DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO: “OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE AUSENTISMO LABORAL”, DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD QUE SE ENCUENTRA UBICADA AL SUROCCIDENTE DE COLOMBIA

MARÍA CAMILA DÍAZ VERA
LINA MARÍA PALECHOR GALVEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2017

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO: “OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE AUSENTISMO LABORAL”, DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD QUE SE ENCUENTRA UBICADA AL SUROCCIDENTE DE COLOMBIA

MARÍA CAMILA DÍAZ VERA
LINA MARÍA PALECHOR GALVEZ

Proyecto presentado para optar al título de Ingeniero Industrial

Asesor
Tatiana Cristina Salazar Grandia

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Cali, 12 de diciembre del 2017

DEDICATORIA

Dedicado a Dios por regalarme a lo largo de estos cinco años, la sabiduría y la resiliencia para lograrlo, a mis padres, mi hermana, mis abuelos, mis tíos y mi ángel por su infinita compañía y a mi novio por su inquebrantable apoyo.

Maria Camila Diaz Vera

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos a Dios por concedernos la sabiduría y la vida para lograr llevar a cabo, este proyecto de grado.

A nuestras familias por apoyarnos y acompañarnos, a cumplir los objetivos propuestos.

A nuestros docentes por compartirnos sus conocimientos y orientarnos en la elaboración de este proyecto de grado.

A mi compañera de proyecto, por su dedicación y entrega.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN....14

CAPITULO I....16

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN....17

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA....17

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA....20

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA....20

3. JUSTIFICACIÓN....21

3.1 Alcances....21

3.2 Limitaciones....21

3.3 Resultados y Productos del proyecto....22

3.4 Impacto Social....22

2. OBJETIVOS....24

2.1 OBJETIVO GENERAL....24

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS....24

CAPITULO II....25

4. ESTADO DEL ARTE....26

5. MARCOS DE REFERENCIA....32

5.1MARCO CONTEXTUAL....32

5.1.1Visión....33

5.1.2 Misión 33

5.2 MARCO TEÓRICO 35

5.3 MARCO CONCEPTUAL 55

5.4 MARCO LEGAL 58

CAPITULO III 60

6. DISEÑO METODOLOGICO 61

6.1Tipo de estudio 61

6.2 Estructura Metodológica 61

6.3 Técnicas e Instrumentos 62

6.4 Metodología IDEFØ 63

CAPITULO IV 64

7. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO 65

Modelado IDEFØ para el proceso de Obtención y Análisis De Indicadores De Ausentismo Laboral para la empresa 65

7.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO 100

9. PROPUESTAS DE MEJORA 105

10. CONCLUSIONES 138

11. RECOMENDACIONES 140

BIBLIOGRAFIA 142

ANEXOS 153

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1 Gerenciamiento de rutina 50

Grafico 2 IDEF 0Diagrama inicial A-0: Obtención de Indicadores de Ausentismo Laboral. 66

Grafico 3 Nodo A0 67

Grafico 4 Descomposición del primer nivel 72

Grafico 5 Verificación de Soportes.....75

Grafico 6 clasificación, recobro y consolido People Net. 77

Grafico 7 Orden de paquetes.....79

Grafico 8 Procedimiento interno, generación de planillas. 80

Grafico 9 Registro en el People. Net. 81

Grafico 10 Procedimiento de recobro ante entidades de EPS 82

Grafico 11 Descarga de informes y consolidado 83

Grafico12 Plantilla de datos de Ausentismo laboral 85

Grafico 13 Herramienta de Caracterización (Macro) 86

Grafico 14 Cambio de estado de incapacidad en People. Net 87

Grafico 15 Procedimiento de Solicitud de Información a regionales, descarga de informes.....88

Grafico 16 Procedimiento de Consolidado de datos de indicadores de Ausentismo Laboral 89

Grafico 17 Procedimiento, segunda solicitud de información 90

Grafico 18 Procedimiento Consolidado final 94
Grafico 19 Caracterización Número de días de ausentismo por tipo de incidencia 96
Grafico 20 Caracterización promedio de días perdidos por patología 97
Grafico 21 ausentismo laboral por cargo 98
Grafico 22 Caracterización Ausentismo por áreas de trabajo 98
Grafico 23 Caracterización Accidentes laborales 99
Grafico 24 Árbol del problema 104
Grafico 25 Etapas del benchmarking 110
Grafico 26 Propuesta de Formato de seguimiento de proveedores 117
Grafico 27 Propuesta de Modelo de Estandarización y documentación del procedimiento 119
Grafico 28 Propuesta de caracterización por genero 130
Grafico 29 Propuesta de caracterización por edad 131
Grafico 30 Propuesta de Caracterización por tiempo de antigüedad 132
Grafico 31 Propuesta de caracterización por empresa 133
Grafico 32 Propuesta de caracterización por unidad organizativa.....134
Grafico 33 Propuesta de caracterización puesto por cantidad de días ausentes.135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Fechas de Envío 68

Tabla 2 Soportes de tipos de incapacidades o licencias formato sd-dc-364 73

Tabla 3 cuadro comparativo de datos arrojados 91

Tabla 4 Comparativo mes a mes. Consolidado 93

Tabla 5 Consolidado de Hallazgos 100

Tabla 6 Costó de gestión por incapacidades, licencias o permisos laborales 106

Tabla 7 Check-list's soportes 108

Tabla 8 Entrevista- Colaborador Outsourcing 112

Tabla 9 Procedimiento recaudo y recobro de incapacidades, licencias o permisos laborales Outsourcing 113

Tabla 10 Comparativo Proveedores 115

Tabla 11 Propuesta de formato de correspondencia enviada 125

Tabla 12 Propuesta de Formato de Correspondencia recibida 126

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Caracterización del proceso IDEF0.....154

Anexo 2 Entrevista a las regionales.....170

Anexo 3 Formato interno Incapacidades, licencias o permisos laborales.....178

RESUMEN

El ausentismo laboral es considerado como una restricción en la productividad, generando pérdidas económicas, por ello se estipulan un proceso que tenga como objetivo su caracterización; en la empresa en estudio se están generando déficit en dicho proceso, su información final presenta fluctuaciones que genera incredibilidad en los indicadores.

El objetivo del estudio fue identificar las causas que generan déficit en el proceso de Obtención y Análisis de Indicadores de Ausentismo Laboral, para diseñar estrategias direccionadas a la mejora del proceso, de acuerdo a los hallazgos encontrados.

Metodología: Estudio descriptivo, observacional con el levantamiento de la toma de datos del proceso de Obtención y Análisis de Indicadores de ausentismo laboral, presentado en los meses de febrero a agosto del 2017 en la empresa en estudio.

Resultados: Se encontró que durante el proceso no se cuenta con una estandarización que permita una trazabilidad; la herramienta diseñada para caracterizar las cifras de Ausentismo Laboral, no es muy detallada al momento de segmentarlas.

Palabras Claves: Ausentismo laboral, Indicadores, Proceso, trazabilidad, caracterización

ABSTRACT

Labor absenteeism is considered as a restriction in the productivity, it generates economic losses, for that it generates a process whose objective is the characterization, In the company under study, this process is generating a deficit, its final information presents some fluctuations that produce disbelief in the indicators.

The objective of the study was to identify the causes that generate deficits in the process of obtaining and analyzing indicators in order to design strategies aimed at improving the process, according to the findings found.

Methodology: descriptive study, observational with the collection of data from the process of obtaining and analyzing indicators of labor absenteeism, presented in the months of february to august 2017 in the company under study.

Results: it was found that during the process there is no a standardization that allows traceability; the tool that was designed to characterize the quantity of labor absenteeism, is not very detailed at the time of segment it.

Keywords : absenteeism, indicators, processes, traceability, characterization.

INTRODUCCIÓN

Uno de los más grandes problemas de estudio en una organización es el ausentismo laboral, un fenómeno que afecta sin importar su actividad económica; es un síntoma organizacional que revela los problemas de los colaboradores y del entorno expuesto en la organización, por consiguiente, es considerado un fenómeno multicausal.

(Pelletier B, Boles M, Lynch W, 2004) “Las tasas de ausentismo se han incrementado en todos los países industrializados por encima del 30% durante los últimos años, a pesar de las mejoras en la oferta, la calidad de la asistencia sanitaria y las condiciones socioeconómicas”

El ausentismo es considerado como una restricción en la productividad debido a los altos costos directos e indirectos que se generan, estos repercuten en la competitividad de una organización, por consiguiente, el ausentismo es evaluado y analizado por indicadores, los cuales son nutridos de información conglomerada en un proceso de Obtención y Análisis de indicadores en todas las áreas adscritas a la estructura organizacional.

Los procesos en una organización se convierten en componentes de la cadena de valor para lograr los objetivos estratégicos, cada departamento cuenta con diferentes procesos efectivos que contribuyen a la visión de la organización.

Entre muchas de las funciones que cumple el departamento de seguridad y salud en el trabajo, está el generar un control interno para mitigar los indicadores de ausentismo, los cuales deben de propiciar la información detallada y confiable, para que la organización conozca la problemática y sea capaz de revelar un diagnostico puntual sobre ausentismo laboral para ejecutar los planes de acción.

Por consiguiente, este estudio de investigación en una empresa del sector salud del suroccidente colombiano, surgió de la necesidad de reducir la ineficiencia del proceso de Obtención y Análisis de Indicadores de Ausentismo Laboral, el cual está presentando déficit en el manejo del flujo de información y en el empalme de ella para la obtención de indicadores, por ende, pretende generar propuestas de mejora con los hallazgos encontrados en la caracterización y diagnóstico del proceso.

Como beneficio de esta investigación, el departamento de Seguridad y Salud en el trabajo y los departamentos aliados que se nutren de los indicadores de ausentismo para la elaboración de informes, estrategias y toma de decisiones, contarán con alternativas de mejoras al proceso de obtención de información veraz y precisa.

De igual forma los resultados de esta investigación pueden diversificarse para la aplicación de mejoras en otros procesos de la organización, o en otras que presenten problemas en la efectividad de sus diferentes procesos, sin importar la actividad económica inscrita.

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ausentismo laboral es un fenómeno complejo y habitual que se presenta en las organizaciones y muestra una variación dependiente del sector económico. Desde la perspectiva empresarial, el ausentismo se traduce en pérdidas económicas, y en condicionante de los procesos productivos, se considera como una problemática, tanto para lo organización como para los colaboradores, generando un efecto negativo en el cumplimiento de los objetivos y en los costos de la empresa

En Colombia, desde el campo universitario, se han presentado investigaciones enfocados en ésta problemática, debido al interés que surge en las organizaciones por reducir los costos directos e indirectos que produce el ausentismo. Caracterización en los procesos, costos, identificación de las principales incidencias del ausentismo, condiciones que fomentan el ausentismo, y el ausentismo laboral presente en personal de empresas prestadoras de servicio de salud son algunos de los estudios realizados con la finalidad de identificar causas, evaluar situaciones y generar planes de acción que apunten a mitigar la problemática.

En atención a la problemática expuesta, muchos sectores se ven afectados por esta situación; el manejo y las decisiones asociadas a la intervención de este fenómeno son un punto importante en la reducción de éstos indicadores, o, por el contrario, en consecuencias que afecten a varios eslabones del proceso Productivo; se podrá analizar entonces, que, para la realización de intervenciones adecuadas, es de suma importancia tener datos sólidos, certeros, pertinentes y que logren mostrar la afectación real. Para esto, el proceso encargado de generar los indicadores debe ser adecuado y eficiente.

Ahora bien, la realización del siguiente trabajo se hace relevante y pertinente en la medida que se desea, al igual que en cualquier organización, que el resultado de los procesos pueda ser medible para poder realizar una mejora continua en los procesos; reduciendo tiempos muertos y haciendo eficaz la entrega de resultados finales, puntualmente, minimizando el impacto del costo de días perdidos, y disminuyendo cualquier afectación que pueda tener algún área de la organización.

La organización en la cual se realizará el estudio se encuentra ubicada al sur occidente de Colombia y su razón social viene dada por la prestación de servicios de salud a través de una red nacional con alta calidad técnica que contribuye a mejorar los resultados en salud de la población.

En el proceso “Obtención y análisis de indicadores de ausentismo laboral”, que es gestionado por el área de Seguridad y Salud en el trabajo, siendo un subproceso dentro del proceso de análisis y estudio del Ausentismo laboral en la organización, se presentan unos datos como resultado, arrojando unos porcentajes con una periodicidad mensual, información requerida por otras áreas para generar los correspondientes análisis; La organización cuenta con una planta administrativa y tres clínicas distribuidas a nivel nacional, lo cual hace un total aproximado de 4.968 colaboradores, donde en el 2016 se presentó un promedio de 505 días perdidos para la primera empresa prestadora de servicio, 290 días perdidos para la segunda empresa prestadora de servicio de salud, 2803 para la tercera empresa prestadora de servicio de salud, 1735 para la cuarta empresa prestadora de servicios de salud (Información interna de la empresa en estudio). Estos indicadores son monitoreados mensualmente por los profesionales del área de Seguridad y Salud en el Trabajo, sin embargo, se detecta un proceder dispendioso a la hora de generar los indicadores de incidencia y días perdidos por incapacidad; lo cual presenta pérdida en el tiempo del proceso y deficiencias a la hora de generar una intervención adecuada para posteriores diagnósticos puntuales. El proceso que se realiza mide el ausentismo de manera integral,

no tiene el desglose de variables, por lo cual no se logra tener un seguimiento adecuado.

Las causas raíces que magnifican la problemática es dada por una herramienta que no cumple con los requerimientos que se solicitan, ya que la organización cuenta con un aplicativo que arroja resultados generales, donde un sin número de causas quedan encasillados en un solo diagnóstico, las incapacidades, licencias y permisos laborales, considerados como los únicos conceptos asociados al Ausentismo laboral en la empresa en estudio (Tabla 2) registradas en el sistema, no coinciden con valores que se han registrado en meses anteriores, lo que conlleva a realizar verificaciones de forma manual cada mes para poder obtener datos más cercanos a la realidad, generando reprocesos y datos no certeros.

Al mismo tiempo, otras áreas deben obtener estos reportes y manipularlos de tal forma que puedan extraer los datos que necesitan. La carencia de un método adecuado para la obtención de indicadores exactos, puntuales, y con tiempos mínimos en la generación , representa afectación en frentes de la organización y del entorno: costos altos, por consiguiente, no se visualiza con claridad el foco del problema, de ahí que se sigan presentando un alto nivel de estrés, baja productividad, impacto en el logro de las metas estipuladas, entorpecimiento de los procesos, disminución en la calidad del servicio ofrecido, y a nivel macro. Lo antes mencionado crea la necesidad de efectuar la caracterización del proceso existente, y posterior a esto, realizar el debido diagnóstico, con el fin de identificar condiciones que debe tener un procedimiento más eficiente y generar recomendaciones estratégicas para el reconocimiento de las variables críticas e identificación de los requerimientos de cada área; y de esta manera proponer mejoras en el proceso evaluado.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo Proponer una mejora al proceso de “obtención y análisis de indicadores de ausentismo laboral, en una empresa prestadora de servicios de salud” ubicada en el suroccidente colombiano, mediante el diagnóstico y análisis de sus variables críticas?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué variables se deben tener en consideración para caracterizar el proceso de ¿“Obtención y análisis de indicadores de ausentismo laboral, ¿de una empresa prestadora de servicios de salud”?

- ¿Cómo caracterizar el proceso de “Obtención y análisis de indicadores de ausentismo laboral, de una empresa prestadora de servicios de salud”?

- ¿Qué estrategias diseñar para mejorar el proceso “Obtención y análisis de indicadores de ausentismo laboral, de una empresa prestadora de servicios de salud” con base en el diagnóstico realizado?

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Alcances

En éste proyecto se propone estudiar la problemática actual relacionada con el proceso de “Obtención y Análisis de indicadores de ausentismo laboral” de una empresa prestadora de servicios de salud, que se encuentra ubicada al suroccidente de Colombia, por lo cual, se considera importante realizar la caracterización y diagnóstico del proceso con el fin de que la información obtenida por el proceso sea certera y pertinente para la posterior intervención del ausentismo laboral en la organización.

De acuerdo con las premisas que se presentaron, éste trabajo se justifica en la medida que los resultados de ser implementados por la empresa, contribuyan a la mejora del proceso logrando así una serie de intervenciones estratégicas que ayudarán a la disminución en costos, aumento de productividad en los trabajadores, y disminución en los índices de rotación de los colaboradores.

Para las investigadoras del presente proyecto, en la medida de su desarrollo, podrán aplicar conceptos vistos durante todo el plan de carrera, relacionados con el diseño y evaluación de procesos, teorías sobre ausentismo laboral, medición de indicadores, optimización de procesos, con la finalidad de generar resultados que contribuyan a la resolución de la problemática que se viene presentando.

3.2 Limitaciones

Se presenta la dificultad de recopilar la información, debido a que no se tiene claridad del proceso, por ende, el personal administrativo encargado en las diferentes regionales, no brinda la información pertinente para lograr caracterizar el proceso.

3.3 Resultados y Productos del proyecto

A través de la intervención y mejoras del proceso, si se realiza la implementación, las áreas tendrían información pertinente, certera y oportuna sobre ausentismo laboral, generando estrategias para la reducción del mismo.

De igual manera, los instrumentos de recolección utilizados puedan contribuir a futuras investigaciones que se realicen sobre la temática expuesta, también, que sean de utilidad para realizar caracterización, diagnóstico y recomendaciones para la evaluación de los procesos enfocados en obtención de indicadores de ausentismo laboral, a la vez que disminuye los costos que genera la implementación de un proceso adecuado.

Dentro de este marco de ideas, se espera también, que los resultados sirvan de gran utilidad para mejorar el proceso de las áreas involucradas, y para generar conciencia la importancia de tener procesos eficaces y óptimos que permitan identificar e intervenir problemas que generan costos elevados en la organización.

3.4 Impacto Social

Al diseñar propuestas de mejora para el proceso de “Obtención y Análisis de Indicadores de Ausentismo Laboral” en la empresa en estudio, se busca generar herramientas que generen mayor productividad para los colaboradores que hacen parte de todo el proceso antes mencionado y de esta forma mitigar la carga laboral que se está generando por los reprocesos a causa de las fluctuaciones en la información; lo que conllevaría a generar un bienestar en la persona frente a su entorno laboral.

De igual forma cabe anotar, que al generar un mínimo error en los datos que generan los indicadores, se podrá en otros estudios realizar un diagnóstico puntual del ausentismo laboral y si es el caso promover las acciones pertinentes para disminuir los índices de este fenómeno en la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una mejora al proceso de “obtención y análisis de indicadores de ausentismo laboral, en una empresa prestadora de servicios de salud” ubicada en el suroccidente colombiano, mediante el diagnóstico y análisis de sus variables críticas

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las variables que deben tenerse en consideración para caracterizar el proceso de “Obtención y Análisis de Indicadores de Ausentismo Laboral, De Una Empresa Prestadora De Servicios De Salud”.

Caracterizar el proceso de “Obtención y Análisis de Indicadores de Ausentismo Laboral, De Una Empresa Prestadora De Servicios De Salud”.

Diseñar estrategias direccionadas a la mejora del proceso “Obtención y análisis de indicadores de ausentismo laboral, de una empresa prestadora de servicios de salud” con base en el diagnóstico realizado.

CAPITULO II

4. ESTADO DEL ARTE

De acuerdo con la investigación realizada por (Francisco R Mesa M1a, Ana María Kaempffer R2, 2004), en donde se estudió el absentismo laboral en chile, se analizó la tasa de incapacidades de los trabajadores en los sectores hospitalarios, mineros, industria automotriz y universidades, se encuentra que el mayor índice de ausentismo corresponde al sector hospitalarios con 14,3 días por cada trabajador, para la obtención de los datos en este sector se estudiaron siete empresas, en las cuales se evidencia que la mayor tasa de ausentismo se encuentra en las ciudades más grandes del país, la investigación concluye con que algunos de los factores influyentes en estos resultados fueron las extensas distancias, los niveles de estrés, violencia y que en el sistema de licencias médicas por enfermedades se encuentra que las de mayor impacto son las enfermedades respiratorias.

(Molinera, 2006) realiza un seguimiento de los indicadores de los últimos años, evidencia el incremento de la tasa de ausentismo laboral en los países industrializados, en todos los sectores productivos constituyendo un problema en los costes económico y organizativo, España es uno de los países europeos con mayor índice de ausentismo laboral, argumentado por el elevado índice de accidentes laborales.

En la III encuesta realizada por (Adecco, 2016) sobre el ausentismo en España, se encontró que “El 91% de las empresas controlan las ausencias por licencias y permisos exigiendo la presentación de justificantes médicos o de otro tipo, y tan solo el 2% de ellas dispone de paquetes de horas anuales o sistemas de flexibilidad horaria que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal”

En este informe también indican que en el año 2015 “se produjeron en España 3.934.380 procesos de Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes, un

10,23% más que en 2014, cuando la población protegida sólo había crecido un 3,44%, hasta los 15.647.690 Trabajadores”

La encuesta global de ausentismo realizada por (Kronos, 2011) sobre los diez países con mayores índices de ausentismo injustificado, arrojo que el país que encabeza el mayor porcentaje de empleados que fingen estar enfermos es China con el 71%, Francia tuvo el menor número dentro de sus empleados con tan solo el 16% ,pero cuenta con el periodo anual más generoso de cantidad de ausencias pagadas permitidas con 25 días, encontrando que la mayor razón por la cual se presenta un alto índice de ausentismo en todas las regiones, es porque los empleados se sienten estresados y por ende requieren de un día libre.

Según la encuesta realizada por (RIVERWOODS, ILL., 10 de octubre de 2007) dos tercios de los trabajadores que llaman enfermos en Estados Unidos, realmente lo hacen por razones distintas a la enfermedad física, las enfermedades personales solo representan el 34% de las ausencias no programadas, el 66% de las ausencias se deben a diferentes razones, encabezando los problemas familiares con un 22%, necesidades personales con 18%, mentalidad de derecho 13% y estrés 13%.

En un grupo de discusión integrado por (Valdez M. y Suárez M, 2005), en donde el objetivo era identificar las percepciones de las enfermeras por la ausencia laboral injustificada, para ello se reunieron con un grupo de cinco enfermeras adscritas al hospital de especialidades No. 14 del centro médico nacional ubicado en España las cuales presentaron mayor índice de ausentismo injustificado, en donde ellas compartieron las principales causas, ambiente laboral adverso y maltrato de jefe inmediato . Evidencian que, en los países industrializados, a pesar de las mejoras en las condiciones socioeconómicas, en la oferta y en la calidad de la asistencia sanitaria, la tasa de absentismo se ha incrementado en forma considerable por encima del 30% en los últimos 25 años.

En un estudio realizado por una enfermera profesional para realizar una medición de ausentismo, sabiendo que la incapacidad representa el 92% del ausentismo laboral del personal de enfermería en una institución hospitalaria de Bogotá, se obtuvieron los siguientes datos: (Carvajal, 2009) “el ausentismo del 19 personal de enfermería del turno diurno representa un 63% frente al turno nocturno en un 37%. Los días de ausentismo por incapacidad de las enfermeras profesionales son de uno a ocho días en 88% de los casos donde de uno a dos días representa 50% de ellos. De igual manera, en el grupo auxiliar las incapacidades de uno a ocho días corresponden al 70% de los casos”

(Bonilla, Carrasco, Flórez, Martínez, Pardo, Jiménez, 2014) En Colombia, el ausentismo laboral es un problema social, al persistir ideas arraigadas en la cultura de los trabajadores de “hacerse incapacitar” por enfermedad o accidente laboral, lo que genera pérdida de competitividad y productividad de las empresas además de gastos adicionales a las administradoras de riesgos laborales (ARL) y a las entidades promotoras de salud (EPS).

Eso es igual a decir que en los primeros siete meses de 2011 se dejaron de trabajar 9.984,5 años o 87,4 millones de horas y que cada trabajador accidentado tiene un promedio de 8,2 días de incapacidad.
Y lo anterior teniendo en cuenta que en el país solo hay 7,5 millones de trabajadores afiliados a ARP en 494.816 empresas y que aún la evasión de esta obligación ronda el 10 por ciento de las empresas legalmente constituidas. Hace ocho años era del 37 por ciento.
Debe sumarse que por fuera del sistema de riesgos profesionales está el 60 por ciento de la población económicamente activa que vive en la informalidad laboral, señala Édgar Velandia, subdirector de la Cámara de Riesgos Profesionales de Fasecolda. Frente a ese preocupante panorama, resulta poco alentador saber que el gremio de los aseguradores estime que por cada peso pagado en atención médica y prestaciones económicas a un trabajador que sufrió un accidente laboral,

sea real o no, también la empresa deba pagar entre 5 y 50 pesos por costos indirectos.

En una empresa del sector salud, (ANYEL VIVIANA FORERO MOSQUERA, 2016) se realizó un estudio de caracterización del ausentismo laboral, en donde se detectó que en promedio el costo de ausencias por trabajador es de $201.020, se identifica que las ciudades con mayor costo de ausentismo laboral son Cali con $29.294.890, Palmira con $27.606.309 y Tuluá con $14.443.989.

(Rodolfo Mosquera Navarro, 2015) en un estudio de investigacion cientifica, realizado en la empresa de transporte masivo de la ciudad de Cali, Valle del Cauca sobre el "ausentimo laboral por el estado de salud de sus operadores, se encuentro que la mayor proporción de ausencias se presentaron los días lunes con un 17.48%; el 99% de las ausencias se generaron por trabajadores de género masculino, esto se explica por el tipo de actividad económica. El 59% de las ausencias del período se reportaron en trabajadores mayores de 36 años. La tendencia del ausentismo por motivos de salud según meses en el año 2013, incrementaron los días de ausencia a partir del mes de agosto observándose un pico máximo en el mes de noviembre con descenso en el mes de diciembre"

(Ospina, 2015) en un estudio de grado en donde se realizdo la Caracterización del ausentismo labora en una EPS en la ciudad de Medellín, concluyen que "el mayor porcentaje de casos de incapacidad se presentó entre las edades de 36 a 40 años. Porcentualmente el mayor grupo que se incapacitan son los universitarios"

(Juan Fernando Saldarriaga F., 2007), Discuten que "el ausentismo laboral por causa médica tiene implicaciones desfavorables para todos: el trabajador, porque es quien sufre directamente la enfermedad, la empresa, porque pierde productividad y la sociedad porque retrasa su crecimiento económico y social."

(Yuridy shirley cuevas duarte, 2011) identificaron que “El área asistencial presentó el mayor número de incapacidades y por cargos los médicos seguido de las auxiliares de odontología y los odontólogos; El área asistencial tiene 78,3% incapacidades, contratos a término indefinido con un 74.6% y mujeres con 78,01% incapacidades”. Unos de los problemas que se evidencian en la empresa del presente estudio, es que no existe la distribución adecuada de variables para realizar una caracterización más precisa en la generación de indicadores,” se debe tener en cuenta la población general y su distribución para variables como género, área, cargos, por lo que se requiere posteriormente análisis estadísticos para establecer si hay diferencia significativa.”

(Gallo, 2012-2013) considera que “el absentismo se debe de tratar como un cambio cultural, como todos los sistemas modernos de gestión de la calidad, el medio ambiente, la prevención de riesgos laborales, etc. Es necesario idear un Sistema de Gestión orientado al Absentismo, que pudiera servir de referencia y guía de actuación a todas aquellas empresas interesadas en mejorar sus índices y ganar con ello en competitividad.”

(Olga lucía calderón lópez, 2016)realizaron un estudio de investigació, Para determinar las principales caracteristicas del ausentismo laboral en el area de enfermeria y de igual forma determinar los costos “La principal causa de Ausentismo en el personal de enfermería en Los Comuneros HUB, en el año 2105 fue por Enfermedad general, seguido de accidentes de trabajo, licencias de maternidad y por último los accidentes de tránsito. Los rangos de edades entre los cuales se encuentra el mayor número de ausentismo en el personal de Enfermería, es entre los 19 a 29 años, la impresión diagnóstica más común del ausentismo en el personal de auxiliares de enfermería es el lumbago no especificado, y con relación a las Enfermeras Jefes, la más frecuente fue la diarrea y la gastroenteritis, seguido de migraña no especificada. El área de trabajo con mayor grado de ausentismo corresponde al servicio de hospitalización”.

(Calderón., 2015) en un estudio de caracterización se recomienda “Un programa estructurado de reducción del ausentismo laboral que incluya actividades de prevención primaria, capacitación, diagnóstico y control de factores de riesgo psi colabórales, intervenciones ergonómicas y organizacionales, contribuiría de manera importante a reducir el ausentismo en la institución objeto de este estudio, así como sus costos”.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1MARCO CONTEXTUAL

El ausentismo laboral es un fenómeno costoso que cada vez tiene mayor relevancia en las organizaciones afectando la productividad, convirtiéndose las horas no laboradas en grandes pérdidas monetarias.

