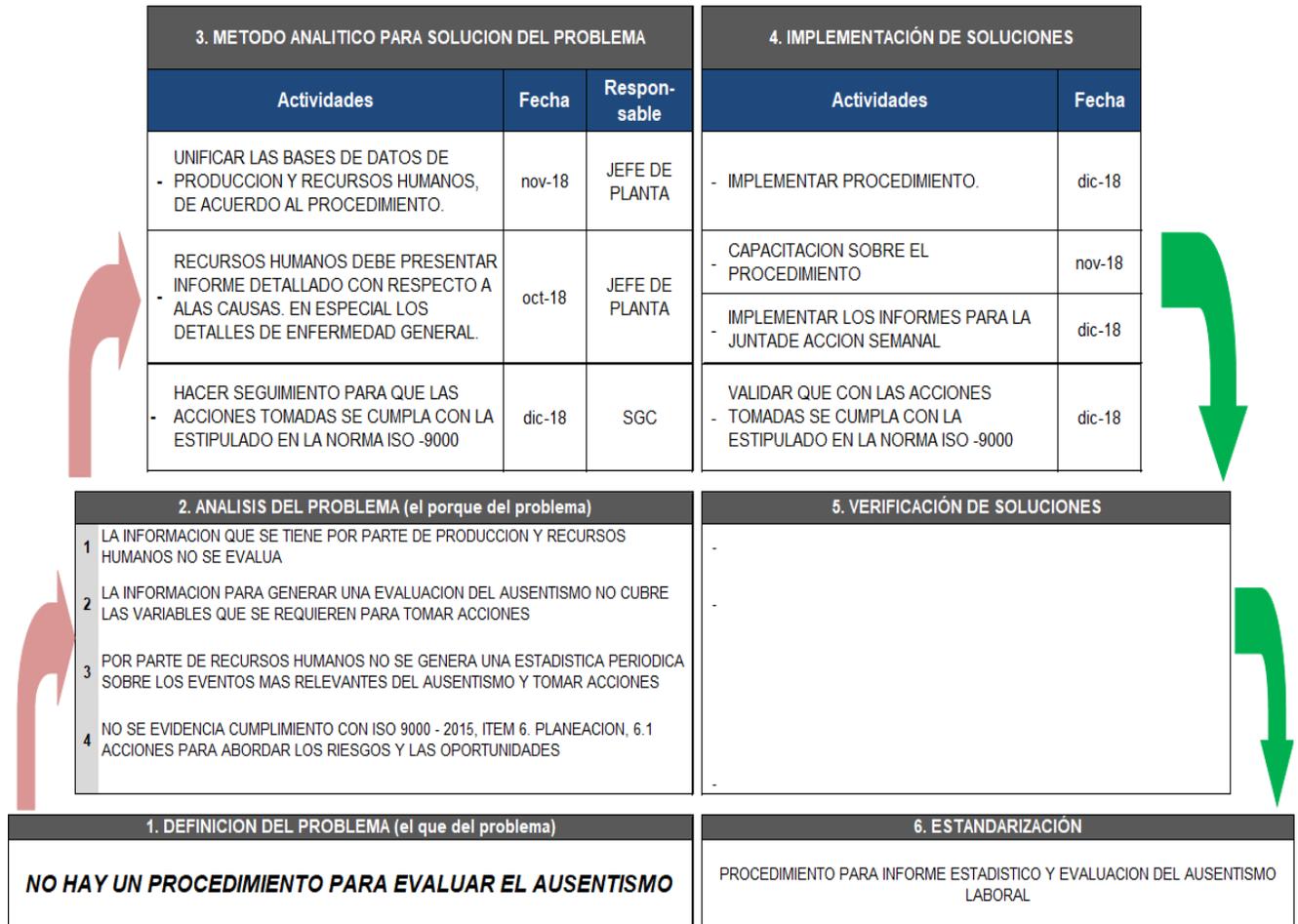


Ilustración 13. Plan de Acción PL-002. Método para evaluar el ausentismo

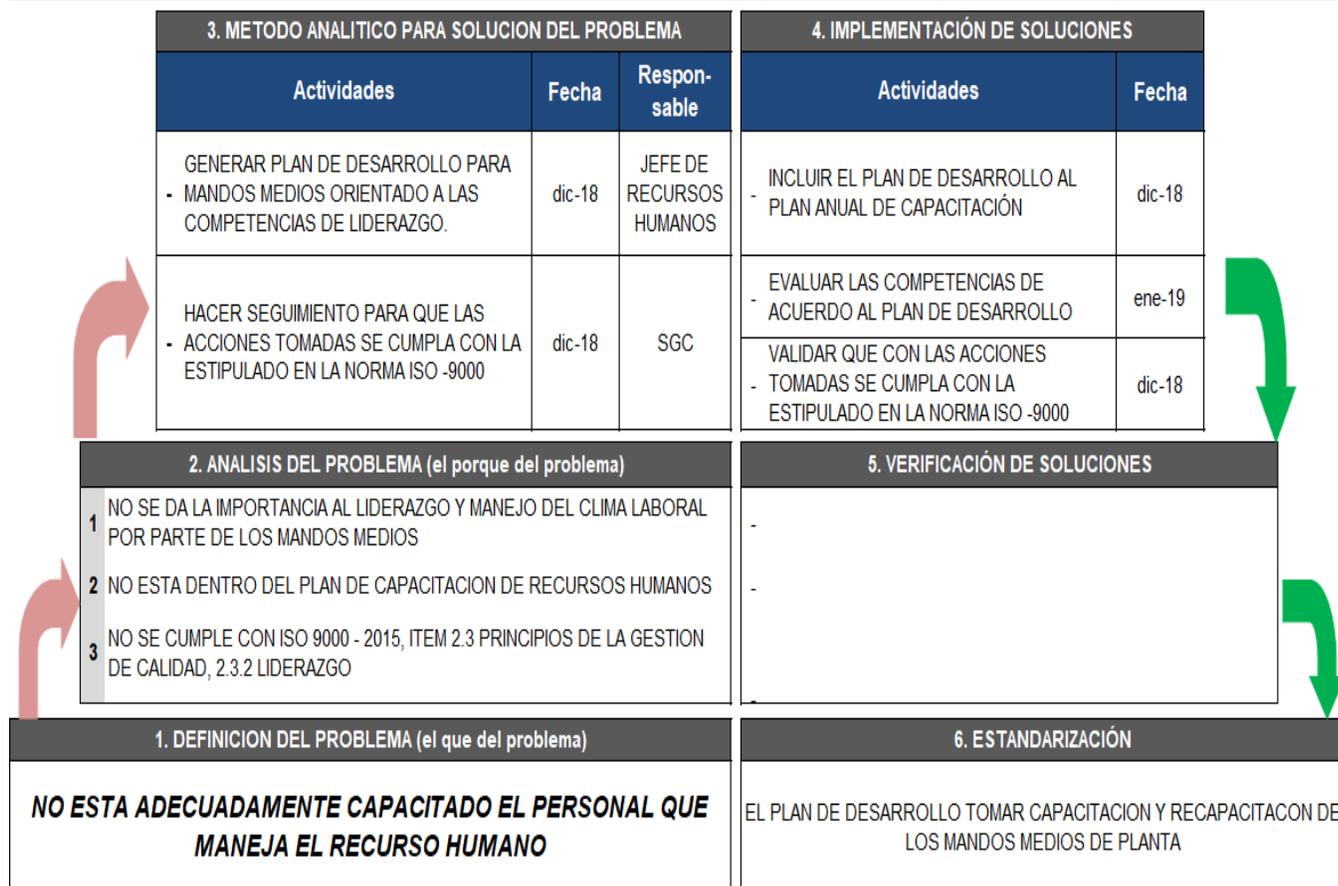
Fuente: Elaboración propia

### 5.3.5.3. Plan de Acción PL-003

No se está capacitando a los mandos medios sobre el Liderazgo y manejo del recurso humano. Una debilidad de la Organización es la implementación de Capacitaciones a los mandos medios y es fundamental como Administradores del personal durante el turno productivo.