La empresa prestadora de servicios del sector salud del suroccidente de Colombia en estudio, constituida legalmente en el año 2010 como una unidad prestadora de salud directa bajo la propiedad del Grupo Coomeva, cuenta con un aproximado de 4.968 colaboradores, de ellos 2.300 profesionales del área asistencial, tiene capacidad de atención de 5.000 hospitalizaciones en casa y de realizar cerca de 1.500 cirugías al mes; para lograr el objetivo de beneficiar a 2,5 millones de afiliados en el país, se encuentra estratégicamente ubicado a través de una red nacional de alta calidad técnica en 20 ciudades con proyección a aumentar esta última cifra, para mejorar los resultados en salud de la población su portafolio de servicio es amplio y diverso, su estructura recientemente modificada se encuentra conformada por cuatro empresas.

1. (ConsultorSalud, 2017) “Institución Prestadora de Salud en los niveles III y IV de complejidad, ubicada en la ciudad de Palmira. Esta clínica ofrece a sus usuarios servicios de urgencias, hospitalización y cirugías con calidad, seguridad, oportunidad y racionalidad técnico científica.

2..Institución Prestadora de Servicios de Salud en los niveles III y IV de complejidad, que permite brindar atención médica integral a toda la familia, gracias a su completo portafolio de servicios de salud brindados con excelencia y calidad.

3.Institución pionera en la prestación de servicios de salud, hospitalización y cuidados integrales domiciliarios que contribuyen a la recuperación del paciente con la calidad y tecnología de una clínica, pero en la comodidad y seguridad del propio hogar. En el año 2017 Hospital en Casa alcanzó una cobertura de 14 ciudades a nivel nacional siendo el aliado estratégico de las más grandes aseguradoras del país.

4. Bajo el nombre de Centros Ambulatorios, hoy se cuenta con 79 unidades de atención a lo largo del país. En estas unidades se brindan servicios odontológicos, médicos y de vacunación a los usuarios de planes de aseguramiento obligatorios, voluntarios, personas particulares y empresas en general. Esta atención se ocupa de servicios de niveles I y II de complejidad".

5.1.1Visión

Ser una red acreditada de Prestación de Servicios de Salud, reconocida por los excelentes resultados en salud y en servicio, líder en Colombia y con presencia internacional.

5.1.2 Misión

Ofrecemos servicios de salud a través de una red de prestación nacional con alta calidad técnica y de servicio, que contribuye a mejorar los resultados en salud de la población y a generar valor sostenible a nuestros grupos de interés.

El área de Seguridad y Salud en el trabajo, permanentemente vela por promocionar las condiciones óptimas laborales a sus colaboradores, con el fin de optimizar la productividad en la empresa, es por ello que el ausentismo laboral

requiere de un debido control interno, más cuando las cifras de días perdidos en el 2016 fueron tan relevantes:

- Promedio de 505 días perdidos para la primera empresa prestadora de servicio

- 290 días perdidos para la segunda empresa prestadora de servicio de salud,

- 2803 para la tercera empresa prestadora de servicio de salud,

- 1735 para la cuarta empresa prestadora de servicios de servicios.

Para llevar a cabo este control, se genera un proceso de Obtención y Análisis de Indicadores de Ausentismo Laboral, el cual está presentando falencias, es un proceso dispendioso y deficiente al momento de recopilar la información para aplicar los indicadores, es necesario que sea un proceso efectivo para realizar un diagnóstico puntal y lograr tomar acciones preventivas o correctivas si es el caso.

5.2 MARCO TEÓRICO

Para lograr los objetivos propuestos en éste proyecto, se presentan algunos estudios previos que servirán para comprender en primera instancia una serie de elementos que giran en torno al ausentismo y lo referente a la optimización de procesos, además, se desarrollan enfoques teóricos que sustentan la investigación.

Ausentismo Laboral

Según la RAE (Real Academia Española), el absentismo se define como la "Abstención deliberada de acudir al lugar donde se cumple una obligación"

(Española, 2017) entre tanto, la OIT define el ausentismo laboral como "la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas; y el ausentismo laboral de causa médica, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión" (Trejos & Heredia, 2010) ahora bien, si consideramos que las organizaciones trazan objetivos para el respectivo cumplimiento de sus logros, y que estos objetivos van ligados a la fuerza del recurso humano, la estructura organizacional tiene sus cimientos en las conductas de los que trabajan y aportan para ella, Idalberto Chiavenato presenta el recurso humano como potencial coautor del sostenimiento de una organización mediante sus actividades laborales "Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización.

Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad" (Chiavenato, 2000) en otras palabras, que los colaboradores presenten ausencia en sus puestos de trabajo significa una pérdida en costos y un alejamiento de las metas que son estipuladas "el absentismo

es un fenómeno característico e inevitable del mundo del trabajo. Sin embargo, cuando las conductas de ausencia de los trabajadores exceden ciertos límites considerados «normales» se plantea un problema para la organización, puesto que se dificulta la consecución adecuada de sus objetivos" (Peiró, Molina, & Morales, 2008)

Según la organización En Gerencia, en unos de sus artículos define el ausentismo como "faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. Y que este puede ser provocado por variadas razones; estrés, fatiga, falta de motivación insatisfacción personal, relaciones apáticas con los compañeros de labores y supervisores, lo que generalmente termina produciendo un bajo nivel de calidad de vida, con un saldo negativo para salud física y mental" (Reyes & Efrén, 2016).

Modelos de Ausentismo Laboral

En estudios realizados en la Universidad de Granada, Yolanda Ortiz en su tesis doctoral, expone supuestos teóricos para explicar la conducta laboral: "compárense, por ejemplo, las diferencias que existen entre esta serie de juicios calificativos sobre el absentismo: síntoma de baja moral en el trabajo; rechazo de las condiciones de trabajo; falta de ética sobre el trabajo; indicador de conflictividad latente; indicador del grado de integración del individuo en la organización; indicador de la eficacia organizativa" (Ortiz Alejo, 2003) y mediante investigaciones cita algunos modelos sobre ausentismo:

- **Modelos de evitación laboral:** Funciona bajo el supuesto de que la primera causa de ausencia es el descontento laboral "el análisis tuvo lugar bajo el supuesto de que la satisfacción con el trabajo era una medida de su contenido, y ante la necesidad de encontrar conductas que se correspondieran empíricamente con los diferentes grados de satisfacción, se incorporó el absentismo" (Hackett, 1985). Éste modelo de evitación

laboral se fundamenta bajo la idea de que el descontento es la primera razón de ausentismo laboral “el análisis tuvo lugar bajo el supuesto de que la satisfacción con el trabajo era una medida de su contenido, y ante la necesidad de encontrar conductas que se correspondieran empíricamente con los diferentes grados de satisfacción, se incorporó el absentismo” (Ortiz Alejo, 2003)

- **Modelos de ajuste laboral:** Se define como la ausencia del empleado por causa de socialización y adaptación en el entorno laboral **“**consecuencia de adaptación-inadaptación al medio laboral” es el enfoque que ha permanecido en muchas investigaciones y ha sido el punto de partida para iniciar muchas investigaciones al respecto.

- **Modelos de personalidad:** Éste modelo intenta explicar la ausencia del trabajador desde la perspectiva de la personalidad del individuo, tomando en consideración las variables en personalidad como punto clave para argumentar el comportamiento de ausencia laboral; en los últimos años las investigaciones que se han realizado han hecho especial énfasis en el estado de ánimo de los empleados tomando esto como factores importantes que influyen en ésta problemática. (Ortiz Alejo, 2003)

Diagnóstico de la causa de ausentismo

Las causas de ausentismo son diversas. Aún se requieren de estudios adecuados para lograr la determinación de sus causas y cómo logra repercutir en la productividad.

Las principales causas son:

- Enfermedad comprobada.

- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.

“Algunos especialistas incluyen los accidentes de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual ocasiona confusión cuando se intenta comparar los índices de ausentismo de varias organizaciones” (Chiavenato, 2000)

Medición y cuantificación

Estás medidas me permiten conocer el tiempo que un empleado pierde durante un periodo de tiempo, entiéndase que pueda ser medido en horas y días. (Chadwick, Jones, Nicholson, & Brown, 1982)

Tasa Porcentual de Ausencia por Accidente

$$Ausencia\ por\ accidente = \frac{(N°\ de\ accidentes\ registrados\ en\ el\ periodo\ de\ trabajo\ observado\ )}{Accidentes\ ocurridos\ fuera\ del\ trabajo\ \times 100}$$

Índice de Intensidad Total

$$I.Intensidad\ Total = \frac{Total\ horas\ perdidas}{Total\ horas\ contratadas\ \times 100}$$

Índice de Gravedad

$$I.Gravedad\ = \frac{N°\ de\ días\ de\ trabajo\ perdido}{N°\ de\ días\ contratados\ al\ año}$$

Índice de Frecuencia

$$I.Frecuencia = \frac{N°\ de\ incapacidades}{N°\ de\ días\ contratados}$$

Índice de Duración

$$I.Duración = \frac{N°\ de\ días\ perdidos\ al\ año}{N°\ de\ incapacidades\ registradas\ al\ año\ \times 100}$$

Clasificación del Ausentismo

Según la Norma Técnica Colombiana 3793 (ICONTEC, 1996), el absentismo según sus causas se clasifica en:

- **Accidente Común:** Es la suma de los períodos en los que los empleados de una organización no están en el trabajo según lo programado, con o sin justificación.

- **Accidente de Trabajo:** Todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador lesión orgánica, perturbación funcional, invalidez o muerte.

- **Enfermedad General:** Todo estado patológico que no esté considerado como enfermedad profesional.

- **Enfermedad Profesional:** Todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador o del medio en que se ha visto obligado a trabajar.

Recursos Humanos

El recurso humano es considerado como motor importante y decisivo en la consecución de metas y objetivos de una organización, y que son alcanzados mediante la coordinación y ejecución de toda la fuerza en conjunto.

“Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002)

“El conocimiento se puede considerar como un activo estratégico que normalmente se encuentra en la gente (específicamente lo ubicamos como inteligencia humana), sin embargo, al conocimiento también se le encuentra en la propia organización”. (Contreras, 2012)

“Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados”. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002)

Procesos

Definiciones, La norma ISO 9001:2008 nos define:

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

- **Procedimiento:** Procedimiento. Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos, los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad.

- **Verificación:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados. (ICONTEC, NORMA ISO 9001, 2008)

Enfoque basado en procesos

La ISO 9001:2008 identifica, define e incentiva a las organizaciones para que adopten un enfoque basado en procesos “esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos” (ICONTEC, NORMA ISO 9001, 2008).

Los modelos o normas de referencia como ISO 9001: 2008 incentivan a las organizaciones a realizar enfoques basados en procesos, en este sentido, se deberá realizar una interpretación correcta y trasladarlo de manera oportuna y efectiva a su documentación, metodologías y control de sus actividades. (ICONTEC, NORMA ISO 9001, 2008)

En una investigación realizada en la ciudad de Bogotá en la empresa Tecnologías Integrales De Seguridad De Colombia enfocada en la documentación para la implementación de un sistema expone el enfoque basado en procesos como “Un resultado deseado se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (KAIRUZ, 2004) también define y cita “Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso”. (KAIRUZ, 2004) en ese orden de ideas, el enfoque de sistemas en la práctica, en la gestión, aporta de una forma pertienente y efectiva en el ciclo de mejora, es decir, ayuda a definir sistemáticamente las actividades para lograr alcanzar los objetivos que son planteados en la organización, establece respobsabilidades y asigna tareas, identifica reación entre una actividad y otra, conoce y evalua cómo repercupe cada actividad en la calidad del producto final y a satisfacción del cliente, logrando la reducción en costos y tiempos de los procesos, resultados de mejora coherentes y altamente predecibles y ejecutando una mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad. (Gómez, 2009)

Caracterización de procesos

La caracterización es una actividad descriptiva que pretende identificar los componentes, los acontecimientos, los actores que intervienen, la interacción entre ellos, el contexto de un procedimiento o proceso. (Sánchez, 2010)

“La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre un tema sujeto a investigación tanto académica como laboral. Para cualificar la investigación,

previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado" (Norte, 2010)

"La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto, es la base misma para gerencial. Estos elementos son: Misión, líder, límites, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos". (COOMEVA, 2008).

Por lo tanto, cuando se integra la caracterización a un proyecto investigativo, se está incorporando un medio de ayuda, que permite entender, de forma puntual, el comportamiento de variables que están vinculadas a la operación de alguien o en su defecto de algo.

Teoría General de los Sistemas

El pionero del desarrollo de la teoría general de los sistemas fue el alemán Ludwig Von Bertalanffy, en los años 1950 a 1960. La TGS es un instrumento integral que reúne las ciencias sociales y naturales para dar solución a problemas científicos, (Bertalanffy, 1968) "es capaz en principio de dar definiciones exactas de semejantes conceptos (organización, totalidad, directivita, teleología y diferenciación" y, en casos apropiados, de someterlos a análisis cuantitativos"

La Teoría General de los Sistemas está basada en las siguientes tres premisas:

- (TEORIA'GENERAL'DE'SISTEMAS', s.f.) "Los sistemas existen dentro de sistemas; cada sistema existe dentro de otro más grande.

- Los sistemas son abiertos; cada sistema que se examine, excepto el menos mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Estos sistemas se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

- Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones"

Sistemas

Es un conjunto de elementos, (Rafael A, 2011) dinámicamente interrelacionados, que realizan actividades para alcanzar un objetivo; operando sobre datos, energía o materia y para poder así transformarlos en información, energía y materia.

Según Bertalanffy, Si alguien se pusiera a analizar las muletillas de moda hoy por hoy, en la lista aparecería "sistemas" entre los primeros lugares. El concepto ha invadido todos los campos de la ciencia y penetrado en el pensamiento y el habla populares y en los medios de comunicación de masas. El razonamiento en términos de sistemas desempeña un papel dominante en muy variados campos, desde las empresas industriales y los armamentos hasta temas reservados a la ciencia pura. Se le dedican innumerables publicaciones, conferencias, simposios y cursos. En años recientes han aparecido profesiones y ocupaciones, desconocidas hasta hace nada que llevan nombres como proyecto de sistemas, análisis de sistemas, ingeniería de sistemas y así por el estilo (V., s.f.)

Teoría de Colas

Es una disciplina de “estudio matemático de las colas o líneas de espera dentro de un sistema” (Lopez Florez Maritinez, 2014) " Tiene por objeto el estudio y análisis de situaciones en las que existen entes que demandan cierto servicio, de tal forma que dicho servicio no puede ser satisfecho instantáneamente, por lo cual se provoca esperas” (Netbiblo, 2002)

Características de los sistemas de colas

“Seis son las características básicas que se deben utilizar para describir adecuadamente un sistema de colas:

a) Patrón de llegada de los clientes

b) Patrón de servicio de los servidores

c) Disciplina de cola

d) Capacidad del sistema

e) Número de canales de servicio

f) Número de etapas de servicio

Patrón de llegada de los clientes

En situaciones de cola habituales, la llegada es estocástica, es decir la llegada depende de una cierta variable aleatoria, en este caso es necesario conocer la

distribución probabilística entre dos llegadas de cliente sucesivas. Es posible que el patrón de llegada varíe con el tiempo.

Patrones de servicio de los servidores

Los servidores pueden tener un tiempo de servicio variable, en cuyo caso hay que asociarle, para definirlo, una función de probabilidad. También pueden atender en lotes o de modo individual.

Disciplina de cola

La disciplina de cola es la manera en que los clientes se ordenan en el momento de ser servidos de entre los de la cola. Cuando se piensa en colas se admite que la disciplina de cola normal es FIFO (atender primero a quien llegó primero) Sin embargo en muchas colas es habitual el uso de la disciplina LIFO Teoría de Colas (atender primero al último). También es posible encontrar reglas de secuencia con prioridades.

Capacidad del sistema

En algunos sistemas existe una limitación respecto al número de clientes que pueden esperar en la cola. Esta limitación puede ser considerada como una simplificación en la modelización de la impaciencia de los clientes.

Número de canales del servicio

Cola que alimenta a varios servidores mientras que el caso de colas, independientes se asemeja a múltiples sistemas con sólo un servidor.

Etapas de servicio

Un sistema de colas puede ser una etapa o multietapa. En los sistemas multietapa el cliente puede pasar por un número de etapas mayor que uno. En algunos sistemas multietapa se puede admitir la vuelta atrás o “reciclado”, esto es habitual en sistemas productivos como controles de calidad y reprocesos.” (Sabater, 2016)

Indicadores de gestión

Los indicadores permiten tener certeza en el momento de tomar una decisión o generar estrategias, debido a que brindan información relevante, oportuna y precisa a una organización.

Un indicador de gestión “es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Hace referencia a un determinado signo o señal concreta que pone en evidencia la magnitud o intensidad de un problema. Sirva para observar y medir los cambios cualitativos (positivos o negativos) o cuantitativos (mayores o menores) que se presentan en el comportamiento de las variables en un determinado momento o entre períodos de tiempo. Se puede afirmar también que los indicadores son la cuantificación de los hechos o la observación de las manifestaciones más visibles de un problema. Los indicadores deben ser:

1.Válidos: deben reflejar las acciones del proyecto y no de factores externos.

2.Demostrables: deben evidenciar los cambios buscados. 3.

3.Fácticos: objetivamente verificables.

4.Pertinentes: deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza del proyecto y con las condiciones del entorno social.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

El indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones". (Cespedes, 2008)

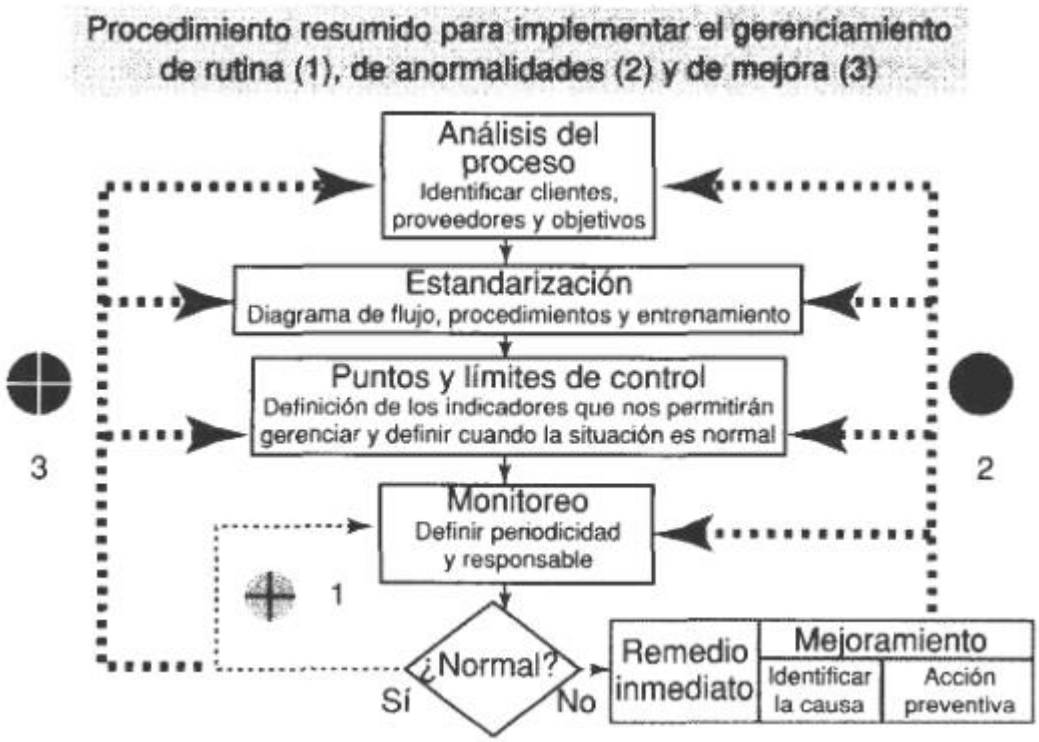
El gerenciamiento de rutina

Contempla todas las actividades necesarias para que cada departamento alcance eficientemente el objetivo de su proceso (**Grafico1**), es el elemento determinante para reducir costos y elevar la eficiencia de las principales actividades de la empresa.

Los procesos son productivos o administrativos y la materia prima y el producto terminado pueden ser materiales, servicios, información o cualquier otra entrada y salida de un proceso.

- **Metodología nueva y más efectiva:** los aspectos más importantes son los indicadores que permiten conocer el resultado; Con la nueva metodología la no conformidad se establece cuando existen problemas con los indicadores de verificación o de control. (Andriani C, 2003)

Grafico 1 Gerenciamiento de rutina



Fuente: Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial, un reto para las empresas latinoamericanas, Figura 1.8 Implementación del gerenciamiento de rutina. Pág. 49

IDEF0

IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones).” consiste en una serie de normas que

definen la metodología para la representación de funciones modelizadas" (2 Marco Teórico, s.f.). Es un método de modelamiento, diseñada para "modelar las decisiones, acciones y actividades de una organización o sistema. Los modelos efectivos de IDEFØ ayudan a organizar el análisis de un sistema y promover una buena comunicación entre el analista y el cliente. IDEFØ es útil para establecer el alcance de un análisis, especialmente para un análisis funcional. Permite modelar, identificar qué funciones se realizan, qué se necesita para realizar esas funciones, qué hace el sistema actual y qué hace el sistema actual mal." (IDEF, 2017

IDEF0 "perspectiva integrada para representar y modelar procesos y estructuras de datos. Sus inicios se remontan a la necesidad de las Fuerzas Armadas Estadounidenses por mejorar sus operaciones de producción, iniciándose así el programa ICAM (*Integrated Computer-Aided Manufacturing*). La familia IDEF, consiste en un gran número de técnicas, entre las cuales se destaca IDEF0 e IDEF3, que son aquellas relacionadas con los procesos de negocio, aunque existen otras versiones como IDEF1, IDEF1X, IDEF2, IDEF4 e IDEF5. utiliza solo un tipo de anotación en sus representaciones gráficas conocido como ICOM (Input-Control-Output-Mechanism)." (Raquel Sanchis, 2009)

Reingeniería de procesos : Existen algunas definiciones de autores que se han dado.

"Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización" Kelin, 1995)

"Es la actividad que analiza el funcionamiento y el valor de los procesos existentes en el negocio y hace cambios radicales para mejorar espectacularmente sus resultados, a juicio del cliente" (Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein)

Para Hammer y Champy (1994, p: 32) la reingeniería “como un replanteamiento y rediseño radical de los procesos, para conseguir mejoras sustanciales en el rendimiento -en términos de coste, calidad, servicio y rapidez” (Champy, 1994). En base a la última definición, teniendo en cuenta que Hammer es conocido como el pionero en hablar de reingeniería de procesos, se puede deducir que la reingeniería se articula dos elementos.” Por un lado, la reingeniería diseña la organización desde cero con el objetivo de mejorar su eficiencia, centrándose en los procesos básicos de la misma y asignando, en la medida de lo posible, cada uno de ellos a un centro de responsabilidad. Es habitual que los procesos estén repartidos entre varios departamentos, provocando conflictos e ineficiencia. Por otro lado, la reingeniería supone una tendencia hacia estructuras menos jerarquizadas, basadas en el enriquecimiento de los puestos de trabajo. En otras palabras, se rechaza la hiperespecialización, que se sustituye por el trabajo en grupo - responsable de un proceso- y por una mayor autonomía.” (Álvarez & B.Rodríguez, 2002)

Davenport, t. H. Y short, j. E. (1990) Definían la reingeniería de procesos como la “nueva ingeniería industrial” (Davenport, 1990)

PRINCIPIOS

Se clasifica en doce los principios clave en los que se basa la reingeniería de procesos:

1.“Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.

2.La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la BPR.

3.El objetivo último es crear valor para el cliente.

4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.

5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.

6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.

7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de BPR y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.

8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.

9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.

10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.

11. La reingeniería de procesos no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización, sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.

12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.).” (F.Saéz Vacas, s.f.)

5.3 MARCO CONCEPTUAL

La Asociación Internacional de Salud Ocupacional define como ausentismo “la ausencia al trabajo atribuida a enfermedad o accidente y aceptada como tal por la empresa o la seguridad social. (Enciclopedia de Salud Publca, 1988)

El ausentismo no es un problema individual ni un indicador de la verdadera morbilidad de la población trabajadora, sino un indicador de tensiones en la relación hombre-trabajo-salud y de disfunciones estructurales de la empresa.” (Taylor P.J., 1981)

AUSENTISMO LABORAL: “Se utiliza para describir el comportamiento de la población laboral en relación con la no asistencia al trabajo dentro de la jornada anual legalmente establecida, sin tener en cuenta vacaciones, compensatorios capacitación, antigüedad.

Ausente: persona que no concurre al trabajo independiente de la causa que lo origine.

Asentista: es el trabajador que presenta repetidos periodos de ausencia. Se define como tal a la persona que presenta un número de episodios de corta duración.” (Cuevas y S, 2015)

Enfermedad laboral: Es enfermedad laboral 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 (1562, 2012)

Accidente de trabajo: Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador

una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte.16

Productividad: la Oficina Internacional del Trabajo (2006), se define productividad como: “la relación entre lo producido y los medios empleados para producirlo” (Oficina internacional del trabajo, 2006)

Indicadores: Los indicadores se conocen como "puntos de control" cuando se habla de un resultado, como calidad, costo, tiempo de respuesta, y "punto de verificación" cuando se habla de un elemento causal, es decir, de un elemento que lleva a un resultado (Adriani C, 2003)

Indicadores de Ausentismo laboral: “Estos indicadores pueden dar cuenta sobre las condiciones de trabajo, los riesgos de exposición laboral y sus consecuencias. En general no cuentan con fuentes de información públicas y, para obtenerla, frecuentemente se debe recurrir a diversas fuentes más allá del sector salud. Entre los indicadores más utilizados se encuentran los que se refieren a ausentismo laboral por causas médicas; ellos son

• Tasa de Incapacidad: Indicador que expresa una proporción entre el número de días de licencia y el número de cotizantes. Se obtiene un número que expresa el número de días promedio de licencia en un año por cotizante

. • Tasa de Frecuencia: Indicador que expresa una proporción entre el número de licencias y el número de cotizantes. Se obtiene un número que expresa el número promedio de licencias obtenidas durante un año por cotizante

• Tasa de Gravedad: Indicador que expresa una proporción entre el número de días de licencia y el número de licencias. Se obtiene un número que expresa el número promedio de días de licencia que dura ella. En estricto rigor este indicador

se debiera construir en base al tiempo perdido (total de días de trabajo perdidos por ausencias debidas a enfermedad) sobre el total de días de trabajo esperados por 100.” (teresa, 2005)

Seguridad y Salud Ocupacional (S&SO)

Condiciones y factores que afectan, o podrían afectar, la salud y seguridad de los empleados u otros trabajadores (incluyendo trabajadores temporales y personal contratista), visitantes, o cualquier otra persona en el área de trabajo. ICONTEC, 2007).

Procedimiento: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. (ICONTEC, 2007).

Registro Documento: Que presenta los resultados alcanzados o que proporciona evidencia de las actividades realizadas. ICONTEC, 2007).

5.4 MARCO LEGAL

En Colombia se cuenta con normatividad para proteger a los colaboradores de una organización, frente a cualquier nivel de riesgo laboral y de igual forma para regular el ausentismo laboral.

Con la ley 6 de 1945 se cimientan las bases de salud ocupacional “por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos y jurisdicción especial de trabajo”.

En la Ley 9 de 1979 por la cual se dictan medidas sanitarias, el gobierno genera la más cercana aproximación hacia la protección de la salud de los trabajadores, Art 81° “La salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socio-económico del país; su preservación y conservación son actividades de interés social y sanitario en las que participan el Gobierno y los particulares”

El decreto 614 de 1984, determina que, dentro de los contenidos mínimos de los programas de Salud Ocupacional, Art 30, literal b Desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica de enfermedades profesionales, patología, relacionada con el trabajo y ausentismo por tales causas, Art 30, literal c a elaborar y mantener actualizadas las estadísticas sobre accidentes, enfermedades profesionales, ausentismo.

Resolución 1016 de 1989, “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”**.** En el Art 14, numeral 7 mantener actualizados los registros de “Ausentismo general, por accidentes de trabajo, por enfermedad profesional y por enfermedad común” Art 15, “Para la evaluación de los programas de Salud Ocupacional, por parte de las entidades

competentes de vigilancia y control, se tendrán como indicadores los siguientes aspectos:" numeral 2 "Tasas de ausentismo general, por accidente de trabajo, por enfermedad profesional y por enfermedad común, en el último año".

Con Ley 100/1993 y el decreto 1295/1994; organización el Sistema General de Riesgos Profesionales a fin de promocionar y fortalecer las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores en sus sitios de trabajo.