## GESTIÓN DE LA MEJORA Y EL CAMBIO - ACCION CORRECTIVA

Fecha	Problemática	Responsables	Área	PLAN NUMERO :
2/10/2018	No hay un plan de acción estratégico para minimiza el nivel de ausentismo laboral y poder reducir los sobre costos en la producción de las plantas de la empresa Progen, SA	JEFE DE PLANTA	PRODUCCION	<b>PL-003</b>
				Estado : <b>EN PROCESO</b>



*Ilustración 14.* Plan de Acción PL-003. Falta de capacitación mandos que manejan personal  
 Fuente: Elaboración propia

### 5.3.5.4. Plan de Acción PL-004

Se debe dentro de la Junta de Acción Semanal evaluar las desviaciones de los indicadores de ausentismo y proponer soluciones mediante Planes de Acción y mitigar el riesgo de sobrecostos en la producción por ausencia de recurso humano.

## GESTIÓN DE LA MEJORA Y EL CAMBIO - ACCION CORRECTIVA

Fecha	Problemática	Responsables	Area	PLAN NUMERO :
2/10/2018	No hay un plan de acción estratégico para minimiza el nivel de ausentismo laboral y poder reducir los sobre costos en la producción de las plantas de la empresa Progen, SA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	<b>PL-004</b>
				Estado : <b>EN PROCESO</b>

3. METODO ANALITICO PARA SOLUCION DEL PROBLEMA			4. IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES	
Actividades	Fecha	Respon-sable	Actividades	Fecha
- GENERAR PLANES DE ACCION	nov-18	JEFE DE PLANTA	PLAN DE ACCION SOBRE AUSENTISMO, CON SEGUIMIENTO DESDE PLANEACION.	ene-19
EN CADA JUNTA DE ACCION SE DEBEN TOMAR DECISIONES ESTRATEGICAS SOBRE EL AUSENTISMO.		DIR. DE OPERACIONES		
GARANTIZAR QUE SE CUMPLA LO ESTABLECIDO EN EL SG-SST Y DE COVERTURA A LA ISO 31000 ITEM 5.		JEFE DE RECURSOS HUMANOS	VALIDAR QUE CON LAS ACCIONES TOMADAS SE CUMPLA CON LA ESTIPULADO EN LA NORMA ISO -31000 Y DECRETO 1072	ene-19
HACER SEGUIMIENTO PARA QUE LAS ACCIONES TOMADAS SE CUMPLA CON LA ESTIPULADO EN LA NORMA ISO -9000		SGC	VALIDAR QUE CON LAS ACCIONES TOMADAS SE CUMPLA CON LA ESTIPULADO EN LA NORMA ISO -9000	ene-19
2. ANALISIS DEL PROBLEMA (el porque del problema)			5. VERIFICACIÓN DE SOLUCIONES	
1 SE PRESENTAN LOS INDICADORES EN LA JUNTA DE ACCION SEMANAL PERO NO SE PLANEAN ACCIONES				
2 FALTA GENERAR LA ESTRUCTURA PARA SU ANALISIS Y TOMAR DECISIONES ESTRATEGICAS.				
3 NO SE ESTA EVIDENCIANDO EL CUMPLIMIENTO CON ISO 31000, ITEM 5. PROCESO; 5.6. MONITOREO Y REVISION.				
4 NO SE EVIDENCIA CUMPLIMIENTO CON ISO 9000 - 2015, ITEM 6. PLANEACION, 6.1 ACCIONES PARA ABORDAR LOS RIESGOS Y LAS OPORTUNIDADES				
1. DEFINICION DEL PROBLEMA (el que del problema)			6. ESTANDARIZACIÓN	
LOS INDICADORES DE AUSENTISMO Y ACCIDENTALIDAD NO CUMPLEN CON LAS METAS PROPUESTAS			PLANES DE ACCION CON SEGUIMIENTO SEMANAL	

*Ilustración 15.* Plan de Acción PL-004. Desviaciones en los indicadores de ausentismo  
Fuente: Elaboración propia

## 6. Conclusiones

El Plan de acción generado se presenta como una propuesta para la solución de la problemática de ausentismo laboral y tendrá una acción positiva en la disminución de los costos de producción en la medida en que sea implementado. Entonces después de que se analizó la estadística e información relevante con las técnicas de gestión utilizadas y presentar herramientas metodológicas, podemos afirmar que, si se desarrollan de forma efectiva el factor de éxito es alto, este factor de éxito está ligado entonces a la disciplina con la cual se ejecuten las estrategias y el desarrollo de los futuros Planes de Acción que se generen.