Norma Técnica Colombiana 3793/1996 "Esta norma tiene por objeto conceptualizar y establecer lineamientos para la clasificación, el registro y el seguimiento estadístico del ausentismo en las empresas del país".

En el Decreto 1443/2014 Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Decreto 1072/2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector trabajo.

En los Artículos 21,22 se desarrollan Indicadores que evalúan el proceso y resultado 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 resultado, el empleador debe considerar entre otros: Registro y análisis estadístico correspondiente de enfermedades laborales, incidentes, accidentes de trabajo y ausentismo laboral por enfermedad.

Artículo 31°, Revisión por la alta dirección. La cual debe permitir, numeral 21" identificar ausentismo laboral por causas asociadas con seguridad y salud en el trabajo"

CAPITULO III

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1Tipo de estudio

El diseño de propuestas de mejora para disminuir las fluctuaciones presentadas en las recopilaciones mensuales de incapacidades, licencias o permisos laborales (Tabla 2), depende de la caracterización e identificación de las variables afectadas en la problemática, para generar datos y herramientas en la realización del diagnóstico del proceso.

El tipo de metodología es descriptiva, enfocando como base los datos cuantitativos, medibles de ausentismo laboral de la empresa del sector salud, con el fin de lograr disminuir las deficiencias en el proceso para generar indicadores por medios estadísticos y analíticos.

6.2 Estructura Metodológica

El desarrollo de la investigación se realizará en las siguientes etapas:

- Caracterización del proceso
- Diagnóstico del proceso
- Propuesta de mejora

En la primera etapa de la investigación, se realizará la caracterización que es un tipo de investigación descriptiva cualitativa y medible con datos cuantitativos, con el fin de lograr identificar las causas que generan las falencias en el proceso de “Obtención y análisis de indicadores de ausentismo laboral”. Se procederá

identificando los procesos existentes para identificar las entradas, definir las actividades y con base al definir las salidas por medio de un flujograma del proceso

En la etapa de diagnóstico del proceso se iniciará de la caracterización realizada previamente, para generar un análisis detallado de las posibles falencias del método utilizado y con ello lograr sintetizar los requerimientos necesarios del proceso de actividades, generadas para la obtención de indicadores.

En la etapa final de propuesta de mejora, se busca la obtención de la información precisa que requiere cada área de la organización, para generar un informe con la identificación y análisis de los focos a intervenir en el ausentismo laboral.

6.3 Técnicas e Instrumentos

El diseño de la investigación se realizará con una intervención observacional por parte de las investigadoras, debido a que se analizaran los factores internos y externos que están afectados en el proceso de Obtención y Análisis de Indicadores de Ausentismo Laboral dentro de la empresa.

La población a estudiar para la realización del estudio, estará dada por los colaboradores que se encargan de la conformación del proceso, dentro del sistema organizacional.

Para llevar a cabo el estudio se requiere el relevamiento de la toma de datos del proceso de recolección de incapacidades, licencias o permisos laborales (Tabla 2) presentados en los últimos meses de la empresa del sector salud, para generar un Diseño del flujo del proceso por medio de la herramienta IDEF0.

6.4 Metodología IDEFØ

Para la realización de la metodología IDEFØ en el proceso de **“**Obtención y análisis de indicadores de ausentismo laboral” se iniciará la identificación de los procedimientos, actividades, entradas, salidas, mecanismos, controles, e interrelación entre actividades. Se utilizará la sintáctica del método para la conexión de las actividades, representación de las actividades, y se hará la estructura del diagrama de nivel superior; y a partir de allí se desagregará los diagramas que sean requeridos, tanto diagramas padres como hijos para la descripción detallada del proceso.

CAPITULO IV

7. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Modelado IDEFØ para el proceso de Obtención y Análisis De Indicadores De Ausentismo Laboral para la empresa:

En el proceso de Obtención y análisis de indicadores de ausentismo laboral se determinó la identificación del proceso y sub-procesos asociados al resultado final del consolidado de indicadores, los cuales son requeridos y presentados a gerencia y a las áreas que lo soliciten, así mismo, son tomados por el área de Seguridad y Salud en el trabajo para la debida intervención, análisis de costos, productividad, áreas impactadas, entre otros.

Inicio de Modelado con método IDEF0

Como primera medida se hará el diagrama de nivel superior; A-0, y a partir de allí, se desglosará lo que se requiere para tener un mejor entendimiento del proceso.

Grafico 2 IDEF 0Diagrama inicial A-0: Obtención de Indicadores de Ausentismo Laboral.

Fuente: IDEF 0Diagrama inicial A-0: Obtención de Indicadores de Ausentismo Labora.

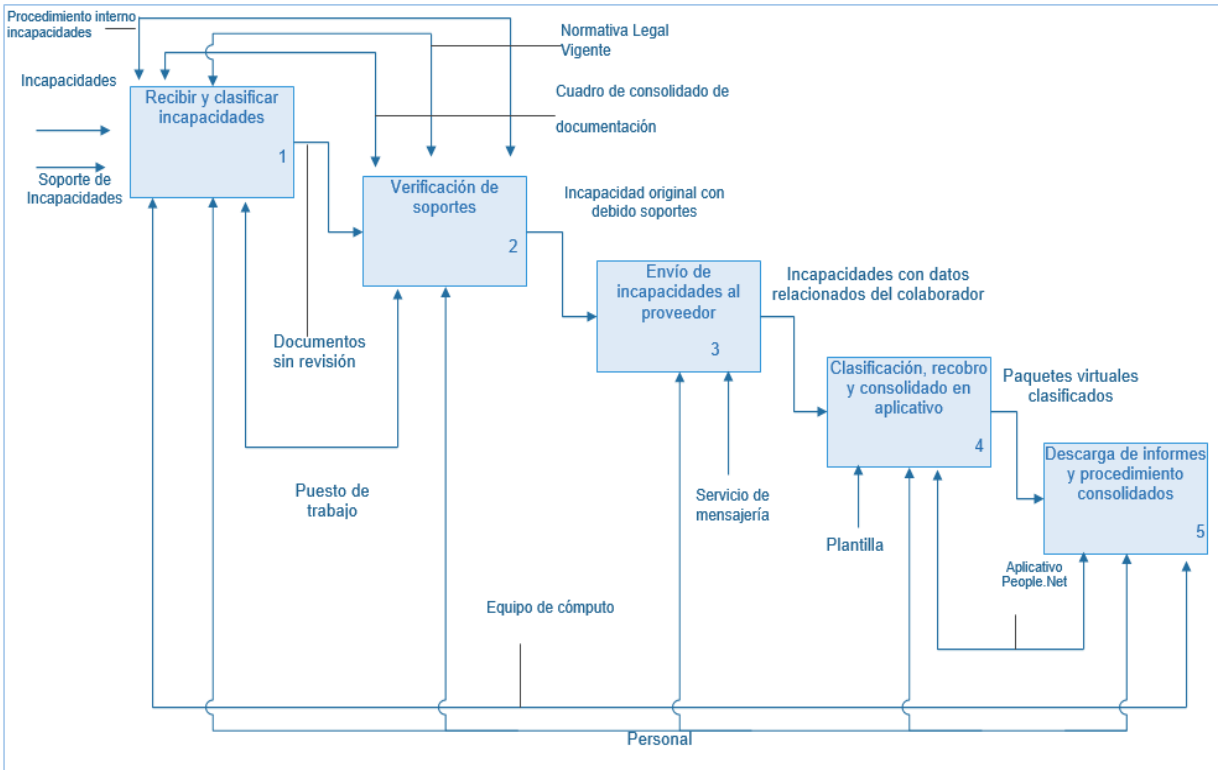
Realizado por las investigadoras

Dentro del área de Seguridad y Salud en el trabajo son gestionados y consolidados los indicadores que miden el ausentismo en la organización, los cuales representan grandes costos e impacto en los procesos. En el diagrama inicial sólo se presentará el proceso macro, aún sin especificación de las actividades de cada procedimiento.

Modelo A0

El nodo A0 está constituido por cinco procedimientos (Grafico 3), los cuales describen el proceso que conlleva obtener los indicadores de manera más específica. Se determinan de la siguiente manera:

Grafico 3 Nodo A0



Fuente: Nodo A0. Realizado por las investigadoras

A-1 Recepción y clasificación de incapacidades, licencias o permisos laborales:

Consiste en la recepción de las incapacidades, licencias o permisos laborales en el área de Gestión Humana: la persona encargada de recibirlos es el Aprendiz del

área de operaciones, identificando y marcando las incapacidades, licencias o permisos laborales con sello, fecha y los debidos soportes. Verifica que la información sea pertinente, y mediante la revisión del documento interno, se asegura que los soportes llevados sean los que se piden en el procedimiento interno.

A-2 Verificar soportes:

Este procedimiento consiste en la verificación de los soportes que entrega el colaborador al área de Gestión Humana mediante la revisión de la documentación interna y del cuadro donde se consolida, de acuerdo a la incapacidad, los documentos que debe llevar con el fin de dar cumplimiento al reglamento interno de manejo de ausentismo de la organización, además, también son solicitados para el proceso de recobro ante las EPS.

A-3 Envío de incapacidades, licencias o permisos laborales al proveedor:

Comprende el procedimiento de enviar al proveedor las incapacidades, licencias o permisos laborales recibidas.

Desde la Dirección Nacional; área de Seguridad y Salud en el trabajo estipulo unas fechas (Tabla 1) de envío para las regionales:

Tabla 1 Fechas de Envío

Mes Informe	**Fecha corte registro incapacidades, licencias o permisos**
ago-17	23/08/2017
sep-17	21/09/2017
oct-17	23/10/2017

nov-17	22/11/2017
dic-17	20/12/2017

De acuerdo a la información suministrada por el líder de Gestión Humana de cada regional se obtuvo que el procedimiento de envío es el siguiente:

Noroccidente:

- Se sellan las incapacidades, licencias o permisos laborales con los soportes en un sobre, es llevado a recepción y la encargada de recibir el paquete relaciona en una hoja; nombre de quién lo envía, qué envía, dirección y hacía donde va. Adentro del paquete se adjunta la hoja de Excel del formato que se envía al proveedor de las incapacidades relacionadas y en el paquete se pega por fuera la misma hoja con el fin de que el proveedor lo devuelva con la firma de recibido, pero no llega la hoja, no la retornan.

Nororiente:

- Las incapacidades, licencias o permisos laborales son empacadas en un sobre junto con sus respectivos soportes, luego, se sella y la auxiliar de Gestión Humana Regional o en algunas ocasiones el estudiante en práctica lleva el paquete hasta la recepción, la recepcionista toma los datos pertinentes y espera al mensajero para entregarle los paquetes.

Caribe:

- Se empacan las incapacidades, licencias o permisos laborales en un sobre con los soportes, luego, se envían los paquetes sellados a recepción, y se espera a que el mensajero los recoja.

Palmira:

- Se acomodan los paquetes de envío de incapacidades, licencias o permisos laborales; la clínica tiene su propio mensajero y realiza dos salidas en la mañana a las 10:30 am y en las horas de la tarde a las 4:30 pm. Se manda dos hojas anexas al paquete que corresponde al formato que se envía al proveedor donde se relaciona los datos de la incapacidad, una adentro del paquete y otra pegada al paquete con el fin de que la persona que lo reciba lo firme y le coloque fecha de entrega. El mensajero debe retornar la hoja con fecha de recibido al Analista Regional de la Clínica.

Suroccidente:

- El aprendiz de operaciones alista los paquetes de incapacidades, licencias o permisos laborales para ser enviadas al proveedor, se llevan a recepción y la chica encargada de recibirlo lo relacional con los datos de envío y hacia dónde va.

Lo antes mencionado corresponde a los envíos realizados por parte de las regionales al proveedor, cabe enfatizar que todos los paquetes enviados deben llegar a Cali, puesto que es una central para todas las incapacidades, licencias o permisos laborales. Antes de realizar el envío el auxiliar de operaciones o el aprendiz; dado el caso, debe realizar una copia de cada incapacidad y proceder al registro al aplicativo Extremo, enviando a la hoja de vida del colaborador que corresponda, por finalidades de auditoría, es decir; el procedimiento de transcripción y recobro puede demorarse meses, por lo tanto, si se realizar una auditoría se tendría como soporte las fotocopias generadas en el proceso. Las fechas que se generaron para el envío de las incapacidades, licencias o permisos laborales se estipularon con el fin de

estipular un rango de tiempo para que todos los paquetes leguen a tiempo para su correcta gestión de transcripción y consolidado en el aplicativo People.Net.

Hallazgo:

A pesar de que se estipularon unas fechas de envío de paquetes por parte de las regionales, en los últimos informes presentados, se sigue evidenciando fluctuación en los indicadores, es decir, se presentan valores bajos en comparación con otros meses; al validar con cada regional se evidenció que no se está teniendo trazabilidad ni control de procesos de envío, lo que desencadena en un desconocimiento de fechas de entrega al proveedor, lo que genera retrasos, como consecuencia de éstos retrasos se tiene que los paquetes no llegan en las fechas estipuladas y no pueden ser ingresados al sistema People.Net. Cabe enfatizar que las fechas que se trazaron dan un rango de días para garantizar que el proveedor suba los paquetes al aplicativo, sin embargo, al trabajar con 17 empresas más, se hace necesario que los paquetes lleguen a tiempo, y dado que el auxiliar de operaciones trabaja con otros volúmenes de los otros clientes, que tengan retrasos puede significar que los paquetes se queden por fuera y sean clasificados para el mes siguiente.

A-4 Clasificación, recobro y consolidado en el aplicativo People.Net:

Este procedimiento consiste en la descripción del paso a paso que se realiza por parte del proveedor cuando reciben el paquete de incapacidades, licencias o permisos laborales; cabe resaltar que el proveedor recibe paquetes por parte de 17 empresas más, por lo cual, sólo da prioridad por orden de llegada, y funciona de esta manera para todas las regionales del país. El recobro de la incapacidad también se involucra en el proceso y se hace la relación debido a que es importante conocer el estado en el que se encuentra la incapacidad, es decir, sí está en proceso de recobro o no, y el paso a nómina de las incapacidades,

licencias o permisos laborales menores a dos días ya que el costo lo asume la organización.

A-5 Descarga de informe y procedimiento de consolidado:

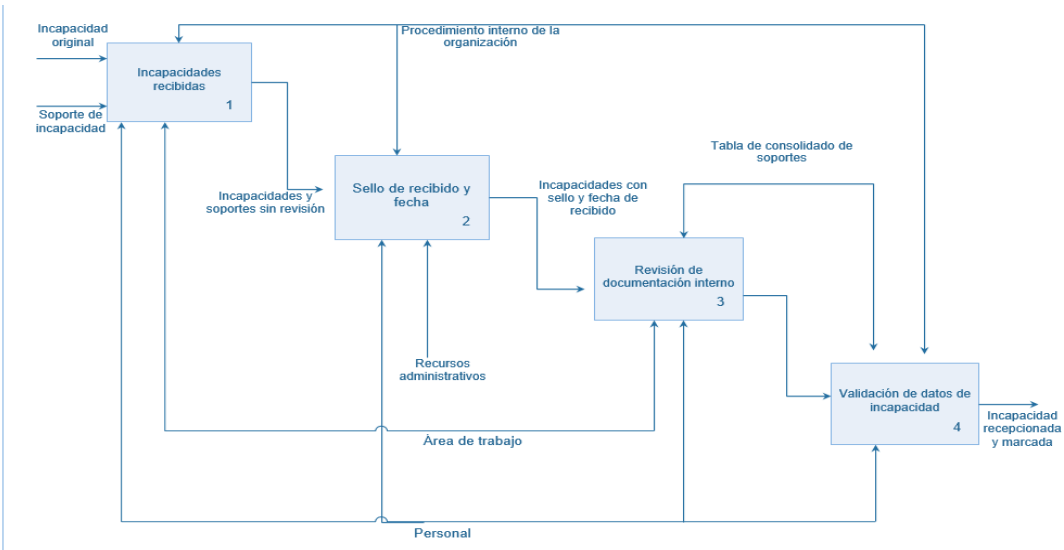
Comprende el procedimiento del cambio de aplicativo y todo lo referente a la solicitud que se realiza a las regionales para el respectivo cruce de datos; para luego proceder a realizar un consolidado final.

Descomposición de diagramas de segundo nivel

En este apartado se realizará una descomposición y respectiva descripción de los diagramas de primer nivel y cada uno de sus procedimientos: (A-1, A-2, A-3, A-4,

A-5). Procedimiento A-1; Recibir y clasificar incapacidades, licencias o permisos laborales.

Grafico 4 Descomposición del primer nivel



Fuente: Descomposición del primer nivel. Realizado por las investigadoras

Cuando el colaborador se incapacita debe dar aviso a su jefe inmediato, posterior debe solicitar al médico tratante la incapacidad correspondiente al evento: para remitir las incapacidades, licencias o permisos laborales al área de Gestión Humana cuenta con dos días luego de presentarse el evento. El responsable de recibirlas es el auxiliar de operaciones del área, luego, coloca sello de recibido y fecha de recepción, posterior, deberá revisar el documento interno de la organización donde se específica, de acuerdo con el tipo de incidencia, los soportes (**Tabla 2**) que debe presentar el colaborador (**Anexo 3**) al área al auxiliar de operaciones para su respectivo procedimiento de recobro (**Grafico 4**). Asimismo, realiza una revisión detallada verificando que las fechas y datos en la incapacidad coincidan y sean congruentes al evento que presenta el colaborador.

Tabla 2 Soportes de tipos de incapacidades o licencias formato sd-dc-364

TIPO DE INCAPACIDAD O LICENCIA	SOPORTES ANEXOS
Incapacidad por Enfermedad General (EG)	• Certificado de incapacidad original expedido por el médico tratante. • Copia historia o Nota clínica que corresponda con la fecha de la atención médica que da origen al certificado de incapacidad. • Copia documento identidad del incapacitado.
Incapacidad por Accidente de Trabajo (AT) Incapacidad por Enfermedad Profesional (EP)	• Certificado original de solicitud de Incapacidad expedido por el Médico u Odontólogo tratante donde se marque el origen de la patología. • Copia legible del reporte de accidente de trabajo o dictamen de calificación emitido por la ARL. - • Copia de historia clínica que corresponda con la fecha de la atención médica que dio origen a la emisión del certificado de incapacidad.
Licencia pre-parto o Pre-licencia	• Certificado original de solicitud de Licencia de maternidad por anticipo expedido por médico tratante, donde especifique fecha de inicio, fecha de posible parto y si fue tomada por 1 o 2 semanas. • Copia de historia clínica donde se certifique la edad gestacional.

Licencia de Maternidad o por parto Prematuro	• Certificado original de solicitud de Licencia de maternidad expedido por el médico tratante. • Fotocopia del Certificado de Nacido Vivo. • Fotocopia del Registro Civil. • Copia de la Historia clínica de la atención del parto donde conste la edad gestacional.
Licencia de Maternidad por Parto Múltiple.	• Certificado original de solicitud de Licencia de maternidad expedido por el médico tratante. • Fotocopias de los Certificados de Nacido Vivo de cada uno de los Recién Nacidos. • Copia de la Historia clínica de la atención del parto donde conste la edad gestacional
Licencia de Paternidad	• Nota clínica de la madre del acto donde se genera el derecho. • Registro civil de nacimiento del hijo. • Certificado de no disfrute de calamidad domestica por licencia de Paternidad **UPS-FT-XXX.**
Licencia de Adopción por Maternidad o Paternidad	• Carta de solicitud emitida por los padres del menor. • Fotocopia del acta de entrega del menor por parte del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) o institución autorizada. • Registro Civil del menor adoptado.
Licencia de Maternidad en Viudo	• Constancia de retiro de la EPS por muerte de la madre. • Nota clínica de la madre. • Registro civil de nacimiento del hijo. • Original del Certificado de la licencia de maternidad de la fallecida. • Solicitud por escrito de dicha licencia dirigida a la EPS.

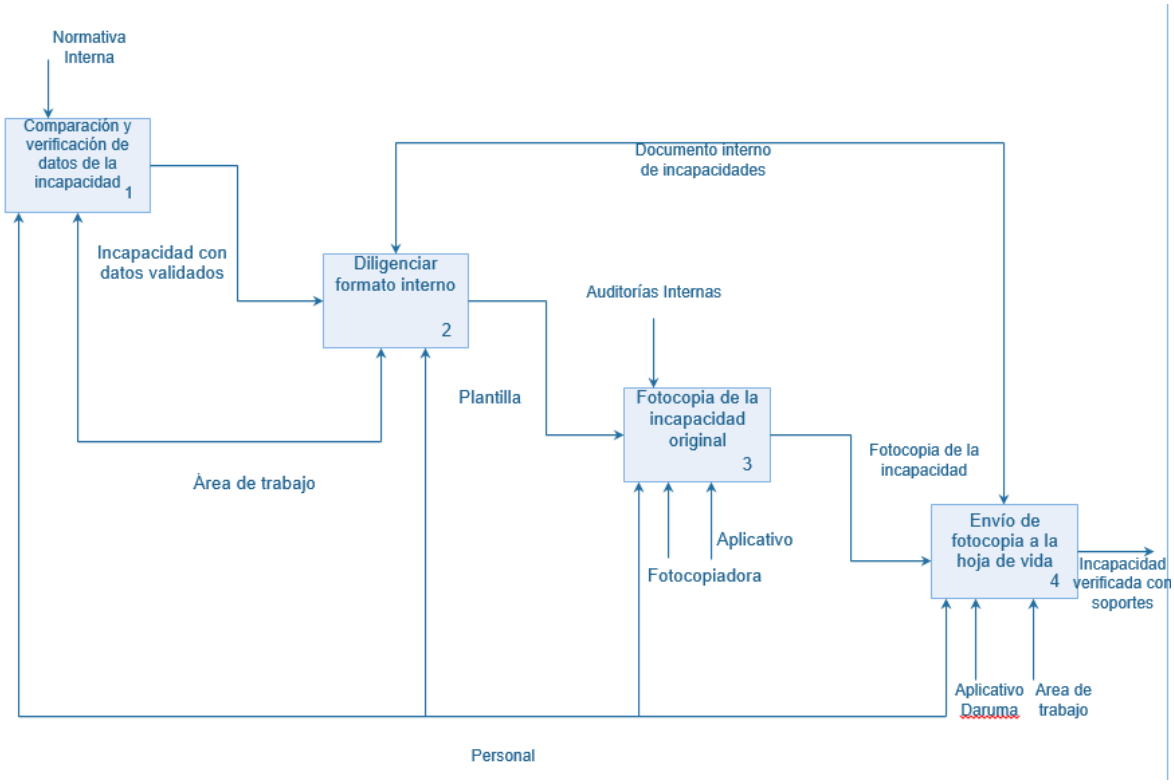
Fuente, Formato sd-dc-364 de la empresa en estudio

- **Hallazgo**

En esta etapa del proceso se identifica la falencia de la divulgación de la manera como se debe reportar una incapacidad, ya que el colaborador en muchas ocasiones no tiene el procedimiento claro; procede a llevar la incapacidad con los soportes que no corresponde a lo estipulado por el procedimiento interno de la organización, también, no verifica los datos, es decir, nombre, número de cédula, días que reamente corresponde a la incapacidad, entre otros; generando la devolución de la misma.

Procedimiento A-2; Verificación de soportes:

Grafico 5 Verificación de Soportes



Fuente: Verificación de soportes. Realizado por las investigadoras

Éste procedimiento inicia con la validación de los datos de la incapacidad original, y la revisión de los soportes entregados, es decir, que corresponda con los que se solicita en el consolidado que se encuentra en el formato interno de la organización; luego de esto, el auxiliar operativo debe diligenciar el formato interno disponible por la organización para la relación de la información de la incapacidad (**Anexo 3**) y los soportes que debe tener, al diligenciar el formato interno y consolidar los soportes, antes del envío el auxiliar saca una fotocopia de la incapacidad original o escáner para ser archivado por cuestiones de auditoría.

El paso a paso nombrado con anterioridad debe realizarlo todos los auxiliares operativos de todas las regionales. Cabe enfatizar también, que, en el momento

de revisión de los soportes presentados por el colaborador, si se presenta alguna inconsistencia o no lleva los soportes que se le solicitan el auxiliar de operaciones debe comunicarse con el colaborador; vía e-mail, vía telefónica, para informarle lo que se requiere y que presente los documentos correspondientes en el menor tiempo posible (**Grafico 5**).

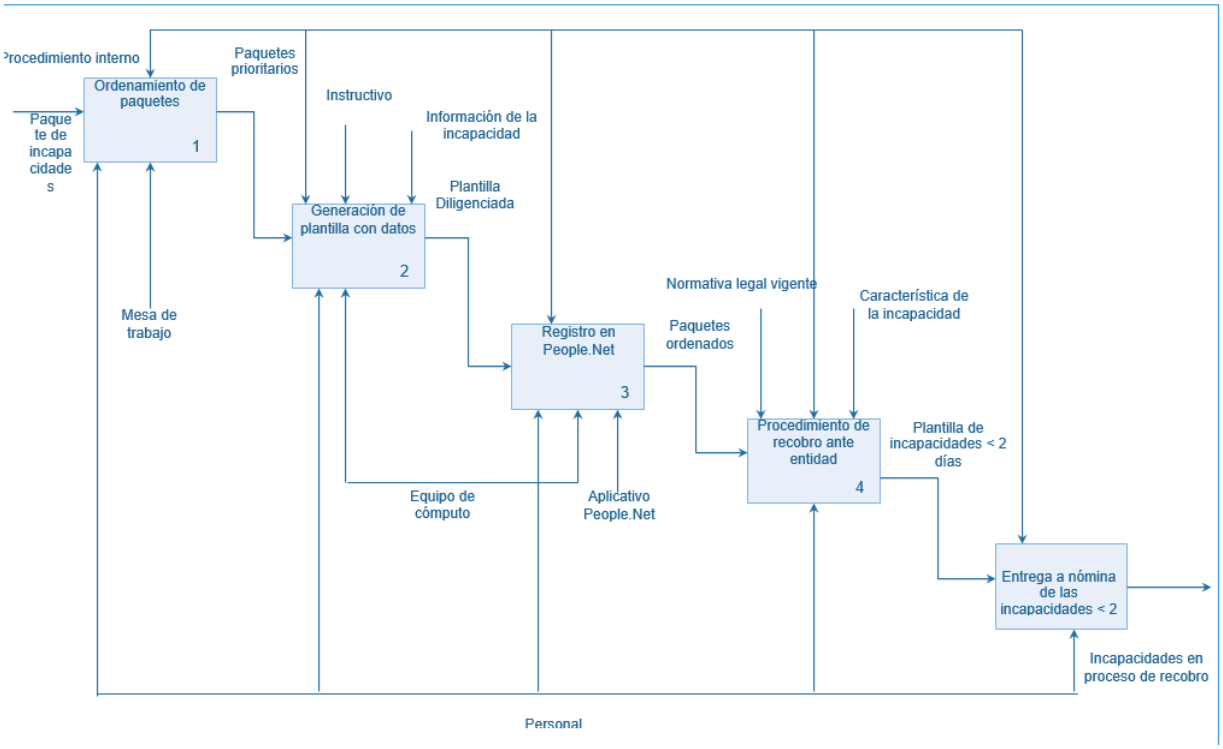
Hallazgo

Como se mencionó con anterioridad, en el procedimiento de validación de documentos se logra evidenciar qué documentos no corresponde a lo que se estipula en el reglamento interno; la experiencia de la persona que realiza el proceso es fundamental, por consiguiente, en esta etapa del proceso una validación ineficiente generará reprocesos y tiempos muertos, ya que se debe localizar al colaborador, informarle, y esperar los soportes que le son solicitados o la corrección de los datos.

En muchas regionales, la persona encargada de realizar este procedimiento es un aprendiz de Gestión Humana, por lo tanto, el puesto es de alta rotación; se genera cada seis meses por contrato de aprendizaje. Al no tener un procedimiento claro, documentado y estipulado, la persona que toma el puesto sólo cuenta con una asesoría del tema, en muchas ocasiones se presenta dudas y ambigüedad sobre el paso a paso por lo que puede ocasionar demoras y reprocesos.

Procedimiento A-4; Clasificación, recobro y consolidado en el aplicativo:

Grafico 6 clasificación, recobro y consolido People Net.



Fuente: clasificación, recobro y consolido People Net. Realizado por las investigadoras

Comprende el procedimiento de la clasificación de las incapacidades, licencias o permisos laborales, el proceso de recobro por parte del proveedor ante la EPS, y el consolidado de la información en el aplicativo People.Net. El procedimiento en este apartado inicia cuando llegan los paquetes al proveedor, debe señalarse que todos los paquetes a nivel nacional llegan a Cali, por lo tanto, debe tomarse en consideración los tiempos de envío y de llegada. Las cuatro empresas a nivel país deben realizar el envío los días viernes de cada semana; el corte de cierre está estipulado por el líder de Seguridad y Salud en el Trabajo donde se consolida los días especifico de envío, sin embargo, cabe tener en consideración que la fecha de envío de las regionales al proveedor en Cali es el viernes. La empresa cuenta con un reglamento interno que condiciona a los paquetes de llegada, es decir, el proveedor realiza el mismo procedimiento para 17 empresas más, por lo tanto, son

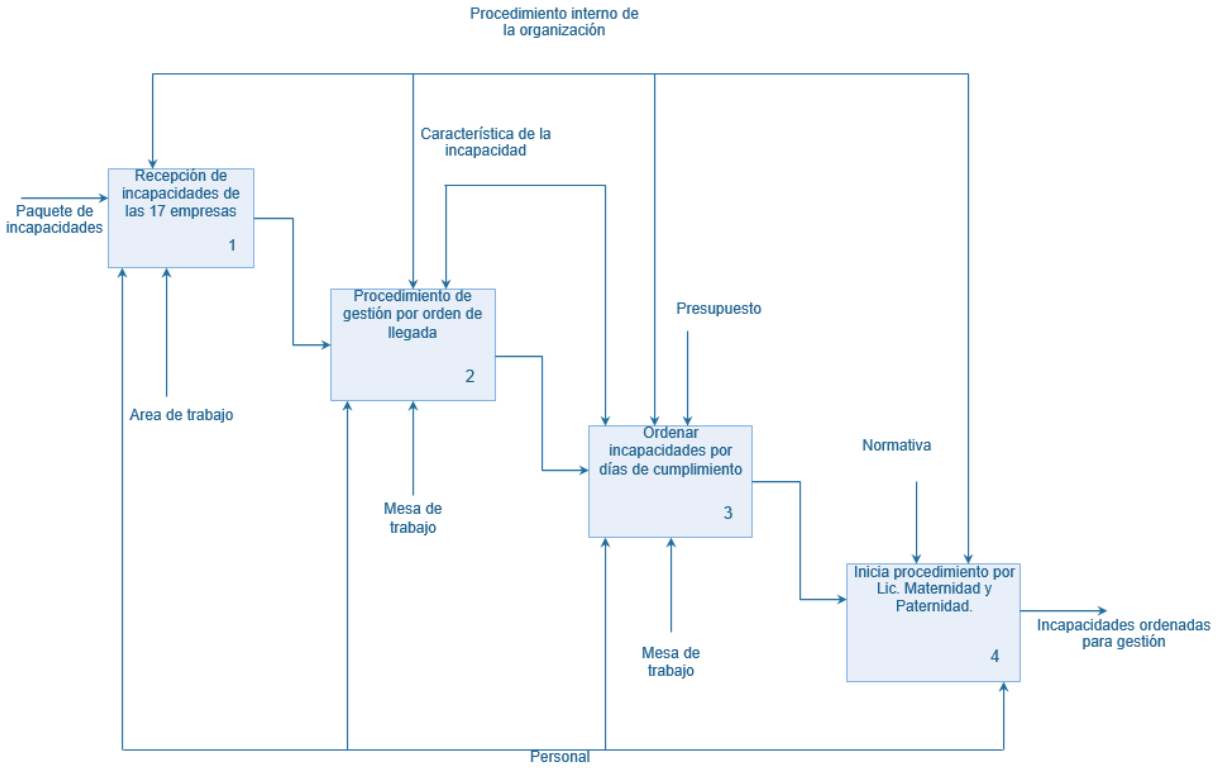
gestionadas por orden de llegada, sin prioridad a ninguna empresa, luego, con la información de la incapacidad y los soportes se ingresan y se genera una plantilla de datos, está plantilla es se sube al aplicativo Peope.Net para la consolidación y generación de los reportes mensuales; el estado de la incapacidad es en gestión (validar en el aplicativo), con objeto de tener un mapa de cuáles son las que inician proceso de gestión ante la entidad, en este caso, ante la EPS que corresponda, al mismo tiempo, en la selección y ordenamiento de las incapacidades , licencias o permisos laborales, se procede a separar las que son menores a tres días ya que estás en su totalidad son asumidas por el empleador, por consiguiente, la plantilla con esta información se le direcciona al área de operaciones, más específicamente a nomina para realizar el debido procedimiento de pago (**Grafico 6**).

Hallazgo

En La descripción de este procedimiento se identifica un solo operario para la gestión de los paquetes de 17 empresas, que se atiende en orden de llegada, lo cual implica una gran desventaja en tiempos, ya que no se tienen control de los tiempos de llegada de los paquetes de las regionales, es decir, que una de las posibilidades de retraso por parte del proveedor sea por la demora de llegada, lo que implica que se empiecen acumular los paquetes hasta el momento que llegue el turno de gestionarlos, de no ser ingresados en el rango y fechas estipuladas se verá reflejado en los informes presentados por People.Net, también, podrá verse en los indicadores del mes siguiente. Por otra parte, la capacidad del operario no es suficiente para cubrir la demanda y los volúmenes, por lo consiguiente, puede presentar desgaste lo cual desencadenaría en digitaciones erradas; se ha presentado el caso que al realizar el cruce de datos aparecen incapacidades, licencias o permisos laborales repetidas, números de cédula mal digitados, valores errados, lo que repercute en el indicador final.

Procedimiento A-4.1; Ordenamiento de paquetes.

Grafico 7 Orden de paquetes

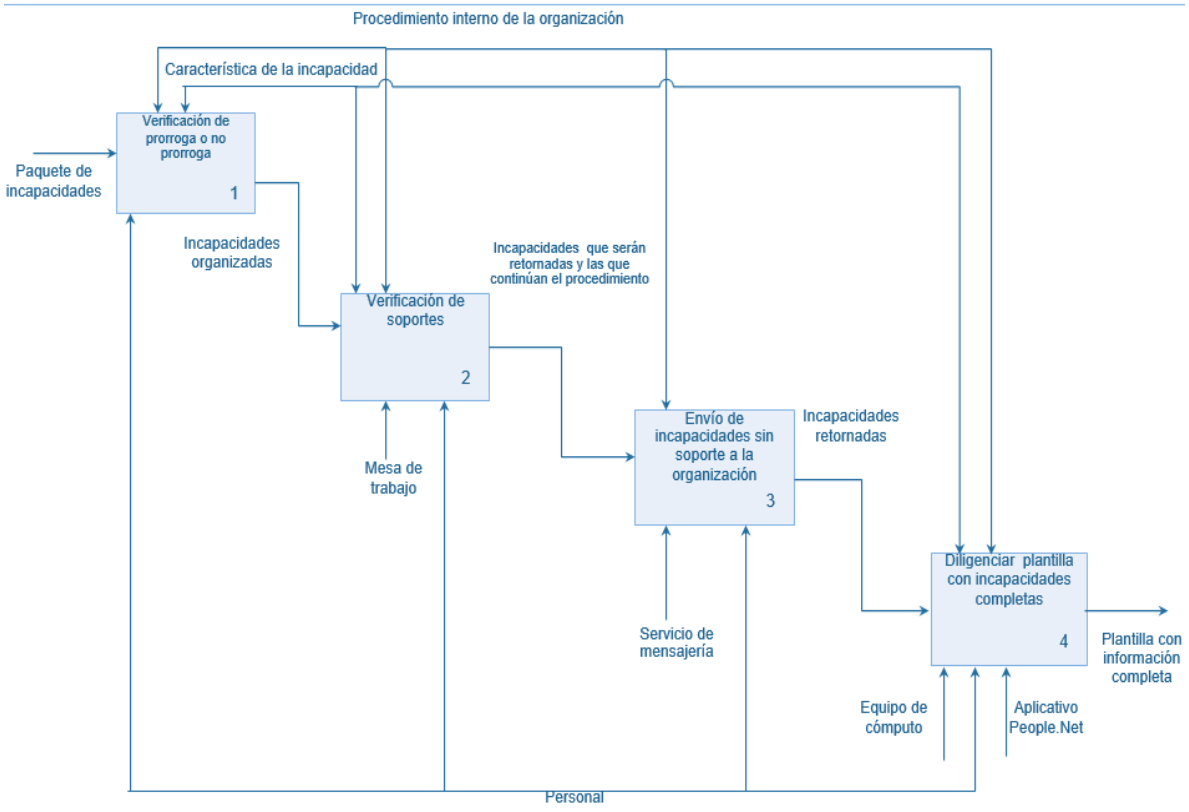


Fuente: Orden de paquetes. Realizado por las investigadoras

Este apartado comprende la manera en cómo el proveedor ordena y genera prioridades de acuerdo a las incidencias que se reciben. El auxiliar de operaciones recibe paquetes de incapacidades, licencias o permisos laborales que proveniente de 17 empresas: por orden, importancia y volumen se inicia la gestión, luego, se verifica las primeras que deben salir, se prioriza las licencias de maternidad y licencias de paternidad debido a que sólo se cuenta con 30 días hábiles para ser recobradas, luego, se comienza la gestión con las están próximas a cumplir noventa días (**Grafico 7**).

Procedimiento A-4.2; Generación de planillas con datos.

Grafico 8 Procedimiento interno, generación de planillas.



Fuente: Procedimiento Interno, generación de plantillas. Realizado por las investigadoras

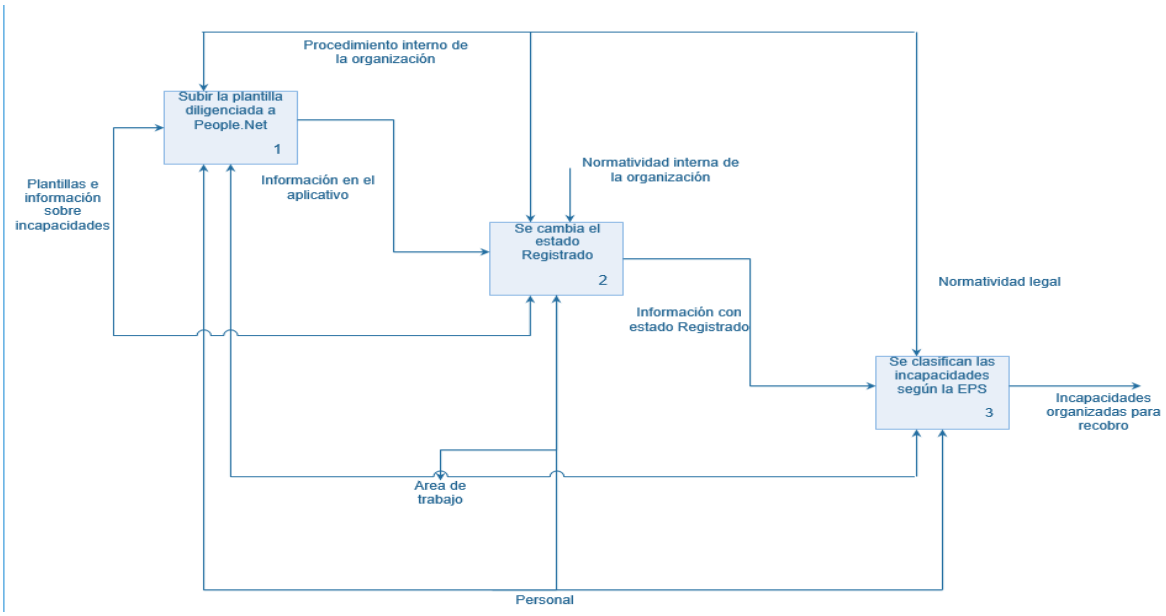
El procedimiento inicia con la entrada de los paquetes ya clasificados por prioridad, luego, se verifica si la incapacidad es prorroga o no prorroga y se inicia la verificación de los soportes; si la incapacidad no cumple con los soportes que se por normativa se encuentran estipulados, se retorna a la organización para que se adjunte la documentación requerida. Al tener incapacidades, licencias o permisos laborales con soportes y datos correctos, se procede a subir la información a la plantilla de información (**Grafico 8**).

Hallazgo:

En este proceso se logra evidenciar la importancia de tener claridad en los soportes que se le debe pedir al colaborador y en las incapacidades, licencias o permisos laborales que llegan a los auxiliares de operación o los encargados de realizar esta actividad en cada regional, ya que si no se cumple con lo estipulado o se presenta alguna falla de documentación estas incapacidades, licencias o permisos laborales serán devueltas y se debe ubicar al colaborador con el fin de que corrija el error o lleve los documentos de soporte que se requieran; por lo consiguiente, se evidencia reprocesos y pérdida de tiempo.

Procedimiento A-4.3; Registro en el aplicativo People.Net.

Grafico 9 Registro en el People. Net.

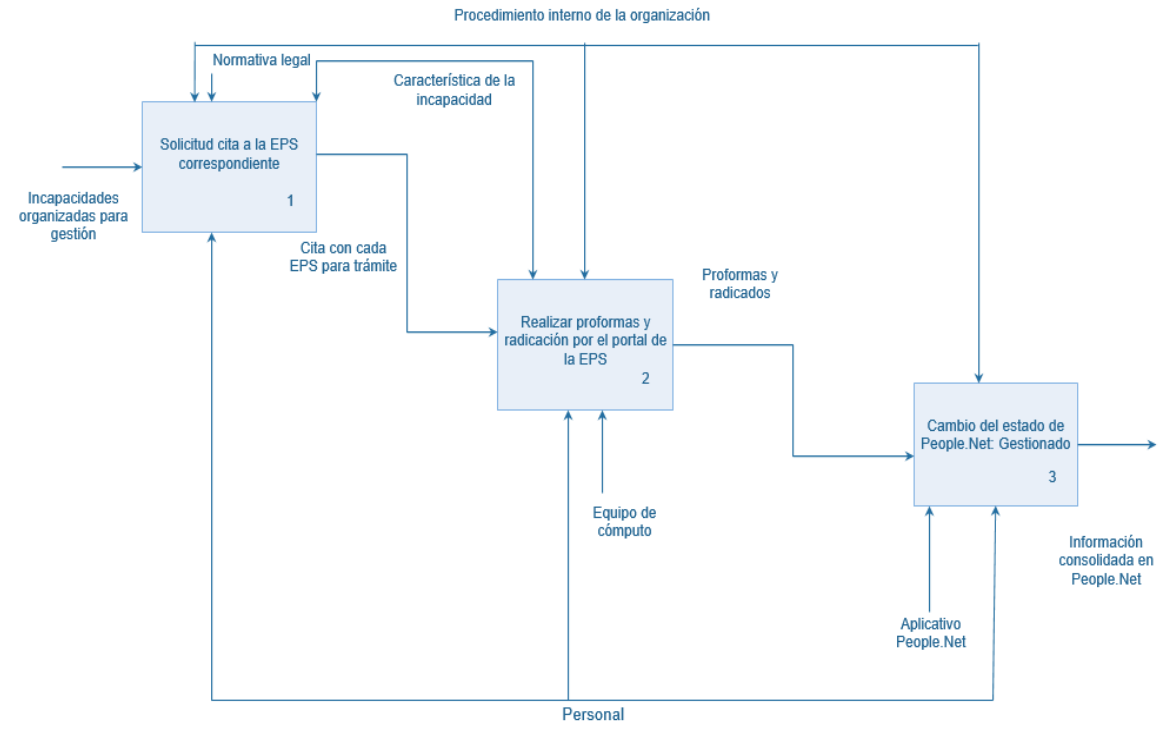


Fuente: Registro en el People.Net. Realizado por las investigadoras

La entrada corresponde a las planillas de información generadas con la información de las incapacidades, licencias o permisos laborales, luego, se suben está plantilla al aplicativo People.Net, al consolidar la información en el aplicativo se cambia el estado de la incapacidad a registrado, lo que permite tener un control sobre el proceso en el que se encuentra, cuando la información se encuentra consolidada se procede a realizar la gestión ante las EPS que corresponda (**Grafico 9**).

Procedimiento A-4.4; procedimiento de recobro ante entidades de a EPS.

Grafico 10 Procedimiento de recobro ante entidades de EPS

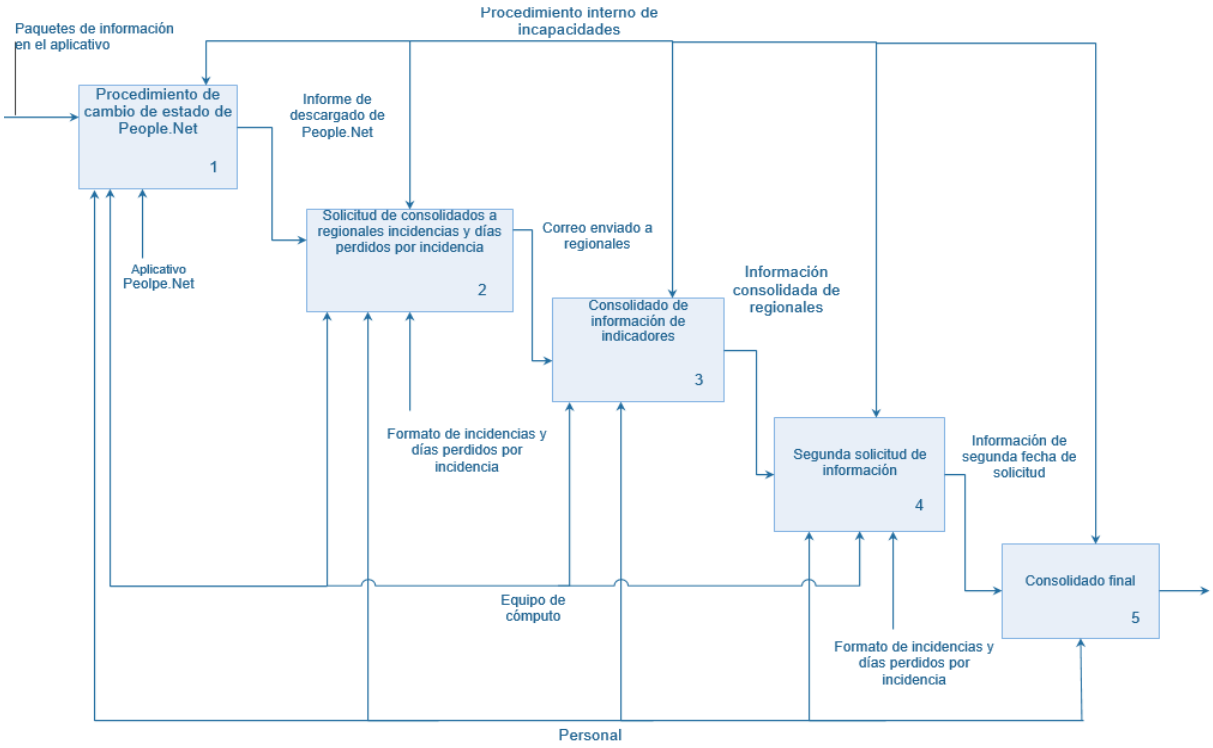


Fuente: Procedimiento de recobro ante entidades de EPS. Realizado por las investigadoras

Éste procedimiento comprende la gestión que realiza el proveedor frente a cada EPS para el proceso de recobro. Inicia con la entrada de paquetes de incapacidades, licencias o permisos laborales debidamente ordenados; el proveedor realizar la cita a la EPS que corresponda, luego, se ingresa al portal para realizar las proformas y radicación en el portal, cambiando el estado Gestionado. Lo anterior, brinda información al área de Seguridad y Salud en el Trabajo el estado en qué va pasando una incapacidad, sí ya se retornó el dinero a la organización o no, y el tiempo en qué se tarda la EPS o la entidad correspondiente en gestionar el recobro (**Grafico 10**).

Procedimiento A-5; Descarga de informes y procedimiento de consolidado.

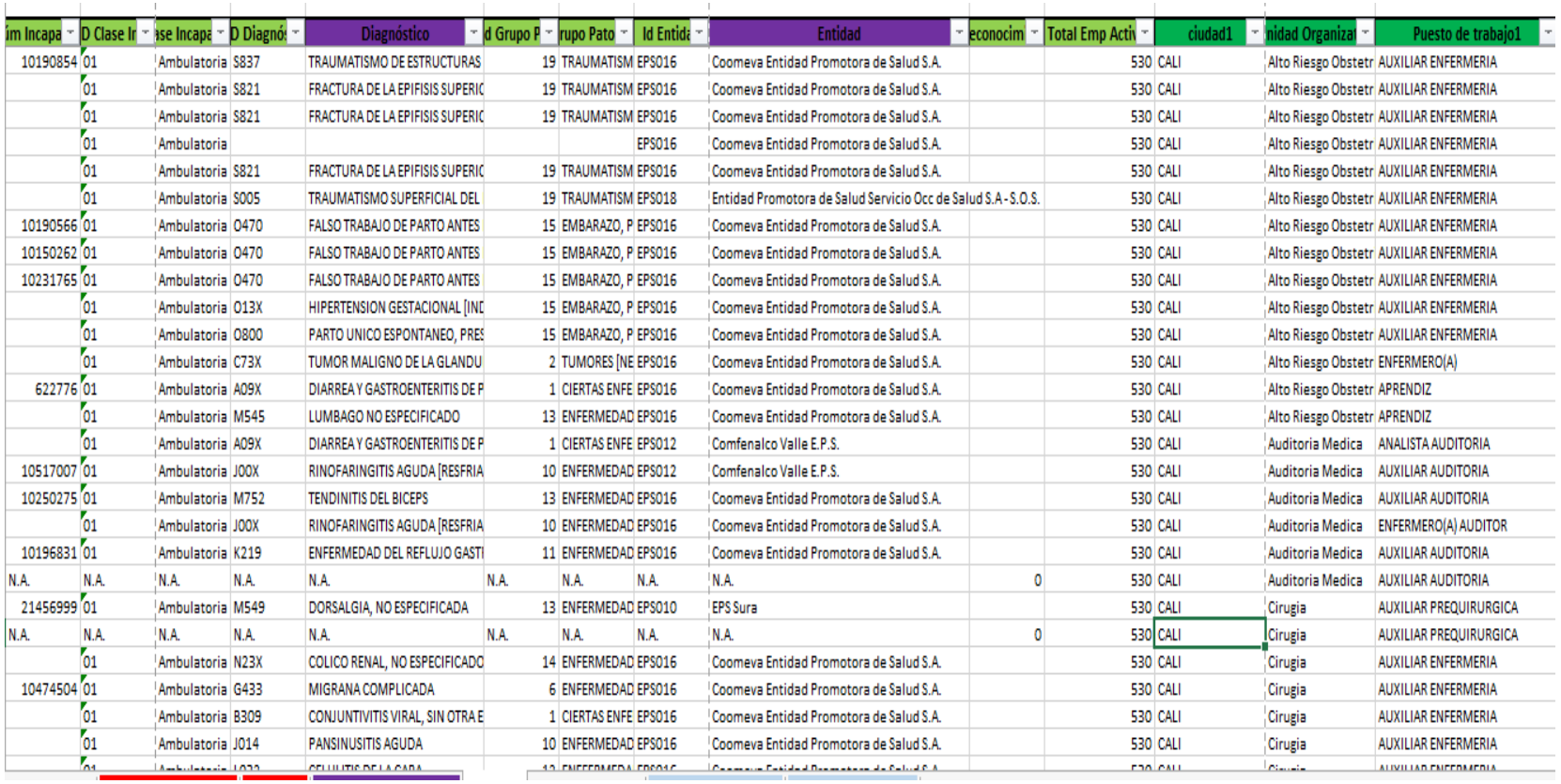
Grafico 11 Descarga de informes y consolidado



Fuente: Descarga de informes y consolidado. Realizado por las investigadoras

Cuando la información se encuentra en el aplicativo se inicia el proceso de descarga de los informes mensuales desde la Dirección Nacional. De forma paralela se envía un correo a las regionales solicitando todos los formatos que enviaron hasta el último corte del mes para el respectivo cruce de datos. Se ingresa los informes a la macro y se obtienen los primeros datos, luego, está información se cruza con la enviada por las regionales y la diferencia se les suma a los datos obtenidos por la macro. El área de Gestión de la Información solicita los primeros días del mes los informes que son descargados de People.Net con el fin de extraer información que les permite identificar qué días están siendo impactados por incapacidad; qué tipo de incidencias y por cargos (**Grafico 11**). Está área adaptó unas macros que permiten realizar el conteo de días (**Grafico 12,13**).

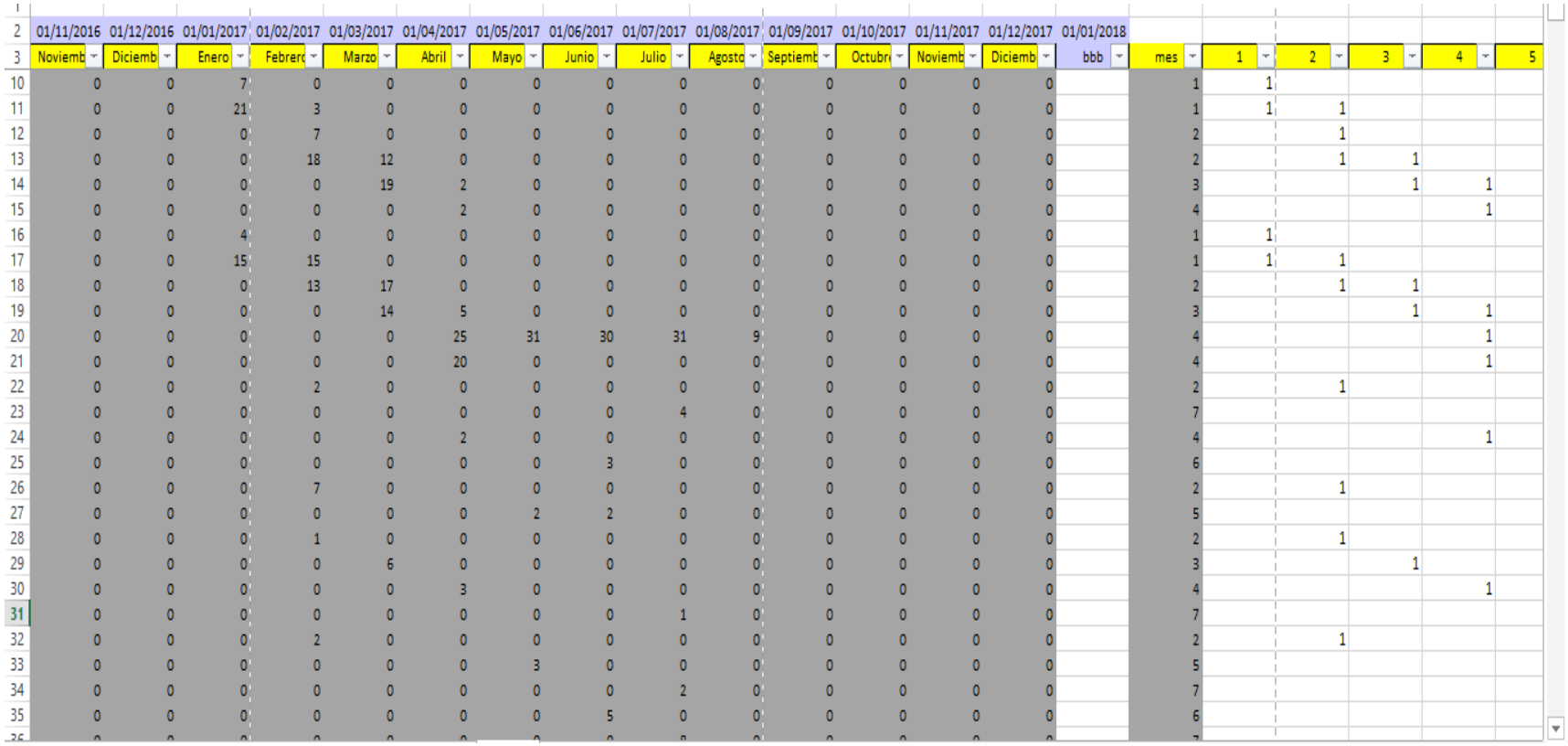
Grafico12 Plantilla de datos de Ausentismo laboral