Es claro que las organizaciones están basadas en procesos, y que resulta muy relevante conocer las causas del ausentismo para que los administradores puedan generar sus planes de acción ya que los procesos de producción, que fueron con los que se enmarca esta investigación, presentan un manejo del recurso humano muy importante que desde el punto de vista de la prevención se hace importante implementar acciones que anticipen los problemas de ausentismo y accidentalidad en la planta productiva, no estamos presentando un análisis profundo del clima laboral de la compañía, ni el de competencia en cuanto al liderazgo de las personas que manejan el recurso humano, pero si se presentan herramientas que se pueden implementar para evaluar y corregir. Es entonces importante que la organización defina los estilos de liderazgo que se presentan en el área de producción y genere los planes de desarrollo pertinentes de acuerdo al liderazgo que la organización requiera.

La sensibilización del personal de producción forma una parte importante de la metodología planteada en el Plan de Acción Estratégico para minimizar el ausentismo, se concluye que para tener alto grado de éxito en los análisis y toma de decisiones se debe mantener una comunicación directa con las personas que generan ausentismo y aplicar los métodos que permitan recopilar la información que se obtiene a través de las novedades de personal diariamente.

PROGEN S.A no puede caer en el error como muchas otras empresas de producción en donde el diario vivir solo producir, con el único fin que el indicador de producción y efectividad no baje, dejando de lado revisar que tanta carga laboral se genere en los presentes debido a la

ausencia de otros que si bien es cierto en un alto porcentaje se debe a las incapacidades de índole común o laboral, olvidan que los trabajadores son seres humanos y no máquinas, pues primero se es persona y luego un trabajador, para ello juega mucho el papel, primero del líder de área, el cual debe mostrar interés por su colaborador, luego el del mismo colaborador en donde su sentido de pertenencia debe ir de la mano con los valores de la empresa y por último como la empresa, la alta dirección muestra interés por quienes generan la mano de obra, es así que el ausentismo juega un papel muy importante en una empresa, y del manejo interno que se dé a cada situación de ausentismo presentada depende que este factor anente o disminuya.

Una de las dificultades presentadas durante el proceso de investigación fue que la entrega del producto final no fue implementada, esto debido a que el líder de la investigación se desvinculó de la organización, sin embargo, se deja a criterio de la misma el desarrollo del Plan de Gestión. Creemos que desde el punto de vista de trabajo académico y de ingeniería puede ser implementado en cualquier organización con problemáticas similares.

## 7. Recomendaciones

Para finalizar este trabajo se generan una serie de recomendaciones, que nacen del aprendizaje que se obtuvo durante el desarrollo de este proyecto. En un primer término se debe tener en cuenta que a pesar de que los supervisores de la planta de producción canalizan la información de las novedades presentadas por ausentismo al área de recursos humanos, esto no solo se haga con el fin de tenerlo presente para las novedades de nómina; de mano con lo estipulado en el decreto 1072, se debe realmente tomar conciencia y generar planes de acción a los que se debe realizar seguimiento real del porque hay ausencias laborales, que es lo que lleva a que los colaboradores generen inasistencia al trabajo (incapacidades continuas, calamidades domésticas, citas médicas, permisos personales, etc.) afectando de manera significativa la producción y generando carga laboral en los demás trabajadores.

La junta de acción semanal (JAS), no solo debe verificar los procesos de producción, indicadores, sino que debe hacer seguimiento a los procesos de capacitación de los trabajadores que conforman el área de producción, permitiendo que cada trabajador genere sentido de pertenencia hacia PROGEN S.A, logrando que su labor sea reconocida como parte fundamental de los procesos allí desarrollados permitiendo así que cada trabajador crezca laboralmente y dentro de la misma empresa.