ím Incapa	D Clase In	ase Incapa	D Diagnós	Diagnóstico	d Grupo P	rupo Pato	Id Entida	Entidad	econocim	Total Emp Acti	ciudad1	nidad Organizat	Puesto de trabajo1
10190854	01	Ambulatoria	S837	TRAUMATISMO DE ESTRUCTURAS	19	TRAUMATISM	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	AUXILIAR ENFERMERIA
	01	Ambulatoria	S821	FRACTURA DE LA EPIFISIS SUPERIC	19	TRAUMATISM	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	AUXILIAR ENFERMERIA
	01	Ambulatoria	S821	FRACTURA DE LA EPIFISIS SUPERIC	19	TRAUMATISM	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	AUXILIAR ENFERMERIA
	01	Ambulatoria					EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	AUXILIAR ENFERMERIA
	01	Ambulatoria	S821	FRACTURA DE LA EPIFISIS SUPERIC	19	TRAUMATISM	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	AUXILIAR ENFERMERIA
	01	Ambulatoria	S005	TRAUMATISMO SUPERFICIAL DEL	19	TRAUMATISM	EPS018	Entidad Promotora de Salud Servicio Occ de Salud S.A - S.O.S.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	AUXILIAR ENFERMERIA
10190566	01	Ambulatoria	O470	FALSO TRABAJO DE PARTO ANTES	15	EMBARAZO, P	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	AUXILIAR ENFERMERIA
10150262	01	Ambulatoria	O470	FALSO TRABAJO DE PARTO ANTES	15	EMBARAZO, P	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	AUXILIAR ENFERMERIA
10231765	01	Ambulatoria	O470	FALSO TRABAJO DE PARTO ANTES	15	EMBARAZO, P	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	AUXILIAR ENFERMERIA
	01	Ambulatoria	O13X	HIPERTENSION GESTACIONAL [IND	15	EMBARAZO, P	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	AUXILIAR ENFERMERIA
	01	Ambulatoria	O800	PARTO UNICO ESPONTANEO, PRES	15	EMBARAZO, P	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	AUXILIAR ENFERMERIA
	01	Ambulatoria	C73X	TUMOR MALIGNO DE LA GLANDU	2	TUMORES [NE	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	ENFERMERO(A)
622776	01	Ambulatoria	A09X	DIARREA Y GASTROENTERITIS DE P	1	CIERTAS ENFE	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	APRENDIZ
	01	Ambulatoria	M545	LUMBAGO NO ESPECIFICADO	13	ENFERMEDAD	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Alto Riesgo Obstetr	APRENDIZ
	01	Ambulatoria	A09X	DIARREA Y GASTROENTERITIS DE P	1	CIERTAS ENFE	EPS012	Comfenalco Valle E.P.S.		530	CALI	Auditoria Medica	ANALISTA AUDITORIA
10517007	01	Ambulatoria	J00X	RINOFARINGITIS AGUDA [RESFRIA	10	ENFERMEDAD	EPS012	Comfenalco Valle E.P.S.		530	CALI	Auditoria Medica	AUXILIAR AUDITORIA
10250275	01	Ambulatoria	M752	TENDINITIS DEL BICEPS	13	ENFERMEDAD	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Auditoria Medica	AUXILIAR AUDITORIA
	01	Ambulatoria	J00X	RINOFARINGITIS AGUDA [RESFRIA	10	ENFERMEDAD	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Auditoria Medica	ENFERMERO(A) AUDITOR
10196831	01	Ambulatoria	K219	ENFERMEDAD DEL REFLUJO GASTI	11	ENFERMEDAD	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Auditoria Medica	AUXILIAR AUDITORIA
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	0	530	CALI	Auditoria Medica	AUXILIAR AUDITORIA
21456999	01	Ambulatoria	M549	DORSALGIA, NO ESPECIFICADA	13	ENFERMEDAD	EPS010	EPS Sura		530	CALI	Cirugia	AUXILIAR PREQUIRURGICA
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	0	530	CALI	Cirugia	AUXILIAR PREQUIRURGICA
	01	Ambulatoria	N23X	COLICO RENAL, NO ESPECIFICADO	14	ENFERMEDAD	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Cirugia	AUXILIAR ENFERMERIA
10474504	01	Ambulatoria	G433	MIGRANA COMPLICADA	6	ENFERMEDAD	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Cirugia	AUXILIAR ENFERMERIA
	01	Ambulatoria	B309	CONJUNTIVITIS VIRAL, SIN OTRA E	1	CIERTAS ENFE	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Cirugia	AUXILIAR ENFERMERIA
	01	Ambulatoria	J014	PANSINUSITIS AGUDA	10	ENFERMEDAD	EPS016	Coomeva Entidad Promotora de Salud S.A.		530	CALI	Cirugia	AUXILIAR ENFERMERIA

Fuente, Base de datos, empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

Grafico 13 Herramienta de Caracterización (Macro)

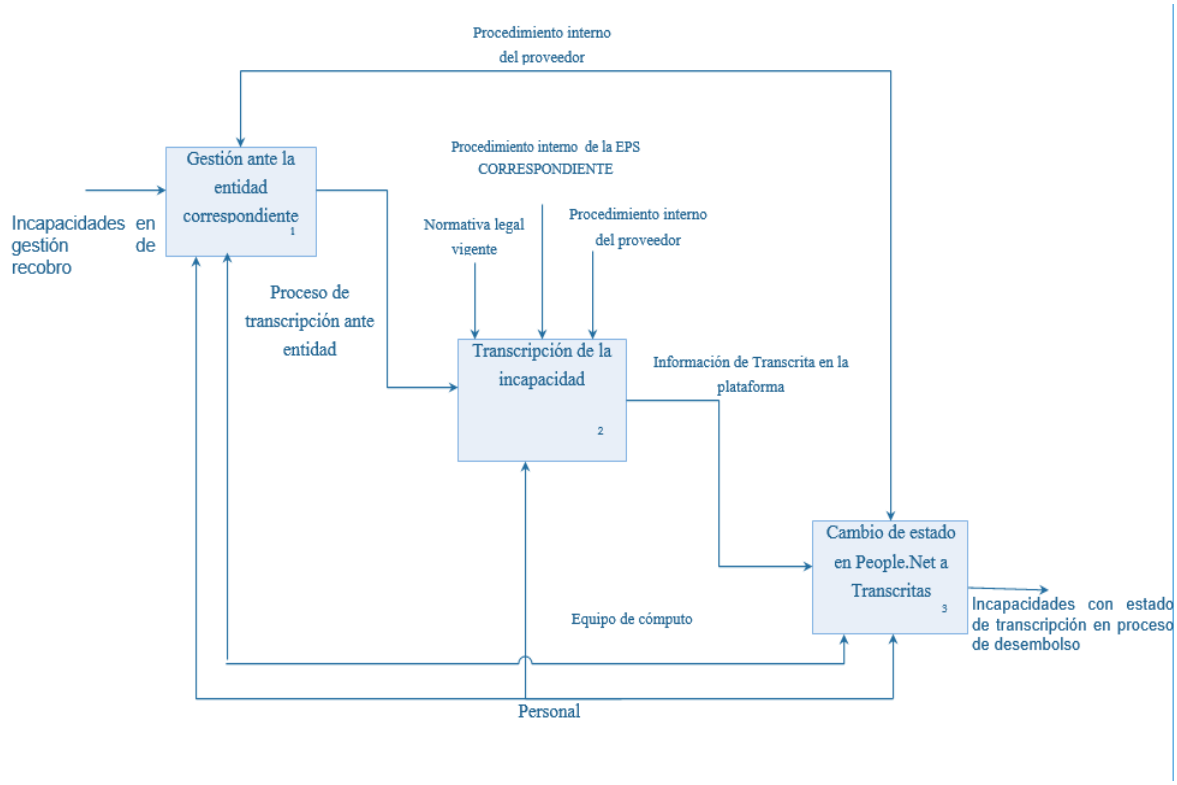


01/11/2016	01/12/2016	01/01/2017	01/02/2017	01/03/2017	01/04/2017	01/05/2017	01/06/2017	01/07/2017	01/08/2017	01/09/2017	01/10/2017	01/11/2017	01/12/2017	01/01/2018						
Noviemb	Diciemb	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciemb	bbb	mes	1	2	3	4	5
0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1				
0	0	21	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1	1			
0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		2		1			
0	0	0	18	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0		2		1	1		
0	0	0	0	19	2	0	0	0	0	0	0	0	0		3			1	1	
0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0		4				1	
0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1				
0	0	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1	1			
0	0	0	13	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0		2		1	1		
0	0	0	0	14	5	0	0	0	0	0	0	0	0		3			1	1	
0	0	0	0	0	25	31	30	31	9	0	0	0	0		4				1	
0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0		4				1	
0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		2		1			
0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0		7					
0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0		4				1	
0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0		6					
0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		2		1			
0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0		5					
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		2		1			
0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0		3			1		
0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0		4				1	
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		7					
0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		2		1			
0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0		5					
0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0		7					
0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0		6					

Fuente, Herramienta (Macro) de empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

Procedimiento A-5.1; Procedimiento de cambio de estado de People.Net

Grafico 14 Cambio de estado de incapacidad en People. Net

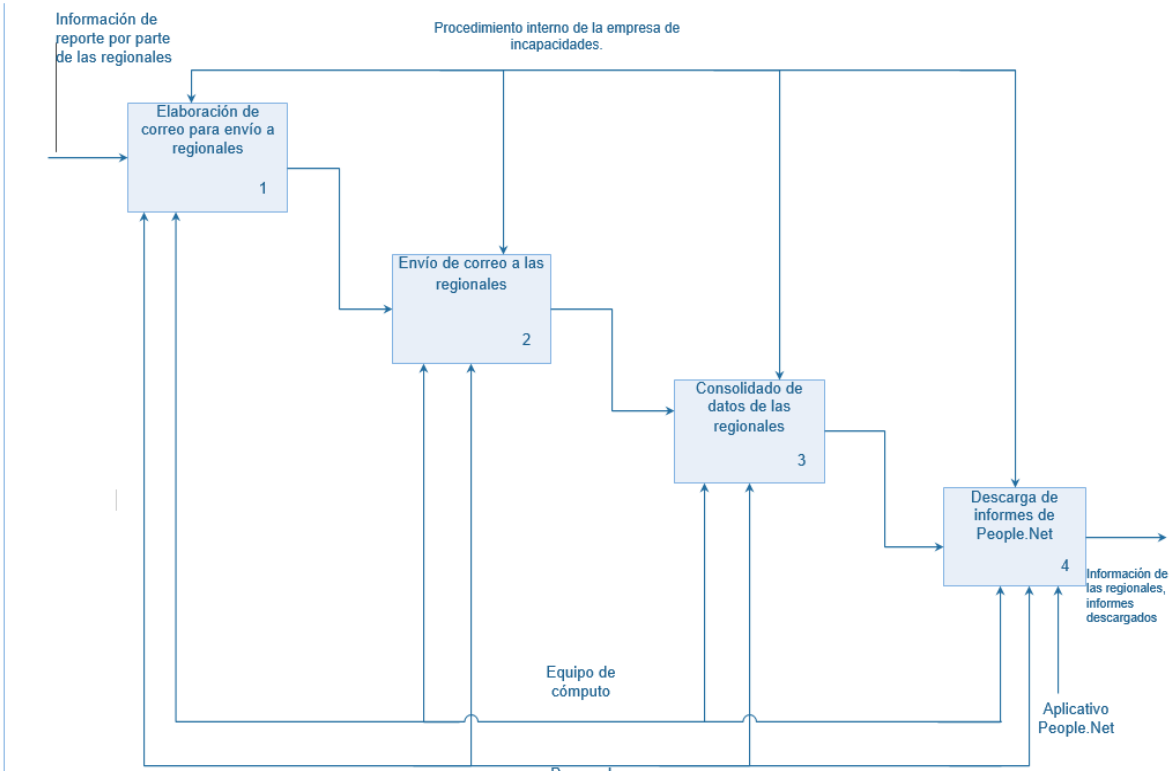


Fuente: Cambio de estado de incapacidad People. Net. Realizado por las investigadoras

Luego de identificar las incapacidades, licencias o permisos laborales que cuentan con los soportes requeridos se procede a realizar la gestión ante la entidad correspondiente; es decir, el procedimiento de transcripción para retornar el porcentaje pagado por la entidad a la organización. La transcripción se realiza teniendo en consideración la normativa legal vigente y el procedimiento interno de la EPS, después, la información acerca de la transcripción de la incapacidad llega al proveedor y el auxiliar operativo será el encargado de cambiar el estado en la plataforma a Transcritas (**Grafico 14**).

Procedimiento A-5.2; Solicitud de información a regionales y descarga de informes.

Grafico 15 Procedimiento de Solicitud de Información a regionales, descarga de informes



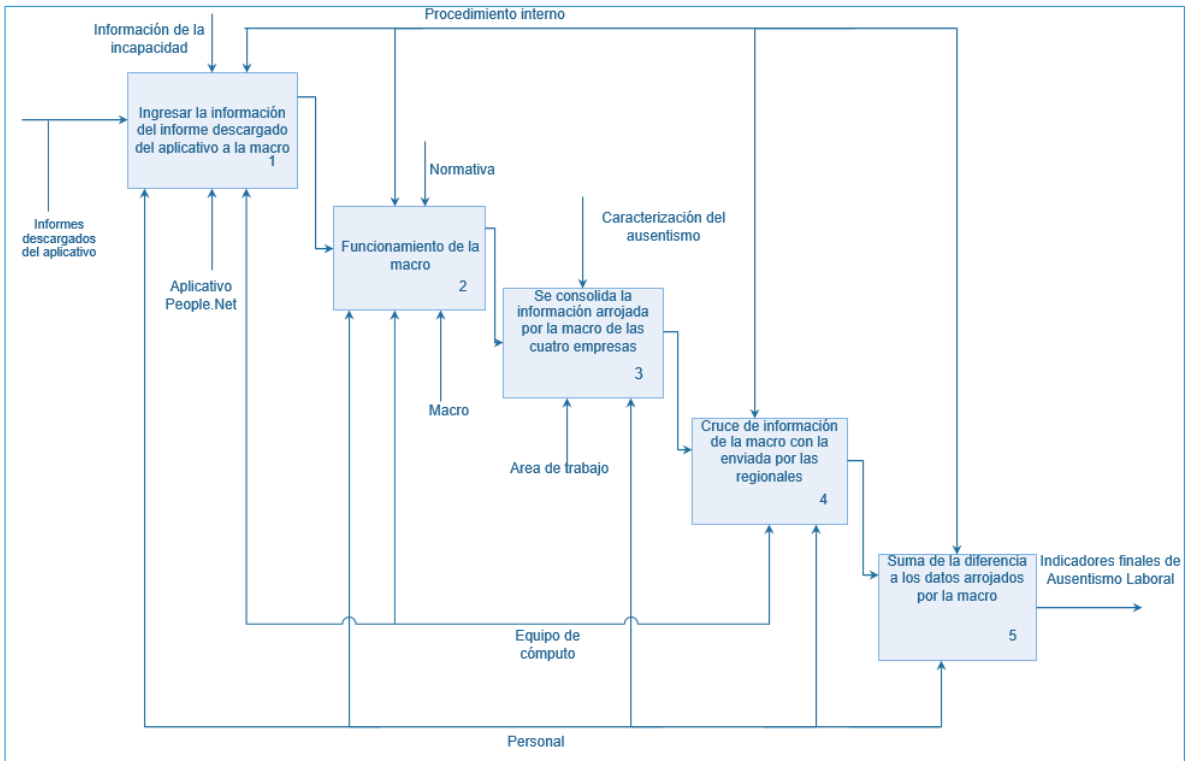
Fuente: Procedimiento de Solicitud de Información a regionales, descarga de informes.
Realizado por las investigadoras

Comprende el procedimiento de solicitud de información a las regionales. Se redacta un correo solicitando el formato donde se hace relación de los datos de las incapacidades, licencias o permisos laborales al proveedor (**Anexo 3**) de forma paralela la analista nacional de seguridad y salud en el trabajo procede a realizar la descarga de los informes del aplicativo People.Net, éste procedimiento dura alrededor de un día. Cuando se reciben los correos de con los informes se

consolida la información con los informes que son descargados por People.Net (**Grafico 15**).

Procedimiento A-5.3; Consolidado de datos de indicadores.

Grafico 16 Procedimiento de Consolidado de datos de indicadores de Ausentismo Laboral



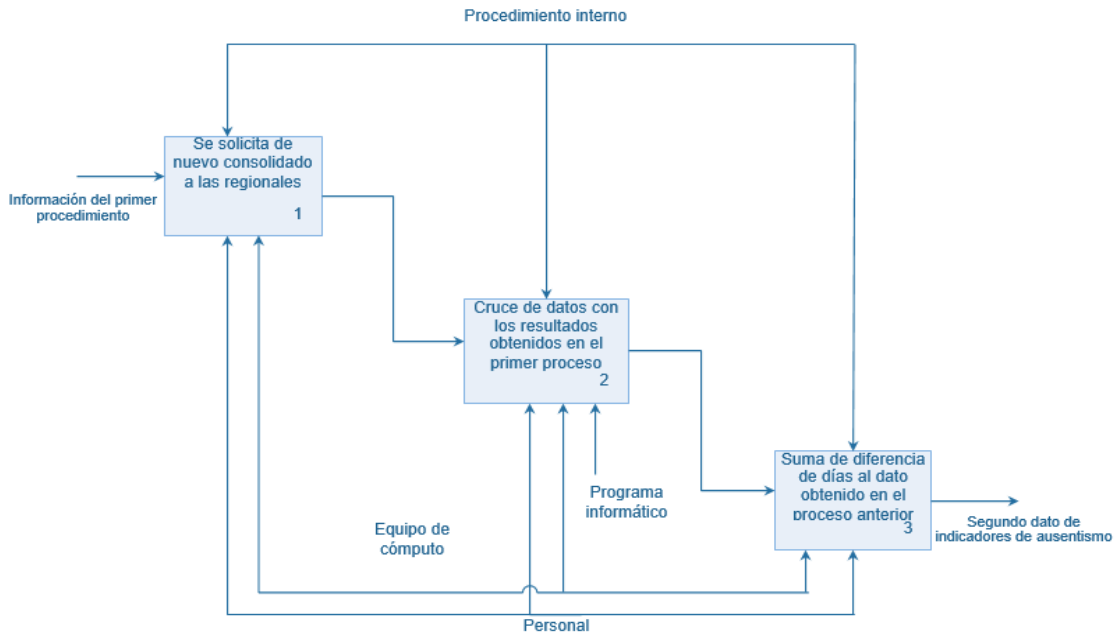
Fuente: Procedimiento de Consolidado de datos de indicadores de Ausentismo Laboral. Realizado por las investigadoras

Éste procedimiento va desde el ingreso de la información a las macros hasta la suma de diferencia de los informes enviado por las regionales. Como entrada se tienen los informes descargados del aplicativo y la información suministrada por las regionales; al ingresar los informes a la macro se obtienen los días perdidos por incidencia: al identificar el procedimientos anteriores que los datos arrojados

por la macro tenían una gran fluctuación, es decir, se presentaban demasiado bajos en especial, el indicador que mide los días perdidos por enfermedad general, se tomó la decisión de que las regionales enviaran la información que se menciona en el diagrama anterior, con lo cual, se logra validar las incapacidades, licencias o permisos laborales que aún no han sido subidas al aplicativo por parte del proveedor, la analista nacional de seguridad y salud en el trabajo será la encargada de sumar la diferencia que se halle en el cruce de información luego de sumar la diferencia se genera el primer consolidado (**Grafico 16**).

Procedimiento A-5.4; Segunda solicitud de información.

Grafico 17 Procedimiento, segunda solicitud de información



Fuente: Procedimiento, segunda solicitud de información. Realizado por las investigadoras

La segunda solicitud de información se realiza con el fin de estabilizar los indicadores, ya que el primer cruce de datos muestra indicadores bajos y no congruentes con los presentados en meses anteriores. Se puede realizar de dos maneras; como primera instancia, luego de cumplir los cortes que estipularon para el envío de incapacidades, licencias o permisos laborales al proveedor en la ciudad de Cali, se redacta un nuevo correo a las regionales solicitando los informes enviados a la fecha, cabe enfatizar que el correo se envía el día 4 o 5 de inicio de mes. La segunda forma de realizarlo es luego de obtener el primer consolidado se le solicita a las regionales en los mismos días; 4 o 5 de inicio de mes, se le solicita a las regionales los formatos de envío al proveedor y adicional, se le solicita los relacionado que aún no se ha enviado, es decir, se suman los días que hacen falta y los que aún no aparecen en el informe del aplicativo, adicional a esto, la analista encargada del procedo debe realizar una validación manual, es decir, verificar que las incapacidades, licencias o permisos laborales que se están cruzando no se estén repetidas con el fin de no efectuar un doble conteo. Con lo anterior se obtiene el segundo consolidado de información. (**Grafico 17**) Los días de accidentalidad y días perdidos por accidentalidad también se solicitan a las regionales y se construye de acuerdo con la información que nos reporta las regionales vía telefónica o por e-mail:

El cuadro comparativo (**Tabla 3**) de los datos arrojados por el macro presentado mes a mes (**Tabla 4**) y la información consolidada de accidentalidad y días perdidos:

Tabla 3 cuadro comparativo de datos arrojados

Empresa	Incidencia	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Empresa I	Incapacidad IGE	446	401	293	243	416	128	238

	Licencia de maternidad	266	0	126	115	168	116	71
	Licencia de paternidad	0	0	0	0	0	0	0
Empresa II	**Incapacidad IGE**	361	283	204	260	398	146	97
	Licencia de maternidad	0	257	60	30	119	124	206
	Licencia de paternidad	0	0	0	0	0	0	0
Empresa III	**Incapacidad IGE**	648	534	391	423	938	287	594
	Licencia de maternidad	557	0	214	332	549	411	421
	Licencia de paternidad	0	0	0	0	0	0	0
Empresa IV	**Incapacidad IGE**	1113	318	607	416	2224	396	1213
	Licencia de maternidad	28	0	218	64	674	601	1034
	Licencia de paternidad	0	0	0	0	21	0	10
	Incapacidad por enfermedad laboral			22	0	0	0	0

Fuente, Resultados mensuales para informes de empresa en del Sector Salud del suroccidente del país.

Tabla 4 Comparativo mes a mes. Consolidado

	MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO	
Empresa	**Accidentes Laborales**	**Días ausencia por accidente de trabajo**	**Accidentes Laborales**	**Días ausencia por accidente de trabajo**	**Accidentes Laborales**	**Días ausencia por accidente de trabajo**	**Accidentes Laborales**	**Días ausencia por accidente de trabajo**
Empresa I	4	3	6	27	2	1	2	6
Empresa II	3	0	2	0	2	8	1	0
Empresa III	5	16	4	4	12	117	3	16
Empresa IV	13	38	5	36	8	8	17	26

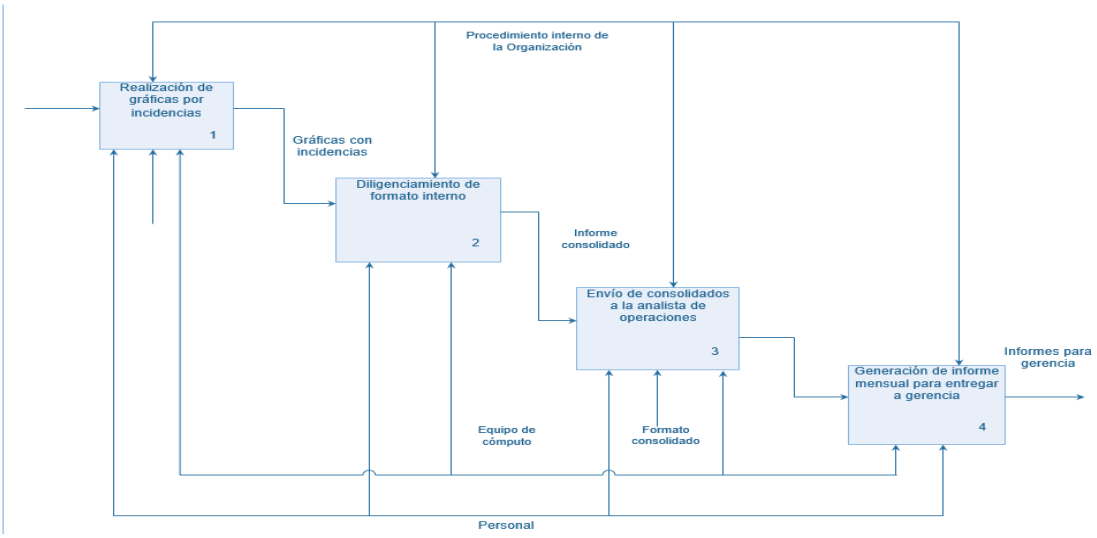
Fuente, Resultados mensuales para informes de empresa del Sector Salud del suroccidente del país.(Cuadro comparativo de las sucursales)

Hallazgo

En los procedimientos A-5 se evidencia reprocesos: al enviar correos a las regionales para solicitar información para realizar cruce de datos genera pérdida de tiempo, dado que el informe de las incapacidades, licencias o permisos laborales que se está solicitando debería estar cargada en el aplicativo, ahora bien, está medida se abordó luego de identificar la fluctuación que presentaban los datos que arrojaba la macro como se muestra en el cuadro posterior (**tabla 3,4**), las acciones y medidas tomadas en principio fue pedir los soportes a las regionales, luego se identificó que seguía presentándose variaciones, por lo cual, se decidió además de solicitar los consolidados, una segunda entrega de información, la que corresponde a los días después del corte, adicional se comunica que realicen el envío de las incapacidades, licencias o permisos laborales que aún no han enviado al proveedor, esto con el fin de ajustar los indicadores al promedio que se viene manejando.

Procedimiento A-5.5; Consolidado final.

Grafico 18 Procedimiento Consolidado final

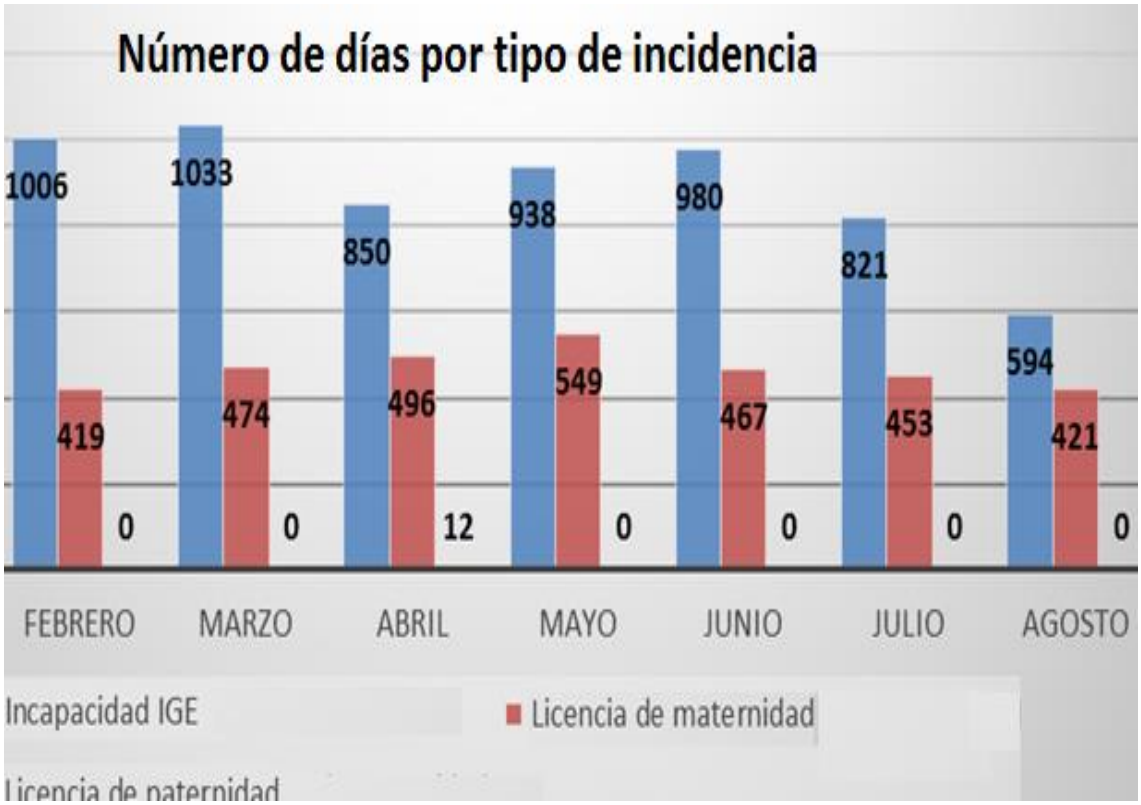


Fuente: Procedimiento Consolidado final . Realizado por las investigadoras

Una vez generados los indicadores; consolidado final, se procede a realizar las gráficas para la presentación de informes a gerencia, está actividad es realizada por la analista nacional de seguridad y salud en el trabajo, luego, al tener los datos consolidados se procede a llenar el formato que será entregado a la analista de operaciones la cual lo direccionará al jefe nacional de operaciones y posterior enviado a la ciudad de Dallas-México (**Grafico 18**).