Efectuar reuniones así sea de manera trimestral con los trabajadores de la planta de producción, que permitan la socialización de dudas, de este modo PROGEN S.A conocerá de primera mano y tendrá en cuenta las inquietudes y sugerencias por parte de cada uno de los trabajadores lo cual hará que cada proceso mejore, esto aumentará el sentido de pertinencia por parte de cada trabajador.

Se recomienda serializar el plan de trabajo anual enfocado a capacitaciones en todo lo que respecta al sistema de seguridad y salud en el trabajo, cambiando la cultura de trabajo y generando disciplina de autocuidado, dado que en parte el ausentismo que se presenta en la planta de producción de PROGEN S.A, es debido a incidentes y accidentes laborales, malas

posturas, movimientos repetitivos no controlados con pausas activas, lo que implica un buen conocimiento en las normas de seguridad necesarias para su labor.

Finalmente se considera oportuno que el tema de ausentismo laboral se tenga presente en el momento de generarse la evaluación del desempeño, hay trabajadores que incurren de manera repetitiva en ausentismo laboral y esto debe hacer parte de la práctica de evaluación de la gestión del cargo y medición del rendimiento laboral.

Los agentes responsables del SGSST tienen la responsabilidad de mantener el sistema de información actualizado y cuidar que sus indicadores de ausentismo se mantengan en los niveles establecidos, siendo reiterativos en que en la finalidad de cualquier sistema de gestión se deben tomar acciones correctivas cuando los indicadores se desvíen, por ello una política sana de cero accidentes y cero incidentes correctamente implementada garantiza la buena implementación del SGSST.

## **8. Anexos**

*Anexo 1.* Encuesta realizada a exfuncionarios de la empresa por el departamento de Gestión Humana.

## 9. Referencias bibliográficas

- ANDI. (2018). Informe de Seguimiento sobre salud y estabilidad en el empleo. III Encuesta sobre Ausentismo Laboral e Incapacidades. Bogotá: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
- Bressan, E. (2011). Propuesta de acciones de intervención para disminuir el ausentismo del personal de la planta de Faena de Avex S.A. Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado el 7 de noviembre de 2018, de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10330/propuesta\\_de\\_intervenci%C3%B3n\\_para\\_disminuir\\_el\\_ausentismo\\_de\\_la\\_planta\\_de\\_faena\\_de\\_avex\\_s.a..pdf?sequence=1](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10330/propuesta_de_intervenci%C3%B3n_para_disminuir_el_ausentismo_de_la_planta_de_faena_de_avex_s.a..pdf?sequence=1)
- Bru de Sala, E. (2014). Conciliar trabajo y familia. Universidad Autónoma de Barcelona. Instituto de Gobierno y Políticas Públicas. Barcelona, España. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2015/hdl\\_10803\\_287993/esbds1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2015/hdl_10803_287993/esbds1de1.pdf)
- Caballero, N. (2015). El ausentismo en la empresa y su relación con la satisfacción laboral. Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado el 7 de noviembre de 2018, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12879/CABALLERO%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Escobar JL. Ausentismo laboral en las organizaciones. Memorias, Primer Congreso Estatal de Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana, México; 2013
- Forero, A; Nuñez, L; Patiño, S. (2016). Caracterización del ausentismo laboral en una empresa del sector salud del suroccidente colombiano para el año 2016. Universidad Libre. Santiago de Cali. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de

[https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9664/Forero\\_Nunez\\_Patino\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9664/Forero_Nunez_Patino_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Jimenez, S; Marrugo, R. (2017). Análisis de los factores que generan ausentismo en el personal operativo de la Fundación SERSOCIAL de la ciudad de Cartagena. Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de.

<http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/5553/1/TESIS%20DE%20ANALISIS%20DE%20AUSENTISMO%20LABORAL%20FUNDACION%20SERSOCIAL%20CARTAGENA.pdf>

Lizarazo, C., Fajardo, J., Berrio, S., & Quintana, L. (2011). Breve historia de la salud ocupacional en Colombia. Archivos de prevención de riesgos laborales, 14(1), 38-42.