Al final de todo el procedimiento, los datos recolectados también son utilizados para llenar una plantilla que muestra los datos que arroja la caracterización de ausentismo que se tiene por el momento de la siguiente manera (**Grafico 19-23**)

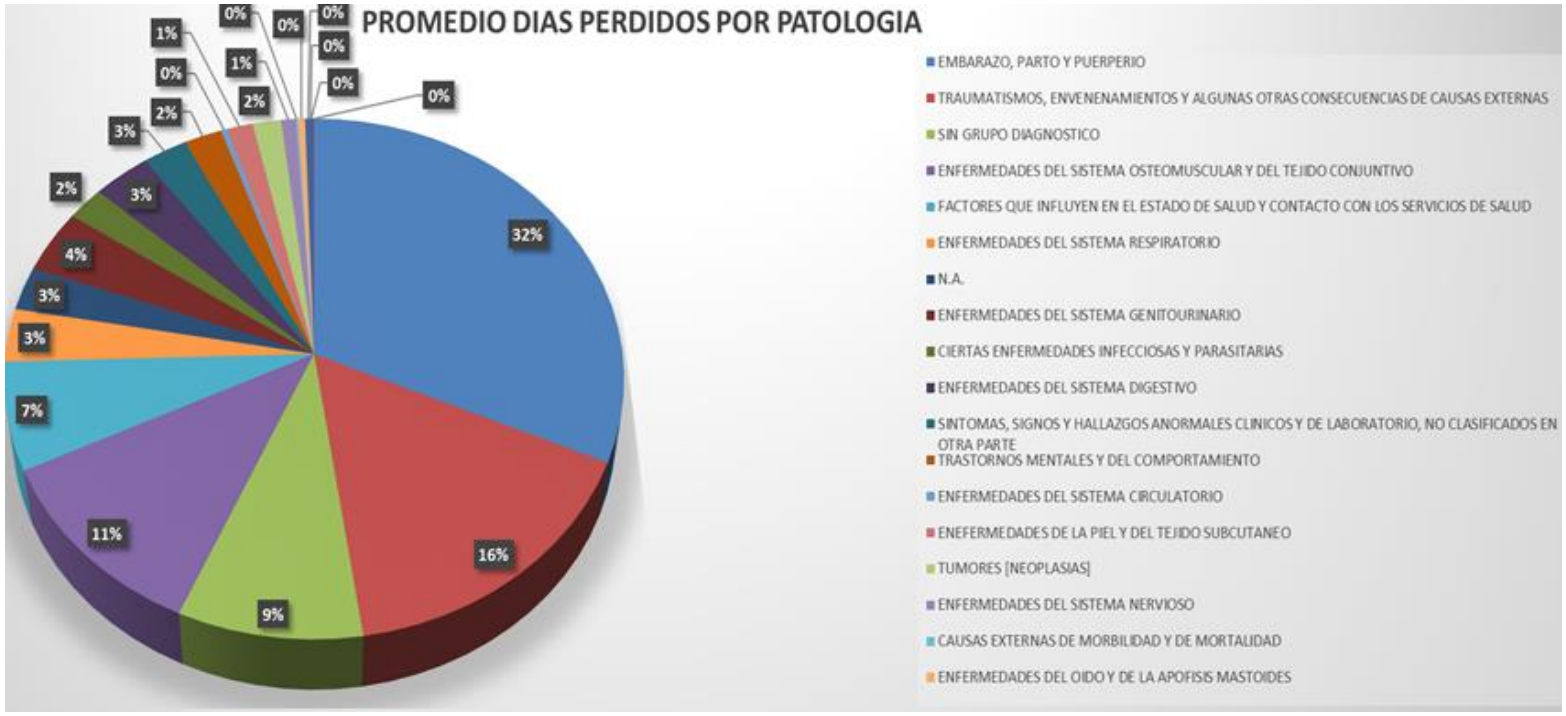
Grafico 19 Caracterización Número de días de ausentismo por tipo de incidencia



Fuente, Informe final de caracterización de Ausentismo laboral, en empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

Según el reporte, para el mes de agosto se presentan 594 días de ausencia por Enfermedad General, 421 días de ausencia por Licencia de Maternidad y 0 días por Licencia de Paternidad. (**Grafico 19**) En el mes de Julio se realiza corrección de los datos presentados validando los registros con cada regional.

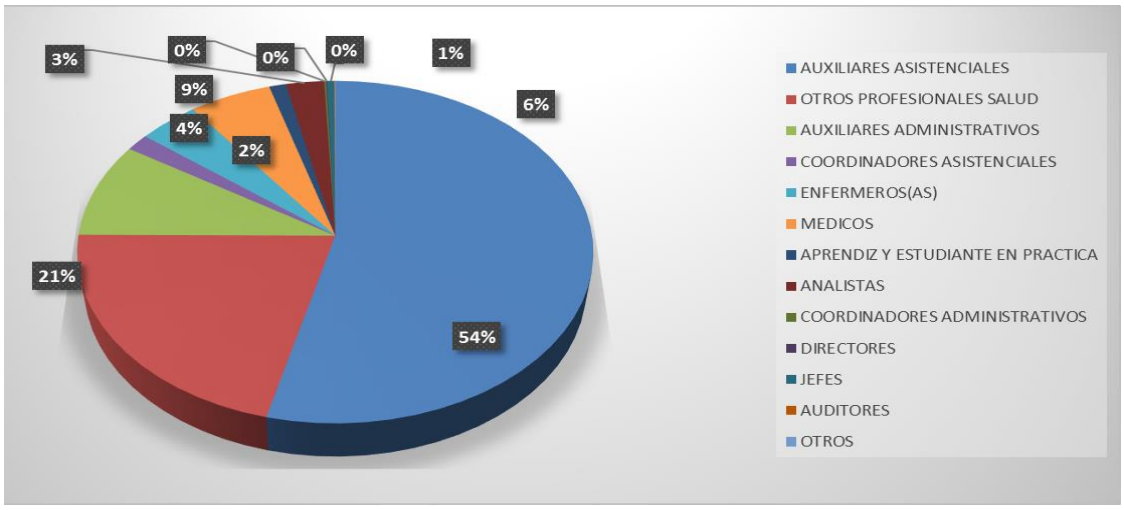
Grafico 20 Caracterización promedio de días perdidos por patología



Fuente, Informe final de caracterización de Ausentismo laboral, en empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

El análisis que requería gerencia fue determinar la patología con mayor representación en ausentismo, por lo cual se estableció, según los resultados que son embarazos, partos y puerperios, traumatismos y enfermedades del sistema osteomuscular

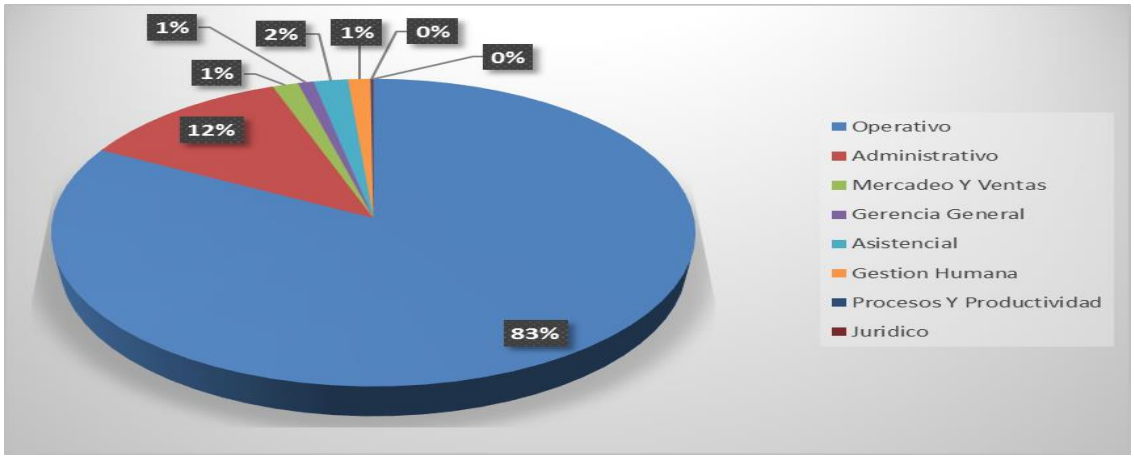
Grafico 21 ausentismo laboral por cargo



Fuente, Informe final de caracterización de Ausentismo laboral, en empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

Los cargos con mayor representación en el ausentismo laboral son los auxiliares asistenciales, fisioterapeutas, fonoaudiólogo, nutricionista y terapeutas (**Grafico 21**).

Grafico 22 Caracterización Ausentismo por áreas de trabajo



Fuente, Informe final de caracterización de Ausentismo laboral, en empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

En la caracterización del ausentismo por áreas de trabajo el porcentaje más representativo en el mes de agosto es el área operativa en donde se encuentra todo el personal asistencial de la empresa. Auxiliares, Médicos, Enfermeras y Terapeutas (**Grafico 22**).

Grafico 23 Caracterización Accidentes laborales

Fuente, Informe final de caracterización de Ausentismo laboral, en empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

Número de accidentes laborales presentados en el 2017 con número de días laborales perdidos. (**Grafico 23**) Para el mes de agosto se presentaron tres accidentes con 16 días de ausentismo.

7.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO

Durante un periodo de estudio por medio de observaciones del proceso de Obtención y Análisis de Indicadores de Ausentismo Laboral e indagaciones a los colaboradores en la empresa de estudio, necesarias para el cumplimiento de los objetivos del trabajo, se logró evidenciar y analizar cada uno de los eslabones que componen el proceso y se hallaron los problemas que están causando deficiencia en el flujo de la información (**Tabla 5**).

RESUMEN DE CONSOLIDADO DE HALLAZGOS ENCONTRADOS

Tabla 5 Consolidado de Hallazgos

PROCESOS	HALLAZGOS
A-1 Recepción y clasificación de incapacidades, licencias o permisos laborales. :	
A-1; Recibir y clasificar incapacidades, licencias o permisos laborales.	• Falencia en la forma de reportar una incapacidad, no se tiene el procedimiento claro; (incapacidades**,** licencias o permisos laborales con los soportes que no corresponde) generando la devolución de la misma.
A-2 Verificar soportes:	
Procedimiento A-2; Verificación de soportes	• La falta de experiencia de la persona que realiza la validación ineficiente, generará reprocesos y tiempos muertos, ya que se debe localizar al colaborador, informarle, y esperar los soportes que le son solicitados o la corrección de los datos.

		• En muchas regionales el puesto es de alta rotación; el contrato se genera cada seis meses por contrato de aprendizaje. • Al no tener un procedimiento claro, documentado y estipulado, en muchas ocasiones se presenta dudas y ambigüedad sobre el paso a paso por lo que puede ocasionar demoras y reprocesos.
A-3 Envío de incapacidades , licencias o permisos laborales al proveedor:		
A-3 Envío de incapacidades, licencias o permisos laborales al proveedor:		• No existe trazabilidad y control de procesos de envío lo que genera desconocimiento de fechas de entrega al proveedor • Retrasos; no se pueden ingresar al sistema People.Net. • Los paquetes de incapacidades**,** licencias o permisos laborales se queden por fuera y son clasificados para el mes siguiente.

A-4 Clasificación, recobro y consolidado en el aplicativo People.Net:		
Procedimiento A-4; Clasificación, recobro y consolidado en el aplicativo	Procedimiento A-4.1; Ordenamiento de paquetes.	• No se tienen control de los tiempos de llegada de los paquetes de incapacidades**,** licencias o permisos laborales de las regionales, en consecuencia, a esto se presentan fluctuaciones de los indicadores • La capacidad del operario no es suficiente para cubrir la demanda de 17 empresas, por eso se presentan errores en digitaciones de los paquetes, lo que repercute en el indicador final. • Los paquetes se despachan por orden de llegada.
	Procedimiento A-4.2; Generación de planillas con datos.	• Claridad en los soportes que se le debe pedir al colaborador y en las incapacidades**,** licencias o permisos laborales, debido a que, si se presenta alguna falla de documentación, serán devueltas y se convertirá en reprocesos y pérdida de tiempo.
	Procedimiento A-4.3; Registro en el aplicativo People.Net.	
	Procedimiento A-4.4; procedimiento de recobro ante entidades de a EPS.	

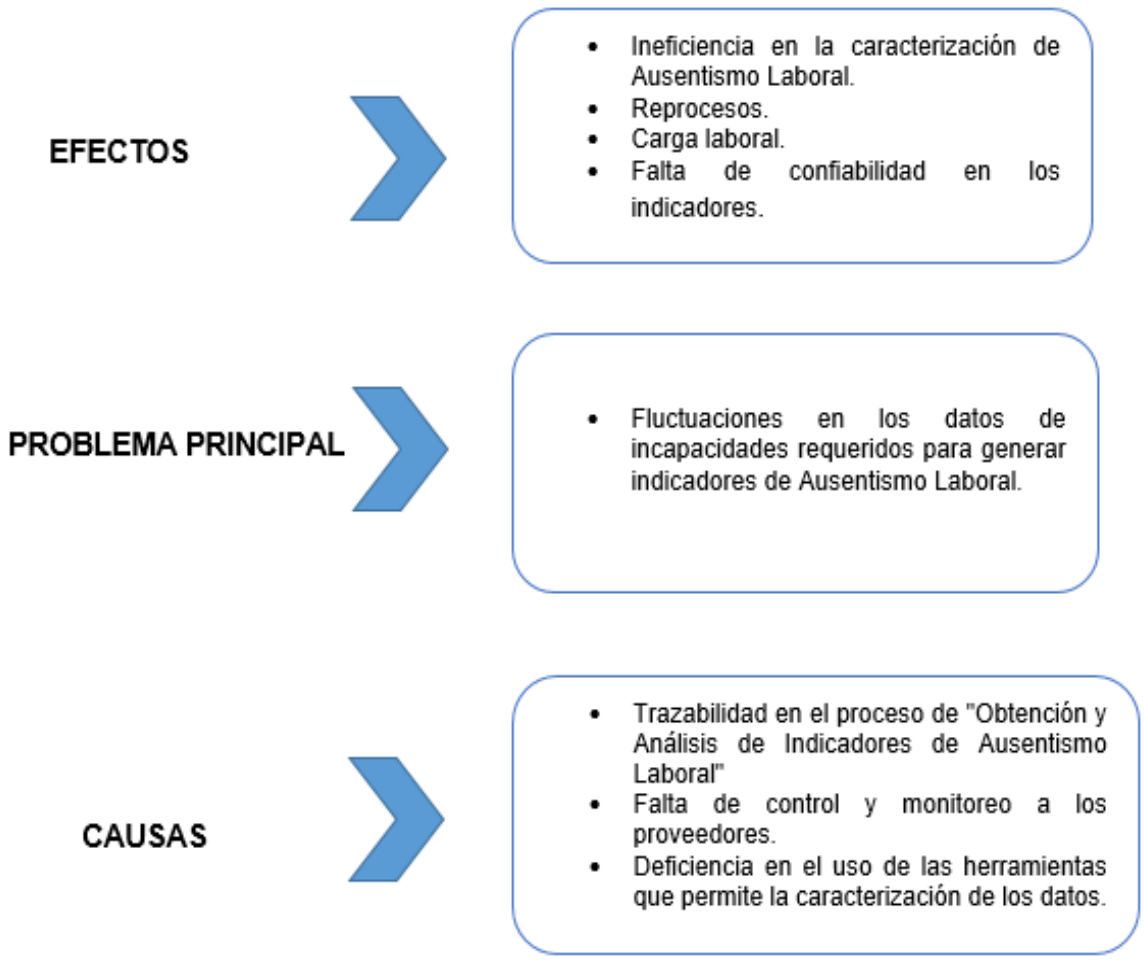
A-5 Descarga de informe y procedimiento de consolidado:		
5 Procedimiento A-5; Descarga de informes y procedimiento de consolidado.	Procedimiento A-5.1; Procedimiento de cambio de estado de People.Net	Al enviar correos a las regionales para solicitar información para realizar cruce de datos genera pérdida de tiempo, dado que el informe de las incapacidades, licencias o permisos laborales, que se está solicitando debería estar cargada en el aplicativo, las acciones y medidas tomadas en principio fue pedir los soportes a las regionales,
	Procedimiento A-5.2; Solicitud de información a regionales y descarga de informes.	
	Procedimiento A-5.3; Consolidado de datos de indicadores.	Una segunda entrega de información, la que corresponde a los días después del corte, adicional se comunica que realicen el envío de las incapacidades que aún no han enviado al proveedor, esto con el fin de ajustar los indicadores, licencias o permisos laborales al promedio que se viene manejando
	Procedimiento A-5.4; Segunda solicitud de información	
	Procedimiento A-5.5; Consolidado final.	

Fuente: Consolidado de hallazgos. Realizado por las investigadoras

Diagrama

En el siguiente diagrama (Grafico 24) de problemas, se logra recopilar y evidenciar con la ayuda del resultado obtenido en el diagnóstico, la síntesis del problema que emana este proyecto de investigación.

Grafico 24 Árbol del problema



Fuente: Árbol del problema. Realizado por las investigadoras

9. PROPUESTAS DE MEJORA

Las propuestas de mejora responden al diagnóstico del proceso de “Obtención y Análisis de Indicadores de Ausentismo Laboral”, encontrando las siguientes falencias: No existe una trazabilidad para el conglomerado de la información de las incapacidades, licencias o permisos laborales en todas las regionales, de igual forma se están presentando deficiencias en el servicio otorgado por los proveedores, pues no hay una responsabilidad certera por parte de ellos y el método utilizado para caracterizar los datos de ausentismo laboral está presentado reprocesos y limitaciones a la hora de generar un diagnostico puntual de ausentismo laboral en la empresa.

Por lo tanto, se llevará a cabo el planteamiento de propuestas que al momento de ser implementadas podrían ser de gran utilidad para contrarrestar las falencias y sus problemas derivados.

Propuesta 1: Difundir los resultados obtenidos en la caracterización del proceso de “Obtención y análisis de indicadores de ausentismo laboral”

Es necesario difundir los resultados obtenidos en el diagnostico a todos los colaboradores de la empresa en estudio; la persona encargada del proceso en este caso el jefe de Gestión Humana, es el responsable de validar la información encontrada y por medio de una reunión con sus colaboradores más cercanos, junto con los encargados de manejar la información de incapacidades, licencias o permisos laborales en las cinco regionales crear conciencia de los gastos que se genera por las fluctuaciones en los registros de las incapacidades, licencias o permisos laborales y los reprocesos que se están realizando.

Mensualmente en promedio son mil (1,000) incapacidades, licencias o permisos laborales reportados con las regionales a nivel nacional y la sucursal central, la

gestión de cada incapacidad tiene un costo de doce mil quinientos pesos ($12,500) y en promedio mensual 150 incapacidades**,** licencias o permisos laborales, generan reprocesos (**Tabla 6**), por diferentes factores como los errores en los soportes, demoras en los envíos y errores en los datos del informe final generado por el aplicativo del proveedor (People net)., que hacen que se requiera realizar una nueva gestión de cada incapacidad.

Tabla 6 Costó de gestión por incapacidades, **licencias o permisos laborales**

COSTOS DE GESTIÓN		
Promedio de incapacidades**,** licencias o permisos laborales mensual	**1000**	**$12,500,000.00**
Promedio de incapacidades**,** licencias o permisos laborales mensuales con reprocesos	**150**	**$1,875,000.00**

Fuente: Realizado por las investigadoras

Las pérdidas económicas por el reproceso de las incapacidades**,** licencias o permisos laborales están alrededor de $1,875,000.00, cifra significativa que podría invertirse para la compra de un scanner, en cada sucursal y ser una herramienta útil para generar el formato (**tabla 11,12**) de trazabilidad del proceso.

En esta misma reunión, es posible que se difunda y publique la estandarización del proceso, para que se genera mayor claridad, orden, disminución de las fluctuaciones en los datos mensuales de ausentismo laboral y lograr promover la efectividad en el proceso. Luego de esto, es necesario transmitir los resultados al restante de colaboradores pertenecientes a la empresa, con el fin de desarrollar una cultura organizacional que conozca las políticas internas de ausentismo laboral, sobre el manejo de incapacidades**,** licencias o permisos laborales y como

deben de reportarlas dándose el caso, junto con los soportes necesarios para mitigar uno de los problemas que también se están presentando los reprocesos (soportes erróneos).

Propuesta 2: Verificación de soportes

En el diagnóstico realizado, se encontró que en el procedimiento A-2 verificar soportes en donde se realiza la validación de las incapacidades**,** licencias o permisos laborales, se están presentando los principales reprocesos, puesto que las personas no conocen muy bien los soportes que requiere cada incapacidad, por ello se propone realizar un diseño de check-list´s para los diferentes tipos de incapacidades o licencias que representa una ausencia laboral, convirtiéndose en un procedimiento más práctico y efectivo para las personas encargadas de realizarlo (**Tabla 7**).

Tabla 7 Check-list's soportes

Licencia de Maternidad o por parto Prematuro
□Certificado original de solicitud de Licencia de maternidad expedido por el médico tratante.
□Fotocopia del Registro Civil.
□Copia de la Historia clínica de la atención del parto donde conste la edad gestacional.
Licencia de Maternidad por Parto Múltiple.
□Certificado original de solicitud de Licencia de maternidad expedido por el médico tratante.
□ Fotocopias de los Certificados de Nacido Vivo de cada uno de los Recién Nacidos.
□Copia de la Historia clínica de la atención del parto donde conste la edad gestacional
Licencia de Paternidad
□Nota clínica de la madre del acto donde se genera el derecho.
□Registro civil de nacimiento del hijo.
□Certificado de no disfrute de calamidad domestica por licencia de Paternidad
Licencia de Adopción por Maternidad o Paternidad
□Carta de solicitud emitida por los padres del menor
□Fotocopia del acta de entrega del menor por parte del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) o institución autorizada
□Registro Civil del menor adoptado.
Licencia de Maternidad en Viudo
□Constancia de retiro de la EPS por muerte de la madre
□Nota clínica de la madre.
□Registro civil de nacimiento del hijo
□Original del Certificado de la licencia de maternidad de la fallecida
□Solicitud por escrito de dicha licencia dirigida a la EPS

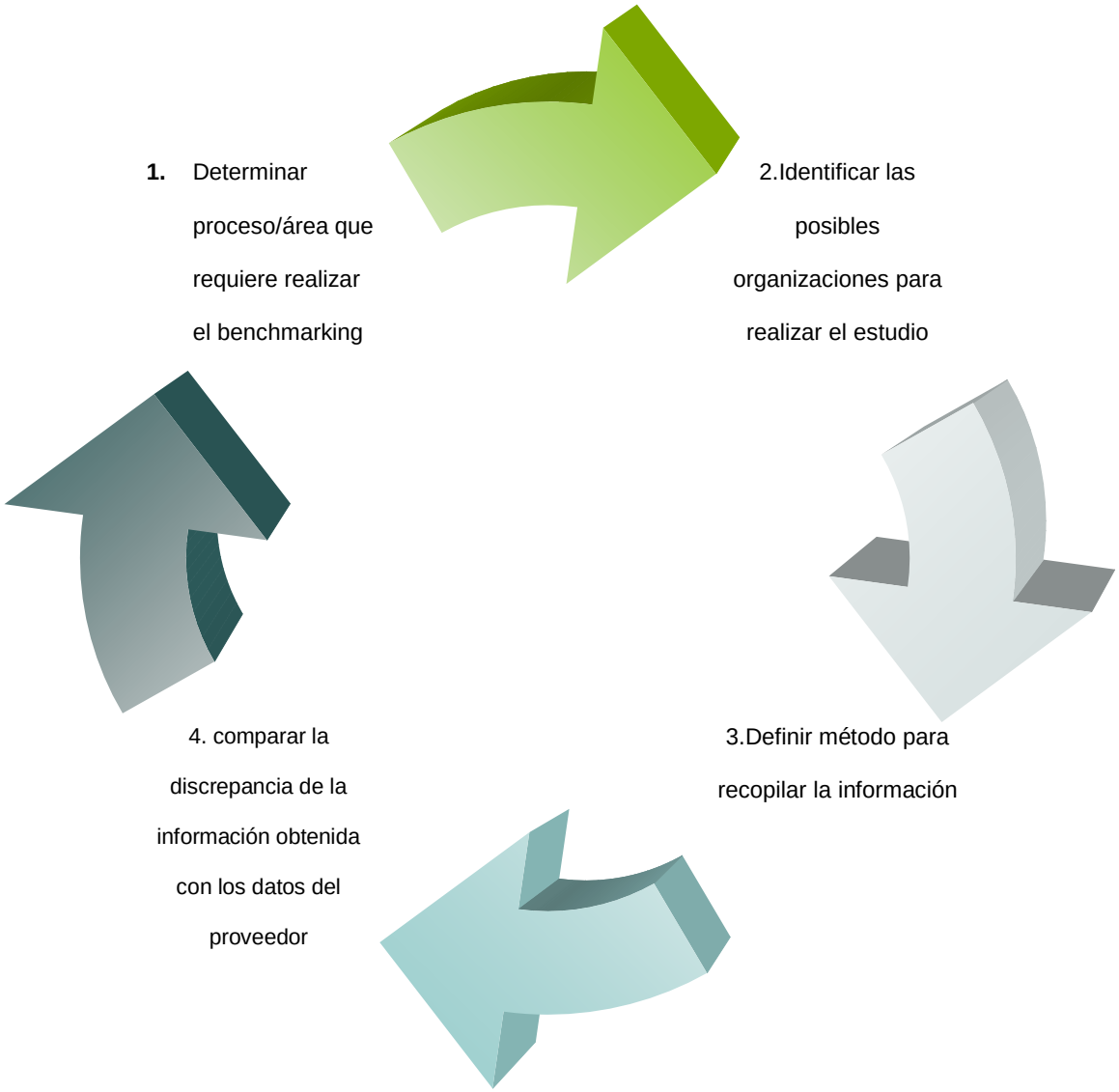
Licencia de Maternidad o por parto Prematuro
□Certificado original de solicitud de Licencia de maternidad expedido por el médico tratante.
□Fotocopia del Registro Civil.
□Copia de la Historia clínica de la atención del parto donde conste la edad gestacional.
Licencia de Maternidad por Parto Múltiple.
□Certificado original de solicitud de Licencia de maternidad expedido por el médico tratante.
□ Fotocopias de los Certificados de Nacido Vivo de cada uno de los Recién Nacidos.
□Copia de la Historia clínica de la atención del parto donde conste la edad gestacional
Licencia de Paternidad
□Nota clínica de la madre del acto donde se genera el derecho.
□Registro civil de nacimiento del hijo.
□Certificado de no disfrute de calamidad domestica por licencia de Paternidad
Licencia de Adopción por Maternidad o Paternidad
□Carta de solicitud emitida por los padres del menor
□Fotocopia del acta de entrega del menor por parte del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) o institución autorizada
□Registro Civil del menor adoptado.
Licencia de Maternidad en Viudo
□Constancia de retiro de la EPS por muerte de la madre
□Nota clínica de la madre.
□Registro civil de nacimiento del hijo
□Original del Certificado de la licencia de maternidad de la fallecida
□Solicitud por escrito de dicha licencia dirigida a la EPS

Fuente, Realizado por las investigadoras del proyecto

Propuesta 3: Benchmarking

Un estudio de benchmarking en este caso, permite identificar las discrepancias que se tienen frente a un proceso óptimo. En el siguiente Gráfico 25, se engloban las etapas relevantes a tener en cuenta para generar el estudio de benchmarking

Grafico 25 Etapas del benchmarking



Fuente: Realizado por las investigadoras del proyecto.

1. Determinar proceso o área que requiere realizar el benchmarking.

Teniendo en cuenta que una de las causas con mayor prioridad es el proceso que dispone el proveedor por la falta de control y manejo que vienen realizando con las incapacidades**,** licencias o permisos laborales, considerando que no es muy exequible por las relacionales laborales en que se encuentra la empresa con el proveedor, conocer a fondo el procedimiento interno que manejan, es oportuno realizar una evaluación con los datos con que se cuenta y los resultados analizados de la caracterización del proceso.

El proveedor con que cuenta la empresa en estudio, además de ella maneja 16 empresas más a las cuales debe de brindarle al finalizar cada mes un soporte o planilla de pagos a terceros, para ello solo cuenta con un analista que se encarga de realizar la gestión de recobro y recaudo y además de digitalizar los datos al aplicativo People Net.

2. Identificar las posibles organizaciones para realizar el estudio

Teniendo en cuenta que es evidente lo obsoleto que se está convirtiendo el proceso, es interesante realizar un breve estudio de benchmarking a otras empresas que manejan un procedimiento similar y sobre todo un número cercano de empresas a las cuales les administran la nómina.

3. Definir método para recopilar la información

La siguiente entrevista (**Tabla 8**) vía telefónica, es realizada a un colaborador de una empresa outsourcing de servicios administrativos la cual les permitió a las investigadoras, recolectar la información necesaria para el estudio, considerando su anonimato.

Tabla 8 Entrevista- Colaborador Outsourcing

ENTREVISTA- COLABORADOR OUTSOURCING
1. ¿A cuántas empresas le manejan los procedimientos de nómina? Contamos con 13 empresas, sin incluir la nuestra. **2. ¿Cuántos analistas están encargados en nómina?** Contamos con 3 analistas responsables de nómina. **3. ¿Cómo agrupan las incapacidades, licencias o permisos laborales que van llegando?** Se van agrupando por el Nit. Correspondiente a cada uno, es decir que son 13 en total. **4. ¿Cómo es el plazo de entrega de incapacidades, licencias o permisos laborales?** Los colaboradores de Cali tienen un plazo máximo de 3 días para traer la incapacidad a la administración. **5. ¿Llevan un control del estado final de las incapacidades, licencias o permisos laborales?** Internamente realizamos la auditoria de cuantas fueron las incapacidades que se radicaron, cuantas fueron las incapacidades que fueron pagadas y cuáles fueron las rechazadas y ¿por qué motivo?, ocasionalmente esos motivos se dan por el pago atrasado de la seguridad social de un Nit. Entonces eso hace que no te paguen las incapacidades médicas; ya teniendo en cuenta eso, se saca el indicador de efectividad del proceso de recobro y recaudo del dinero de las incapacidades médicas.

Fuente, Entrevista realizada por las investigadoras a colaborador de outsourcing

El siguiente procedimiento (**Tabla 9**) identificado de forma observacional, comienza cada vez que se inicia un periodo de pago con el reporte de ingreso de novedades del personal y termina con el pago de salario al colaborador y los pagos a los terceros con base en las deducciones autorizadas.

Tabla 9 Procedimiento recaudo y recobro de incapacidades, licencias o permisos laborales Outsourcing

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	**Recibir el reporte de novedades**: El analista asignado recibirá de los jefes encargados de cada área, y de los entes externos los soportes de las novedades por incapacidades y/o autorización para las deducciones por nómina. Se procede a verificar la información, si se encuentran inconsistencias se devuelven para su debida corrección.	**Analista de Nomina, Jefes de Áreas, Entes Externos**
2	**Ingreso de Novedades:** El analista de Nómina encargado, debe realizar el ingreso de las novedades al aplicativo de nómina	**Analista de Nomina**
3	**Generar la nómina:** El analista de nómina encargado debe proceder a generar el reporte preliminar de la nómina con el objetivo de inspeccionar los registros procesados en el aplicativo, en caso de hallar alguna inconsistencia se procederá a efectuar la corrección respectiva el analista genera el nuevo reporte y generar	**Analista de Nomina**

	los informes correspondientes para pago.	
4	**Generar Reporte de Deducciones**: Después de generar la nómina del periodo, se procede a generar los reportes de los conceptos de deducción practicados a los colaboradores a favor de terceros.	**Analista de Nomina**
5	**Elaborar planillas y/o documentos soporte pagos terceros:** El analista de nómina de acuerdo a los reportes generados, diligencia las planillas junto con las solicitudes de cheque para pago a terceros y se entregan al coordinador para revisión y entrega a tesorería para pago	**Tesorería, Analista de Nomina**
6	**Entrega de Reportes a tesorería:** Obligaciones correspondientes a cada tercero y entrega a la persona encargada de tesorería los informes de cada concepto con su respectiva planilla, con el fin de que proceda a la programación de pago.	**Tesorero**

Fuente: Procedimiento recaudo y recobro de incapacidades, licencias o permisos laborales Outsourcing. Realizado por las investigadoras

4. Comparar la discrepancia de la información obtenida con los datos del proveedor.

Como resultado del breve estudio realizado, se logró realizar un análisis comparativo (Tabla 10).

Tabla 10 Comparativo Proveedores

PROVEEDOR	OUTSOURCING COMPARATIVO
• 17 empresas a cargo • 1 analista de nómina encargado • 5 días hábiles (al no llegar, es ingresado el siguiente mes) • Digitación por órdenes de llegada • No cuentan con ningún control interno • Carga laboral • Informe final del aplicativo	✓ 13 empresas a cargo ✓ 3 analistas de nómina encargados ✓ Política de entrega (se realiza control al finalizar los tres días hábiles, para cerrar el estado de recibido) ✓ Agrupación de incapacidad por Nit. ✓ Auditorías internas ✓ Equidad laboral ✓ Informe final del aplicativo y trazabilidad en las planillas de soporte

Fuente, Realizado por las investigadoras del proyecto.

Propuesta 4: Seguimiento de Control al Proveedor

Con el fin de asegurar que los requisitos establecidos con el proveedor externo se estén cumpliendo a cabalidad, es necesario realizar un seguimiento al proveedor para controlar el manejo del proceso de recaudo y recobro de las incapacidades**,** licencias o permisos laborales, con el fin de verificar que sus servicios no estén afectando el proceso interno de la empresa de Obtención y Análisis de Indicadores de Ausentismo Laboral

Como herramienta práctica, la norma ISO 9001:2015 recomienda realizar una ficha para realizar el seguimiento la (**Grafico 26**) es de gran utilidad para realizar un estudio rápido y con ello determinar las acciones de mejora para implementarlas, teniendo en cuenta los criterios del contrato.

Grafico 26 Propuesta de Formato de seguimiento de proveedores

MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	FICHA-PROC xxxx	
FICHAS DE PROCESOS		
Ficha del proceso	**Edición**	**Fecha de Revisión**
Seguimiento deL proveedor	1	
MISIÓN DEL PROCESO		
Realizar un seguimiento continuo al proveedor encargado de servicio de recobro y recaudo de incapacidades, con el fin de garantizar el cumplimiento total de los requisitos exigitos por el departamento de Gestión Humana.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
Evaluación de Proveedores, Reevaluación de Criterios de evaluación, selección y reevaluación de proveedor	Reevaluación de Proveedor,	
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Departamento de Gestión Humana		
ENTRADAS DEL PROCESO	**SALIDAS DEL PROCESO**	
Listado de incidencias del proveedor	Acciones correctivas, Trazabilidad del proceso de recibido mensual de incapacidades	
PROCESOS RELACIONADO		
Obtención y Analisis de Indicadores de Ausentismo Laboral		
RECURSOS/ NECESIDADES		
Incapacidades, listado de incidencias, registro reprocesos promedio de incapacidades		
REGISTROS ARCHIVOS		
Criterios de Selección,Evaluación y Reevaluación		
INDICADORES		
Número de incidencias por proveedor y tipo, NumeroFluctuaciones de datos de incapacidades mensuales		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Seguimiento de proveedores, Control de Ausentismo laboral		

Fuente, Realizado por las investigadoras del proyecto de grado; formato tomado de ISO 9001:2015. Ficha del proceso "Seguimiento de Proveedores".

Propuesta 5: de Estandarización y Documentación del Proceso

En la empresa en estudio, no se cuenta con un procedimiento documentado para realizar el proceso de Obtención y Análisis de Indicadores de Ausentismo Laboral, por ello se propone la estandarización y documentación del procedimiento, con el fin de efectuar una mejora y seguimiento al envío de paquetes por parte de las regionales, construcción de formatos, y control del procedimiento desde la Dirección Nacional. El siguiente (**Grafico 27**) es el modelo que se construyó con las respectivas mejoras:

Grafico 27 Propuesta de Modelo de Estandarización y documentación del procedimiento

	Procedimiento de Consolidación de Indicadores de Ausentismo Laboral
	Código: XXX-ST-PR-XX
	Versión: 1

1. OBJETIVO

Definir el procedimiento de consolidado de indicadores de ausentismo laboral a través de la descripción detallada de las actividades a realizar con el fin de consolidar la información obtenida que se pueda evidenciar en el indicador final de medición.

2. ALCANCE

Estos lineamientos deben ser aplicados por los colaboradores involucrados en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo que manejen el proceso de Obtención de Indicadores de Ausentismo Laboral.

3. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Tabla de Especificación de Soportes de Incapacidad (Anexo 1).
- Lista de Chequeo (Anexo 2).
- Formato de Relación de Incapacidades y Soportes (Anexo 3).
- Formato de Control de Envío de Incapacidades (Anexo 4).
- Formato de Control de Incapacidades Recibidas (Anexo 5).
- Formato de Accidentalidad (Anexo 6).

	Procedimiento de Consolidación de Indicadores de Ausentismo Laboral
	Código: XXX-ST-PR-XX
	Versión: 1

1. **RESPONSABLES**

- Coomeva Servicios Administrativos
- Àrea de Seguridad y Salud en el Trabajo:

  - ✓ Coordinadora Nacional de Seguridad y Salud de Trabajo.
  - ✓ Analista Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
  - ✓ Analista Regional de Seguridad y Salud en el Tralbajo.
  - ✓ Auxiliar de Operaciones Regional.

2. **ACTIVIDADES:**

5.1 La recepción de las incapacidades se llevará a cabo por parte del área de Gestión Humana; el colaborador que se incapacite deberá informar de manera oportuna al jefe inmediato de su incapacidad:

- Personalmente: en primera instancia.

- Telefónicamente: en caso que no sea posible el contacto personal con el jefe inmediato y se requiera la autorización inmediata.

5.2 El colaborador tiene dos días luego de presentarse el evento para hacer llegar la incapacidad al responsable **Auxiliar de Operaciones** de cada Gestión Humana ubicada en la regional que corresponda.

5.3 El colaborador debe remitir la **Incapacidad Original** con los debidos soportes de forma física al área de Gestión Humana al Auxiliar **de Operaciones** de cada Gestión Humana ubicada en la regional correspondiente

5.4 El **Auxiliar de Operaciones** de forma inmediata deberá marcar la incapacidad con sello, fecha de recibido, proceder a la verificación de los soportes utilizando la **Tabla de Especificación de Soportes de Incapacidad (Anexo 1)** marcando la **Lista de Chequeo (Anexo 2)**

5.5 El **Auxiliar de Operaciones** deberá realizar una revisión detallada verificando que las fechas, datos, información de la incapacidad coincidan con el evento presentado por el colaborador.

5.6 El **Auxiliar de Operaciones** diligenciará el formato interno disponible por la organización para la relación de las incapacidades y sus soportes **(Anexo 3).**

5.7 En caso de que los soportes o la información presentada no sea la que se estipula el **Auxiliar de Operaciones** deberá contactar al colaborador de manera inmediata y solicitar la documentación faltante o la corrección de los datos presentados.

5.8 Se realiza un escáner de las incapacidades originales antes del envío y se procede archivar.

5.9 El escáner de la incapacidad es enviado al aplicativo Extremo por el **Auxiliar de Operaciones** y se tendrá de soporte en caso de auditoría.

5.10 El **Auxiliar de Operaciones** procederá a realizar el envío al proveedor, para ello, ingresará los documentos en un sobre de manila, debidamente sellado, y diligenciará el **Formato de Control de Envío de Incapacidades (Anexo 4).**

5.11 Las fechas en las que debe realizarse los envíos son los viernes de cada semana del mes; y las fechas estipuladas de corte son las siguientes:

Mes Informe	Fecha corte registro incapacidades
ago-17	23/08/2017
sep-17	21/09/2017
oct-17	23/10/2017
nov-17	22/11/2017
dic-17	20/12/2017

5.12 El **Formato de Control de Envío (Tabla 11) de** Incapacidades deberá ser diligenciado y firmado por el **Analista Nacional y/o Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo** de cada Regional.

5.13 Luego de diligenciado y firmado el Formato, se escaneará y se enviará vía correo electrónico al **Analista Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo** que se encuentra ubicado en la Dirección Nacional de la ciudad de Cali. El correo electrónico deberá ser enviado los últimos días de cada mes.

5.14 Se le suministrará al proveedor el **Formato de Control de Incapacidades Recibidas (Anexo 5)**; el encargado de realizar el proceso deberá diligenciar el **Formato** relacionando la información de las fechas de llegada de todos los paquetes recibidos en un mes por todas las regionales; el formato diligenciado y firmado por el responsable del proceso deberá ser escaneado y enviado al de **Seguridad y Salud en el Trabajo** de la empresa solicitante del servicio (Tabla 12).

5.15 El **Analista Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo** recopilará la información enviada desde las Regionales vía correo electrónico, y la información enviada por el **Proveedor** y realizará seguimiento de los paquetes de mensajería enviados por las Regionales al proveedor en la Ciudad de Cali.

	Procedimiento de Consolidación de Indicadores de Ausentismo Laboral
	Código: XXX-ST-PR-XX
	Versión: 1

6. CONSOLIDADO DE INDICADORES

6.1 El **Analista Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo** enviará un correo a las regionales solicitando los formatos de relación de incapacidades que fueron diligenciados **(ítem 5.6)**, la cantidad de accidentes presentados y el número de días perdidos por accidente de trabajo; está información deberá ser diligenciada mediante el formato de **Formato de Accidentalidad (Anexo 6)**

6.2 El **Analista Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo** realizará la descarga de los informes de las cuatro empresas por medio del Aplicativo **People.Net**.

6.3 Los informes de las cuatro empresas descargados del **Aplicativo People.Net** serán suministrados al área de Gestión de la Información,

6.4 El **Analista Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo** consolidará la información, realizará el informe donde presenta la caracterización y obtendrá los indicadores.

6.5 La información obtenida será validada por la **Coordinadora Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo**, y posterior, enviada a la gerencia.

Fuente :Procedimiento realizado por las investigadoras del proyecto.

Formatos propuestos para su implementación

Los siguientes formatos (**Tabla 11,12**) son realizados como propuesta para la trazabilidad de la correspondencia enviada y recibida, los cuales deben de ser escaneados por las regionales y enviados a la sucursal central, para ser conglomerados en la intranet mes a mes y tener control de los paquetes de incapacidades, licencias o permisos laborales.

Tabla 11 Propuesta de formato de correspondencia enviada

CORRESPONDENCIA ENVIADA	CODIGO**: XXX** Versión: 1 Actualización: XXXXX

N°	Fecha de Envío	Regional	Ciudad de Origen	Ciudad Destino	Dirigido a	Asunto	Quién envía	FIRMA DEL RESPONSABLE ÁREA

Fuente: Formatos realizados por las investigadoras del proyecto.

Tabla 12 Propuesta de Formato de Correspondencia recibida

CORRESPONDENCIA RECIBIDA									CODIGO: XXX Versión: 1 Actualización: XX/XX/XXX	
N°	**Fecha de Recepción**	**Persona o Entidad**	**Lugar**	**Regional**	**Ciudad**	**Asunto**	**No Folios**	**Nombre Empleado destinatario**	**Fecha de Entrega**	**Firma Responsable**

Fuente: Formatos realizados por las investigadoras del proyecto.

Propuesta 7 : Caracterización de Ausentismo Laboral

Se evidencia que uno de los efectos que se están presentando debido al problema de estudio, es que no se logra realizar una caracterización precisa del ausentismo laboral con una mayor segmentación en los indicadores y en consecuencia a esto no hay acciones efectivas de prevención, para evitar que las cifras sigan incrementando mensualmente; para realizar la caracterización el área de Gestión Humana con la ayuda de una herramienta, segmenta los datos en cinco parámetros, accidentes de trabajo, áreas de trabajo, cargo, patología e incidencia (licencia paternidad, de maternidad y enfermedad general).

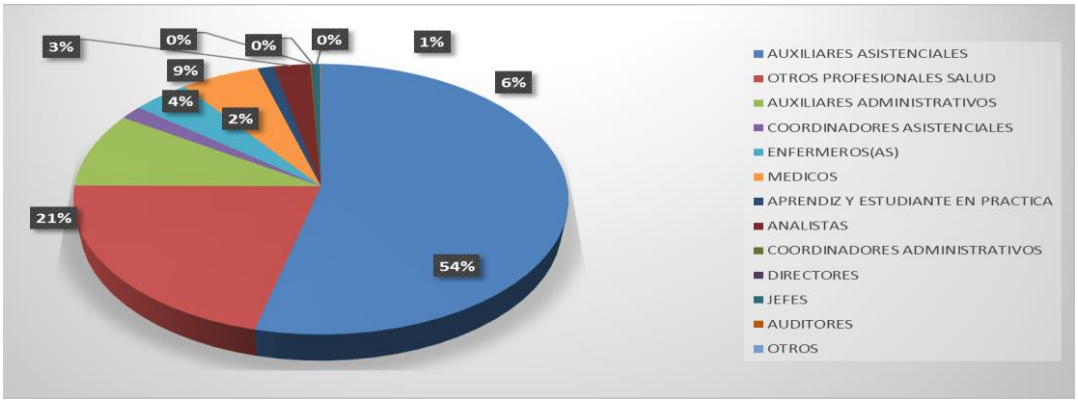
Grafico 28 Caracterización Número de días de ausentismo por tipo de incidencia

Fuente, Informe final de caracterización de Ausentismo laboral, en empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

Grafico 29 Caracterización promedio de días perdidos por patología

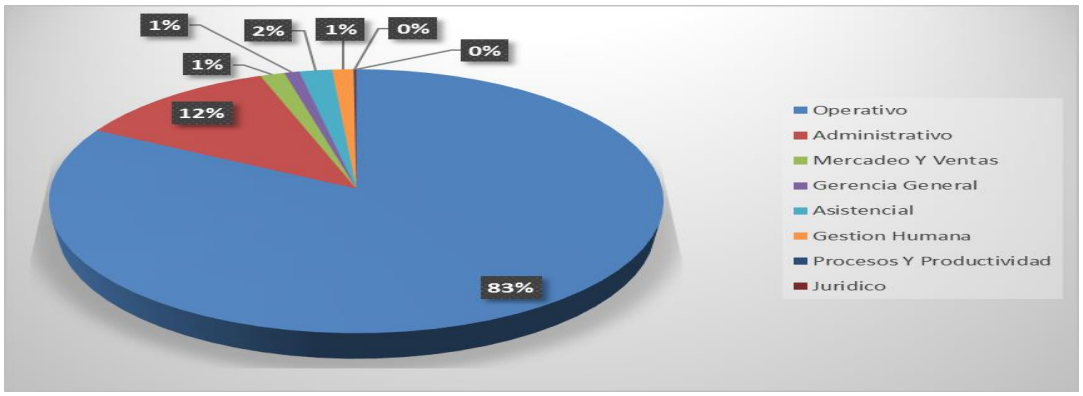
Fuente, Informe final de caracterización de Ausentismo laboral, en empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

Grafico 30 ausentismo laboral por cargo



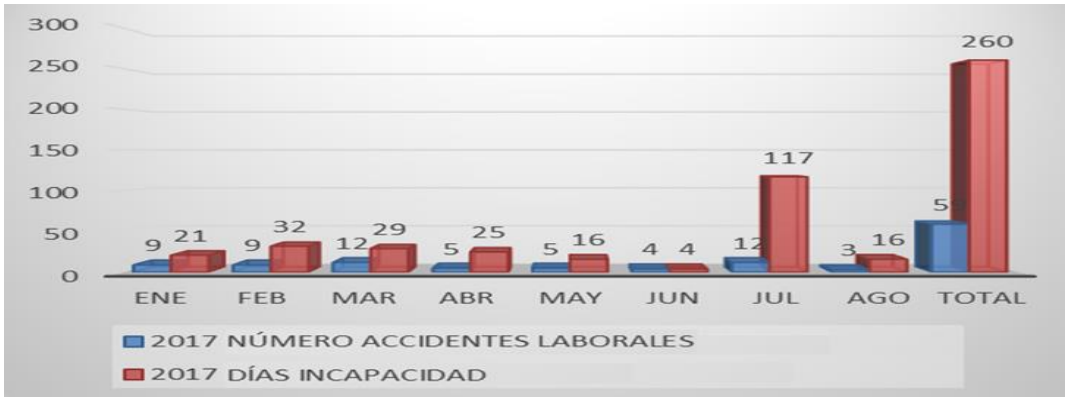
Fuente, Informe final de caracterización de Ausentismo laboral, en empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

Grafico 31 Caracterización Ausentismo por áreas de trabajo



Fuente, Informe final de caracterización de Ausentismo laboral, en empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

Grafico 32 Caracterización Accidentes laborales



Fuente, Informe final de caracterización de Ausentismo laboral, en empresa del Sector Salud del suroccidente del país.

No resultando tan precisa esta segmentación, se identifica que se requiere cerrar la brecha aumentando los parámetros de clasificación, al momento de generar una caracterización de datos congruentes que resulten útiles, para posteriores estudios que busquen mitigar la cifra del Ausentismo Laboral en la empresa.

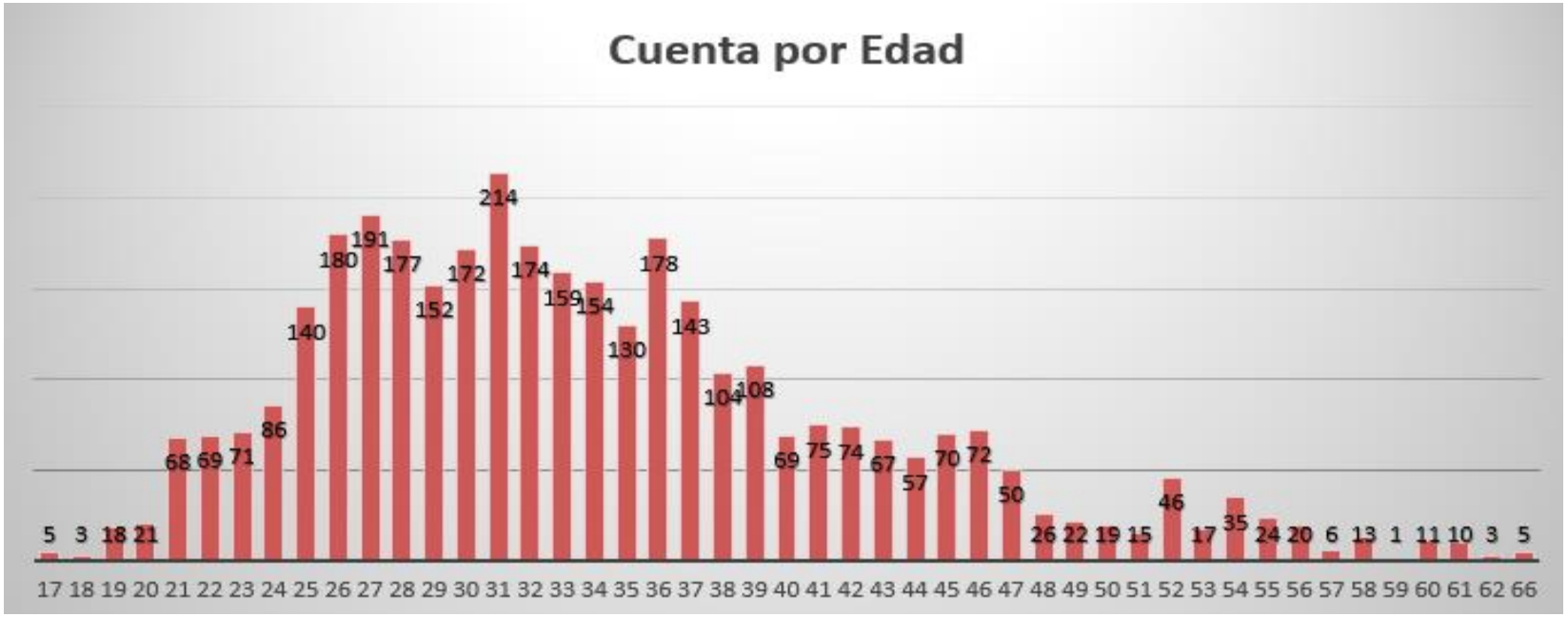
Se propone realizar una caracterización que además de los parámetros anteriores tenga en consideración el género, las edades, tiempo de antigüedad, empresa, unidad organizativa, la cantidad de días de incapacidad reflejada en los puestos de trabajo (**Grafico 28- 33**).

Grafico 33 Propuesta de caracterización por genero

Fuente: Propuesta de caracterización por género. Realizado por las investigadoras

Parametrizar los datos según el género resultaría muy útil; como se ilustra en la (**Grafico 28**) con los datos de los primeros 3 trimestres del año 2017 en el suroccidente, el género masculino tiene el mayor índice de Ausentismo Laboral en todos los meses evaluados (**Grafico 28**).

Grafico 34 Propuesta de caracterización por edad



Fuente: Propuesta de caracterización por edad. Realizado por las investigadoras

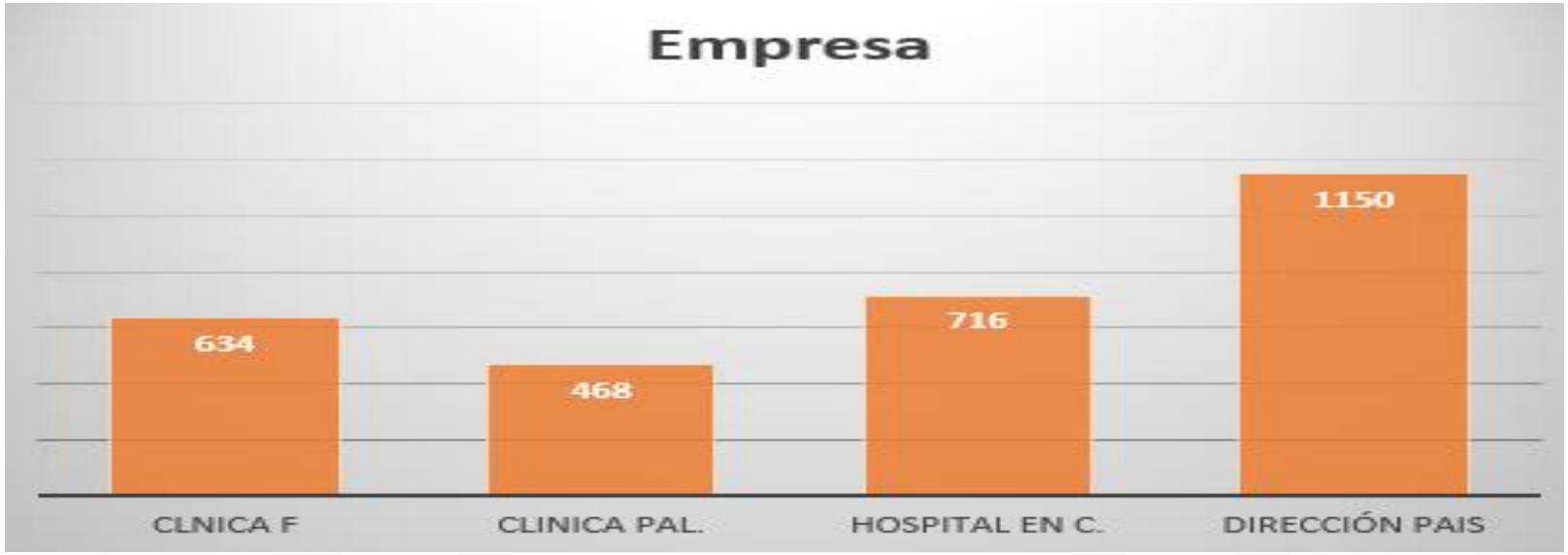
En la (**Grafico 29**) se parametrizaron los datos de ausentismo laboral de los primeros trimestres del 2017 según las edades, rango de edad 17-66 años estipulado en la empresa, evidenciando que entre la edad de 26 a 36 años se presenta mayores indicadores de ausentismo laboral en la regional; mayor índice 214 incapacidades, licencias o permisos laborales en los colaboradores de 31 años de edad, seguido de los de 27 años con 191.

Grafico 35 Propuesta de Caracterización por tiempo de antigüedad

Fuente: Propuesta de caracterización por tiempo de antiguedad. Realizado por las investigadoras

Es interesante analizar la poca cultura del sentido de pertenencia que se está presentando en los colaboradores de la empresa**,** la anterior hipótesis sustentada en las cifras de ausentismo laboral por el tiempo de antigüedad (**Grafico 30**) el mayor índice del presente año de la regional le corresponde a menos de un año de antigüedad con 568 registros de incapacidad, presentando una tendencia decreciente hacia los colaboradores con mayor antigüedad.