Pinedo, I; Rivera, A. (2017). Factores relacionados al ausentismo laboral en el personal administrativo de un hospital nacional. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima, Perú. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de. <http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/642/Factores%20relacionados%20al%20ausentismo%20laboral%20en%20el%20personal%20administrativo%20de%20un%20hospital%20nacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, D. (2015). Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Oficina de Epidemiología. Universidad El Bosque.

Vásquez Trespalcios, E. M. (2013). Absentismo laboral por causa médica en trabajadores del área operativa de una compañía de extracción de minerales en Colombia, 2011. Medicina y seguridad del trabajo, 59(230), 93-101.

Carlos Arévalo Sarrate, ETSICCP de la UPM. (2016). Metodologías y Técnicas analíticas para la investigación de accidentes de trabajo. Madrid, España: Fundación

Agustín de Betancourt de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos.

Diana Serrato. Universidad ECCI. (5 de Mayo de 2017). Introducción a la Calidad. Bogotá.

Función Pública. (2017). Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo. República de Colombia. Bogotá. Recuperado el 27 de agosto de 2018, de.  
[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/16119718/2017-04-4Plan\\_sg\\_sst\\_2017.pdf/bb00afd4-9a7e-4450-b534-28df8d0880c6](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/16119718/2017-04-4Plan_sg_sst_2017.pdf/bb00afd4-9a7e-4450-b534-28df8d0880c6)

Gestión Empresarial. (Noviembre de 2011). Ciclo PHVA. Obtenido de  
<https://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>

Icontec. (24 de 10 de 2007). Norma Técnica Colombiana NTC-OHSAS 18001. Obtenido de  
<http://www.mincit.gov.co/mintranet/loader.php?Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=67471&name=NTC-OHSAS18001.pdf&prefijo=file>

Irigaray, C. (2017). *Absentismo laboral y métodos de motivación*. Universidad de la Rioja. Argentina. Recuperao el 7 de noviembre de 2011, de.  
[https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE002652.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE002652.pdf)

Ministerio de Trabajo. (5 de Agosto de 2014). Decreto 1477 de 2014. Obtenido de  
[http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto\\_1477\\_del\\_5\\_de\\_agosto\\_de\\_2014.pdf/b526be63-28ee-8a0d-9014-8b5d7b299500](http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1477_del_5_de_agosto_de_2014.pdf/b526be63-28ee-8a0d-9014-8b5d7b299500)

Ministerio del Trabajo. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1072 de 2015*. Obtenido de  
<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/50711/Decreto+1072+de+2015+DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+25+de+Abril+de+2018.pdf/4a3ae903-592b-2c34-cc5b-126b77cc65d0>

Peña, L. (2016). *Factores y efectos del ausentismo laboral en la empresa acerías paz del rio s.a: propuesta de mejoramiento*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sogamoso. Recuperado el 6 de noviembre de 2018, de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1705/1/TGT-388.pdf>

Paulo Nunes. (28 de Diciembre de 2015). *Modelo dos 5W + 2H (ou 5W2H)*. Obtenido de <http://know.net/es/cieeconcom/gestion/modelo-dos-5w-2h-ou-5w2h/>

PROGEN S.A. (2017). PROGEN Producciones Generales S.A. Obtenido de <https://www.PROGEN.com.co/sobre-nosotros>

Revista Colombiana de Salud Ocupacional, (diciembre de 2015) Ausentismo Laboral por Motivos de Salud en Operadores de una Empresa de Buses del Sistema de Transporte Masivo de Cali, Colombia, pp 10-17. Universidad Libre. Colombia,

Sánchez, D. (2015). *Ausentismo laboral: Una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*. Universidad del Bosque. Recuperado el 27 de agosto de 2018, de [http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista\\_salud\\_bosque/volumen5\\_numero1/07-articulo5-salud-bosque\\_vol5-No1.pdf](http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_salud_bosque/volumen5_numero1/07-articulo5-salud-bosque_vol5-No1.pdf)

Vanegas, C. (2013). *Evaluación desde salud laboral del ausentismo por enfermedad común en los empleados de una central de energía de Antioquía*, Colombia. Universidad de Manizales. Manizales.