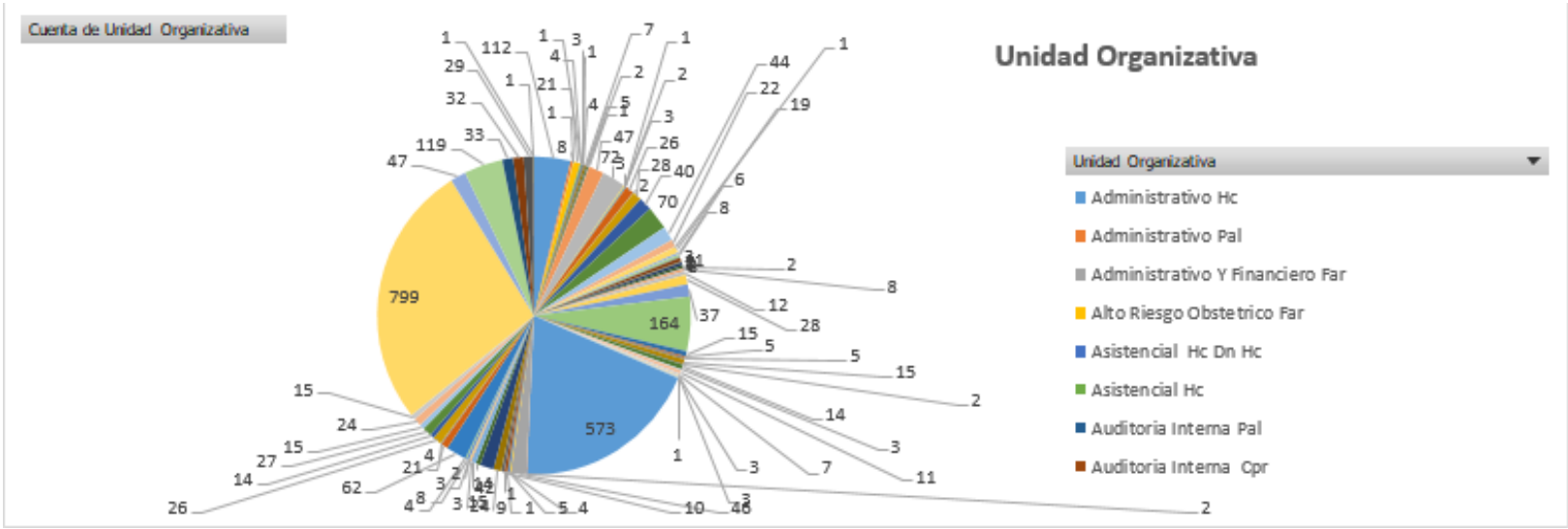
Grafico 36 Propuesta de caracterización por empresa



Fuente: Propuesta de caracterización por empresa. Realizado por las investigadoras

Al momento de querer realizar un estudio para tomar las acciones de mejora a los indicadores de ausentismo laboral, hay que tener en cuenta que las distancias entre las empresas son una restricción, como también sus políticas internas, su actividad económica, sus horarios, entre otros factores, por ello es oportuno analizar en principio cuales están presentando mayores índices de ausentismo para generar una ruta y ser más eficientes en la práctica; en los datos ilustrados (**Grafico 31**) de los primeros trimestres del 2017 de la regional suroccidente, la mayor cifra le corresponde a la empresa Dirección País con 1150.

Grafico 37 Propuesta de caracterización por unidad organizativa



Fuente: Propuesta de caracterización por unidad organizativa. Realizado por las investigadoras

En el parámetro áreas de trabajo se tienen en cuenta las unidades a nivel global, no hay un desglose por empresa y sucursal que permita identificar el foco de estudio, se propone figura realizar la debida clasificación por unidad organizativa (97 del suroccidente) para segmentar mucho más las cifras y proporcionar eficiencia al análisis de estudio; UCI pediátrica Dar. (**Grafico 32**) Cuenta con el mayor indicador con 799 incapacidades, licencias o permisos laborales.

Grafico 38 Propuesta de caracterización puesto por cantidad de días ausentes.

Fuente: Propuesta de caracterización por cantidad de días ausentes. Realizado por las investigadoras

Es necesario identificar la cantidad de días que se pierden en el trabajo por cada uno de los puestos, dependiendo de su área laboral teniendo en cuenta que las actividades varían sin importar que sean la misma profesión, en la (**Grafico 33**) se propone realizar un parámetro de caracterización en donde se relacionen todo los puestos de trabajo, dependiendo el área y la empresa con la cantidad de días que se acumulan por incapacidades**,** licencias o permisos laborales, fueron datos tomados de la regional suroccidente en los primeros trimestres del año 2017, encontrando que el puesto con mayor cantidad de días es el de Auxiliar Enfermería ii HC con 3079 días, es un dato fundamental que se puede tomar como base de análisis

Estos parámetros que se proponen, junto con los ya establecidos en la herramienta de caracterización, brindaran información certera y precisa para analizar las diferentes situaciones en las que se encuentra la empresa y propiciar un estudio que conlleve a ejecutar acciones de mejora, para disminuir las cifras de ausentismo laboral que es la finalidad del proceso de Obtención y Análisis de Ausentismo Laboral.

Teniendo en cuenta que la herramienta que se está manejando en el programa de Microsoft Excel, modela directamente estos parámetros de caracterización desde el informe mensual que presenta el proveedor y que al momento de descargar los datos anuales presenta inconvenientes por el tiempo que conlleva; se propone modificar la modelación para ampliar la segmentación y trabajar en otro programa (Microsoft Access) especializado en bases de datos y el permite modelar de forma más fácil y rápida.

10. CONCLUSIONES

- ✓ El análisis y búsqueda bibliográfica del marco teórico permitió identificar y establecer las pautas necesarias para el estudio detallado que enmarca un proceso; también, el impacto negativo que genera que una organización presente altos índices de ausentismo Laboral generando pérdidas económicas, baja productividad y desmotivación entre los colaboradores. Se determinó la vital importancia de la interconexión entre el proceso de Obtención de Indicadores de Ausentismo Laboral y los Indicadores de Ausentismo Laboral debido a que sí el proceso que lleva obtener los indicadores falla, no se tienen datos concretos y acertados, haciendo ineficientes las intervenciones que pueda derivar de esos resultados.

- ✓ El tipo de metodología usada observacional-descriptiva, permitió establecer datos medibles y cuantitativos que mostró la problemática presentada en la organización; obteniendo datos fluctuantes y poco acertados a la realidad.

- ✓ Para el estudio del proceso se determinó utilizar la herramienta IDEF0 lo que permitió realizar una modelación más detalla del proceso y sub-procesos; asimismo, generó una visión y un análisis más puntual de la problemática evidenciando que la fluctuación que se presentaba en cada mes podría deberse a diferentes causas; como primera medida arrojó el desconocimiento por parte de los colaboradores para reportar una incapacidad, así mismo, la falta de responsabilidad y seguimiento por parte de los líderes de las áreas en llevar seguimiento y reporte al área de Gestión Humana sobre los colaboradores a su cargo que presentan incapacidades, licencias o permisos laborales; también, la alta rotación y desconocimiento del proceso por parte del colaborador encargado o encargada de realizar el consolidado y envío de los paquetes, además, se

determinó que no hay una trazabilidad en el envío de los paquetes; no hay control de las fechas de envío y recepción.

- ✓ Se identificó que el proveedor, no tiene control de los paquetes que recibe y de la capacidad el Auxiliar que realiza el proceso de recaudo y recobro de incapacidad, generando así pérdidas de tiempo, reprocesos, lo que conlleva a informes con falencias y falta de información, evidenciando en los hallazgos la poca calidad del servicio, punto clave de discusión para asumir la tentativa de otros posibles proveedores que puedan suplir la necesidad de la organización.

- ✓ El análisis obtenido desencadenó propuestas estratégicas que permitan a la Organización apuntar a la mejora, medición y seguimiento a la calidad del proceso el cual no cuenta con un procedimiento estipulado, y de igual forma a mejorar la caracterización de los Indicadores de Ausentismo que se presentan actualmente; Se estipula una caracterización donde se evalúan otras incidencias que permitan realizar un análisis y una intervención adecuada a la problemática que se presenta actualmente, se realiza la estandarización y documentación del procedimiento en modo propuesta, se considera realizar el seguimiento al proveedor para generar las acciones correctivas si es el caso.

- ✓ Las Macros usadas para la obtención de los indicadores se maneja en el programa Excel; se presenta inconvenientes debido a lo pesado que resulta siendo el programa, el computador genera errores y la ejecución de la descarga de los informes ocasiona pérdida de tiempo y reproceso; por lo anterior se propone modificar la modelación para ampliar la segmentación y trabajar en otro programa (Microsoft Access) especializado en bases de datos permitiendo un manejo de datos más rápido y sencillo.

11. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones obtenidas en el desarrollo del proyecto se formulan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Realizar una campaña de sensibilización de los costos elevados en los reprocesos de la gestión de cada incapacidad, que se están presentando por la desinformación y poca divulgación a los colaboradores.

- ✓ Implementar medidas correctivas que generen responsabilidad a los líderes de cada área para el reporte oportuno de las incapacidades, licencias o permisos laborales presentados por sus colaboradores a cargo.

- ✓ Implementar y divulgar el nuevo procedimiento a los líderes y colaboradores involucrados en el proceso de Obtención de Indicadores de Ausentismo laboral con el fin de controlar y estandarizar el proceso.

- ✓ Implementar el seguimiento de envío de paquetes mediante los formatos estipulados para obtener una mejor trazabilidad, seguimiento y mejora en los procesos de envío.

- ✓ Estudiar la propuesta de cambio de herramienta para la generación de datos; de Microsoft Excel a Microsoft Access.

- ✓ Estipular indicadores que permitan medir la Gestión por parte los líderes de las Regionales para seguimiento.

- ✓ Implementar programas de bienestar que generen sentido de pertenencia y cultura organizacional por parte del colaborador.

- ✓ Realizar un seguimiento exhaustivo por el término de seis meses que permita la identificación de falencias y eliminación de pasos innecesarios en el proceso de envío de incapacidades, licencias o permisos laborales para la generación de propuestas más acertadas que apunten a la efectividad del procedimiento.

- ✓ Estudiar la propuesta de realización de un benchmarking que permita identificar la calidad del servicio frente a otros proveedores; y adicional, tomar las decisiones pertinentes con los resultados arrojados.

- ✓ Implementar los nuevos parámetros de caracterización propuestos en el desarrollo del proyecto, con el fin de consolidar un estudio más a fondo con los indicadores pertinentes sobre las causas que hacen que un colaborador se incapacite; identificando los focos y generando programas acertados que ayuden a mitigar la problemática.

BIBLIOGRAFIA

Chadwick-jones, j., Nicholson, n., & Brown, c. (1982). *psicologia social del absentismo .* new york: praeger.

Chiavenato, i. (2000). *administración de recursos humanos* (quinta ed.). brasil: mc graw hill.

Chiavenato, i. (2002). *gestión del talento humano.* mc graw hill.

Contreras, r. (2012). *desarrollo del capital humano en las organizaciones .* ciudad de méxico : red tercer milenio .

Coomeva. (12 de 04 de 2008). *gerencia de procesos de la comunidad coomeva*. recuperado el 08 de 09 de 2017. Recuperado de: http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-caracterizacion

Española, d. d. (01 de 09 de 2017). Fundación universitaria católica del norte, centro de desarrollo virtual cedevi, instrumento de caracterización, 2010. pág. 1 Recuperado de: http://dle.rae.es/?w=diccionario

Gómez, i. (27 de 06 de 2009). *hedera consultores*. recuperado el 08 de 09 de 2017. Recperado de: http://hederaconsultores.blogspot.com.co/2009/06/enfoque-procesos-principios-iso-9001.html

Hackett, r. d. (1985). reevaluación de la relación absentismo-satisfacción laboral. *comportamiento organizacional y procesos de decisión humanos*, 340-381.

Icontec. (15 de mayo de 1996). *norma técnica colombiana .* Recuperado de: https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/ntc3793.pdf

Icontec. (2008). norma iso 9001. colombia.

Kairuz, g. (17 de diciembre de 2004). documentacíon para la implementación de un sistema de gestión de calidad. 29. bogotá, colombia. recuperado el 07 de septiembre de 2017

Norma tecnica colombiana 5906. (22 de 02 de 2012). bogotá, colombia: icontec.

Norte, f. u. (2010). *centro de desarrollo virtual cedevi.* obtenido de instrumento de caracterización.

Ortiz alejo, y. (junio de 2003). factores psicosociales del absentismo laboral en la administración pública. *factores psicosociales del absentismo laboral en la administración pública*, 47. españa.

Peiró, j., Molina, i., & Morales, m. g. (2008). *el absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estratégias de mejora.* valencia: vniversitat valencia.

Perdiguero, l. (2016). *informe adecco sobre ausentismo.* madrid.
reyes, j., & efrén, r. (enero de 2016). modelos de ausentismo laboral. *en gerencia*

Sammy, n. (2005). la insoección del trabajo en el mundo. *la inspección del trabajo en áfrica*, 140-141.

Sánchez, a. (2010). ¿qué es caracterizar? medellín, colombia. recuperado el 08 de 09 de 2017, Recuperado de:http://www.ucn.edu.co/sistemainvestigacion/documents/instrumento%20para%20caracterizar%20experiencias.pdf

Trejos, a., & Heredia, j. e. (2010). estudio del costo y principales causas del ausentismo laboral en las empresas afiliadas a la andi seccional risaralda- quindío. 26. pereira, colombia: andi.

Trejos O, j. e. (2010). *"estudio del costo y principales causas del ausentismo laboral en las empresas afiliadas a la andi seccional risaralda-quindio" .* obtenido de asociacion nacional de empresarios de colombia. seccional risaralda-quindio: Recuperado de :http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2022/658314t787.pdf;sequence=1

B, m. t. (24 de abril de 2005). *health indicators: characteristics, use and examples.* obtenido de fundación científica y tecnológica achs: Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/maria_valenzuela6/publication/237363240_articulo_de_educacion/links/552669ba0cf2628d5afdf126/articulo-de-educacion.pdf

Calderón., d. c. (2015). characteristics and trends of absenteeism due to medical cause in an institution of higher education, bogota, 2011-2013. *universidad del bosque*.

Capítulo 3. modelo de steers y rhodes sobre absentismo laboral (1978, 1984, 1990). (s.f.). Recuperado de http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/4424/7/07%20capitulo%203.pdf

Centro agronómico tropical de investigación y enseñanza catie. (abril de 2011). *caracterización, diagnóstico, línea base y zonificación territorial de la cuenca del río jesús maría.* obtenido de fondo nacional de financiamiento forestal: Recuperado de: http://www.fonafifo.go.cr/documentacion/biblioteca/consultorias_investigaciones/ce_psa_005.pdf

Chadwick-jones, j., Nicholson, n., & Brown, c. (1982). *psicologia social del absentismo .* new york: praeger.

Chiavenato, i. (2000). *administración de recursos humanos* (quinta ed.). brasil: mc graw hill.

Chiavenato, i. (2002). *gestión del talento humano.* mc graw hill.

Silva gutierrez, d. c. (2016). *ausentismo laboral en personal de salud de la red salud norte de cali en 2013.* obtenido de universidad libre –seccional cali: Recuperado de: http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9807/silva_caicedo_serna_2016.pdf?sequence=1

Concha, l. a. (2014). *estudio descriptivo del ausentismo laboral en trabajadores del sistema público de salud en chile.* obtenido de escuela de salud pública : Recuperado de: http://www.saludpublicachile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/416/estudio%20descriptivo%20del%20ausentismo%20laboral%20en%20trabajadores%20d

el%20sistema%20publico%20de%20salud%20en%20chile_leslye%20rojas%20c.pdf?sequence=1

Contreras, r. (2012). *desarrollo del capital humano en las organizaciones .* ciudad de méxico : red tercer milenio .

Coomeva. (12 de 04 de 2008). *gerencia de procesos de la comunidad coomeva*. recuperado el 08 de 09 de 2017,Recuperado de http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-caracterizacion

Criollo, r. g. (s.f.). *estudio del trabajo. segunda edición.* mc graw hill.

Cruz, á. (s.f.). *el ausentismo en las empresas .* monografías. informe para empresarios.

Suárez guerra, a. á. (2015). *characterization of absenteeism by medical causes in eps medellín*. obtenido de universidad de antioquia: Recuperado de: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/3212/1/su%c3%a1resderlysofia_2015_caracterizaci%c3%b3nausentismolaboral.pdf

Parra rodriguez, d. d. (2014). *caracterizacion del ausentismo laboral en una empresa de telecomunicaciones de colombia.* . Recuperado de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/9633/51967981-2014.pdf

Gallo, d. d. (2012-2013). *el absentismo laboral en españa. del ordenamiento jurídico a la realidad empresarial.* . obtenido de universidad rey juan carlos: Recuperado de:

https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11754/parte%20publicable%20de%20tesis%20daniel%20sanchez%20el%20absentismo%20laboral%20en%20espa%c3%b1a%20del%20ordenamiento%20juridico%20a%20la%20realidad%20empresarial.pdf?sequence=1

Gelabert, m. p. (s.f.). *el absentismo laboral en la empresa privada española*. Recuperado de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/44567/1/615406.pdf

Giraldo, l. f. (2015). *importancia de reducir el ausentismo laboral como consecuencia de los accidentes de trabajo y/o enfermedades laborales en las organizaciones colombianas.* obtenido de universidad de manizales: Recuperado de: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2369/marulanda_giraldo_luis_felipe.pdf?sequence=1

Gómez, i. (27 de 06 de 2009). *hedera consultores*. recuperado el 08 de 09 de 2017, Recuperado de http://hederaconsultores.blogspot.com.co/2009/06/enfoque-procesos-principios-iso-9001.html

Hackett, r. d. (1985). reevaluación de la relación absentismo-satisfacción laboral. *comportamiento organizacional y procesos de decisión humanos*, 340-381.

Icontec. (15 de mayo de 1996). *norma técnica colombiana .* Recuperado de https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/ntc3793.pdf

Icontec. (2007). *norma técnica colombiana 18001.* Recuperado de vhttp://www.mincit.gov.co/mintranet/loader.php?lservicio=documentos&lfuncion=verpdf&id=67471&name=ntc-ohsas18001.pdf&prefijo=file

Icontec. (2008). norma iso 9001. colombia.

Joan boada i grau, r. d. (2005). *el absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales.* obtenido de universidad de oviedo: Recuperado de: file:///c:/users/usuario/downloads/estudio%20absentismo%20laboral%20como%20consecuente%20de%20variables%20organizacionales.pdf

José m. peiró, i. r.-m.-m. (2008). *el absentismo laboral: antecedentes,consecuencias y estrategias de mejora.* universitat de València.

Journal, b. m. (20 de diciembre de 1969). *some international trends in sickness absence 1950-68.* Recuperado de http://www.bmj.com/content/bmj/4/5685/705.full.pdf

Saldarriaga f, e. m. (30 de agosto de 2006). *factors associated with the labour absenteeism by medical reason in an university institution.* obtenido de rev. fac. nac. salud pública: Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0120-386x2007000100005

kairuz, g. (17 de diciembre de 2004). documentacíon para la implementación de un sistema de gestión de calidad. 29. bogotá, colombia. recuperado el 07 de septiembre de 2017

Lopez, l. j. (2016). *analisis sobre el ausentismo por enfermedades laborales en el sector industrial del calzado en bogota, colombia.* obtenido de universidad militar nueva granada: Recuperada de: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14398/3/llanoslopezlissajohana2016.pdf

Luque, f. j. (09 de marzo de 2015). *diagnóstico, caracterización y propuestas de mejora a las comunicaciones internas en la subsecretaría de telecomunicaciones.* obtenido de universidad de chile: Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133002/diagnostico-caracterizacion-y-propuestas-de....pdf?sequence=1&isallowed=y

Marín", j. b. (2011). *estudio para la caracterización y diagnóstico de humedales en puerto morales.* obtenido de comision nacional de areas naturales protegidas: Recuperado de: http://www.conanp.gob.mx/rendicion_cuentas/pdf/pdf_rendicion_cuentas/informe_diagnostico_humedales_pm.pdf

Md, b. c. (2016). *absentismo laboral y prevalencia de sintomas musculoesqueleticos en area de desprese de empresa avicola del valle del cauca 2015 .* obtenido de universidad libre seccional cali. : Recuperado de: http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9663/cardenas_holguin_sandoval_2016.pdf?sequence=1

Niebel, f. (s.f.). *ingeniería industrial. métodos,estándares y diseño del trabajo.11a edición.* alfaomega.

Norma tecnica colombiana 5906. (22 de 02 de 2012). bogotá, colombia: icontec.

Norte, f. u. (2010). *centro de desarrollo virtual cedevi.* obtenido de instrumento de caracterización.

Calderón lópez, c. e. (2016). *características y costos del ausentismo laboral en el personal de enfermería de los comuneros hospital universitario de bucaramanga en el año 2015.* obtenido de universidad autonoma de bucaramanga - ces:

Recuperado de: http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/4583/1/carateristicas_costo_ausentismo_laboral.pdf

Ortiz alejo, y. (junio de 2003). factores psicosociales del absentismo laboral en la administración pública. *factores psicosociales del absentismo laboral en la administración pública*, 47. españa.

Perdiguero, l. (2016). *informe adecco sobre ausentismo.* madrid.

Luna guzmán, f. j. (2014). *aracterización del ausentismo laboral en el personal de enfermería del hospital universitario del caribe en cartagena en el periodo de septiembre 2012 a septiembre 2013.* obtenido de universidad de cartagena:Recuperado de: http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2779/1/monografia%20udc%20-%20corte%20xxi.pdf

Reyes, j., & efrén, r. (enero de 2016). modelos de ausentismo laboral. *en gerencia*,

Rodriguez, d. y. (s.f.). *caracterizacion del ausentismo laboral en una empresa de telecomunicaciones de colombia.* .

Rodriguez, e. a. (2015). *principales causas y costos del ausentismo laboral en la policia metropolitana santiago de cali.* obtenido de universidad militar nueva granada: Recuperado de: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7853/1/arevalorodriguezeduardo2015.pdf

Saldarriaga f., j. f., & Martínez l, e. (24 de enero de 2007). *factors associated to labour absenteeism due to medical cause in an university institution.* Recuperado de universidad de antioquia: http://www.redalyc.org/pdf/120/12025105.pdf

Sammy, n. (2005). la insoección del trabajo en el mundo. *la inspección del trabajo en áfrica*, 140-141.

Sánchez, a. (2010). ¿qué es caracterizar? medellín, colombia. recuperado el 08 de 09 de 2017, Recuperado de http://www.ucn.edu.co/sistema-investigacion/documents/instrumento%20para%20caracterizar%20experiencias.pdf

Sánchez, d. c. (03 de marzo de 2015). *absenteeism: a view from the management of healthand safety at work.* obtenido de universidad del bosque: Recuperado de: http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_salud_bosque/volumen5_numero1/07-articulo5-salud-bosque_vol5-no1.pdf

Stephen p. robbins, m. c. (2005). *administración. octava edición.* méxico: pearson educación.

Trejos, a., & Heredia, j. e. (2010). estudio del costo y principales causas del ausentismo laboral en las empresas afiliadas a la andi seccional risaralda- quindío. 26. pereira, colombia: andi.

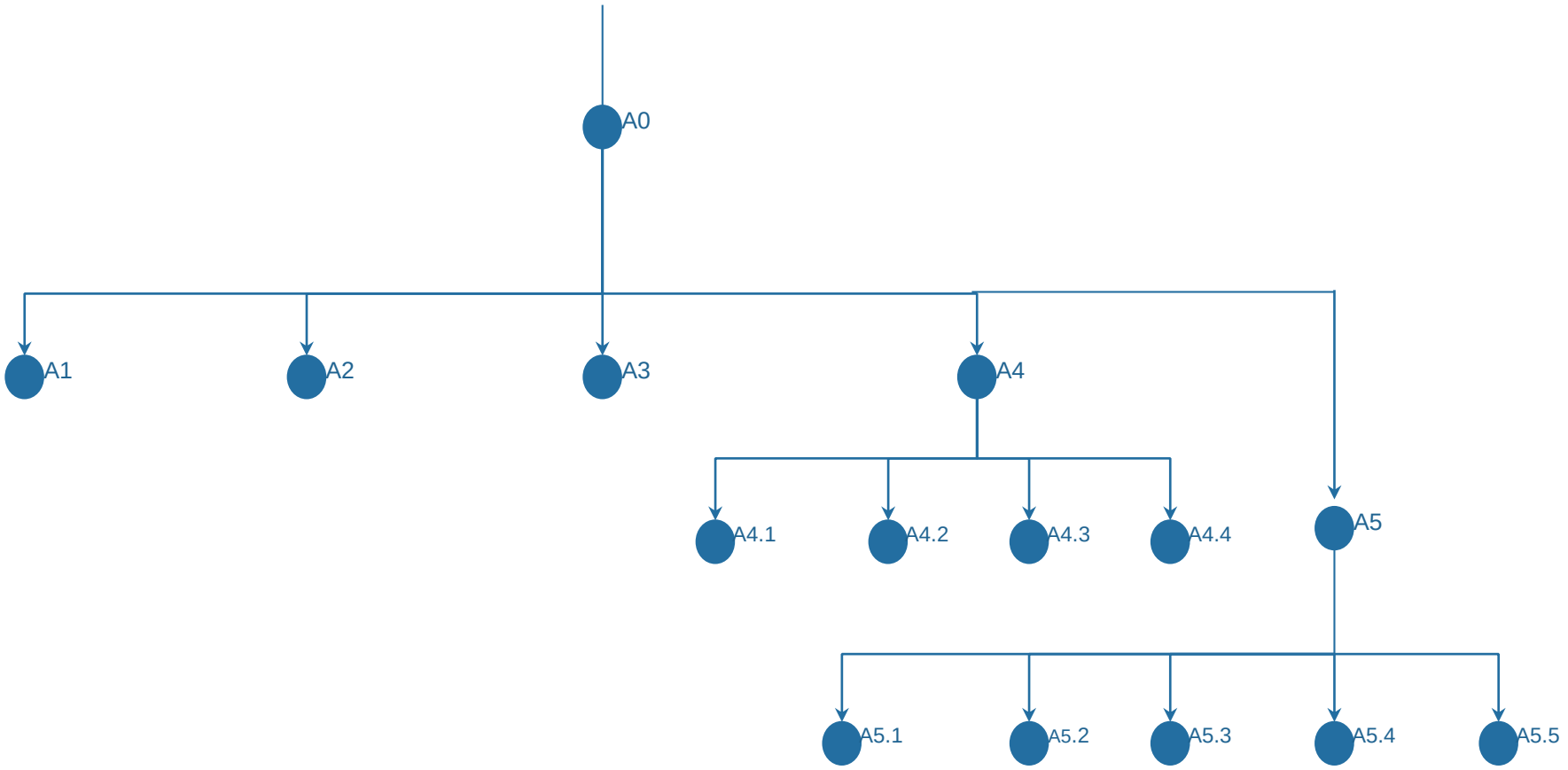
Visa empresarial. (27 de abril de 2016). *ausentismo laboral en colombia .* Recuperado de: https://visaempresarial.com/co/noticias/ausentismo-laboral-en-colombia_1341

Yuridy shirley cuevas duarte, t. v. (diciembre de 2011). *caracterizacion del ausentismo laboral en un centro medico de i nivel*. obtenido de universidad del

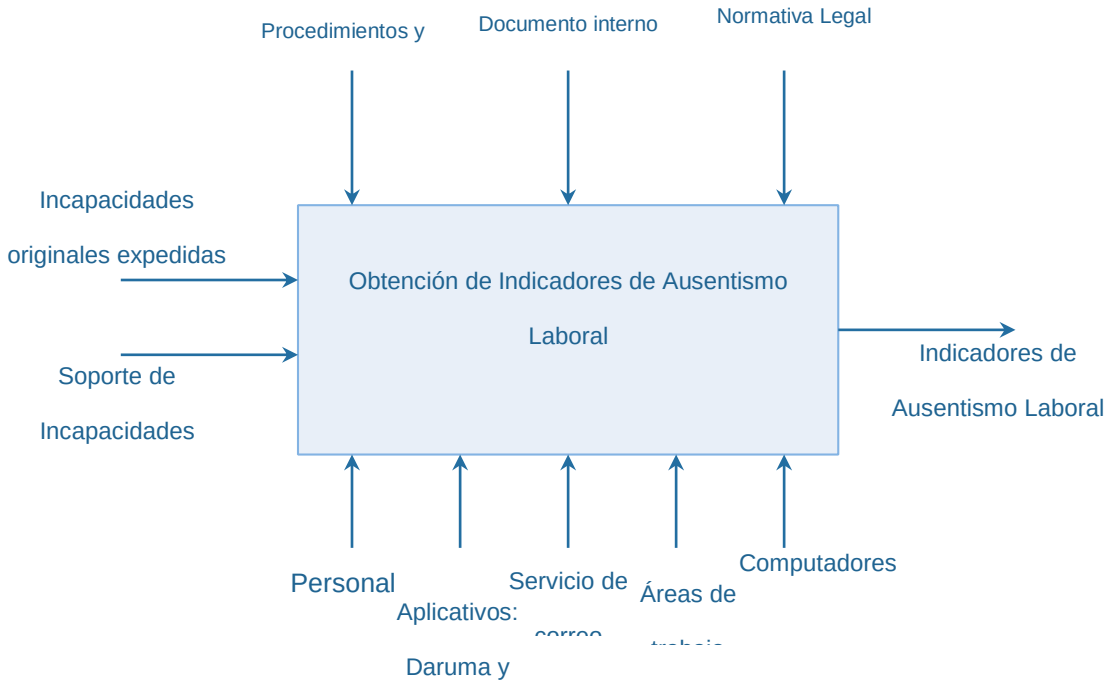
rosario: Recuperado de: http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2834/22647541-2012.pdf?sequence=1&isallowed=y

ANEXOS

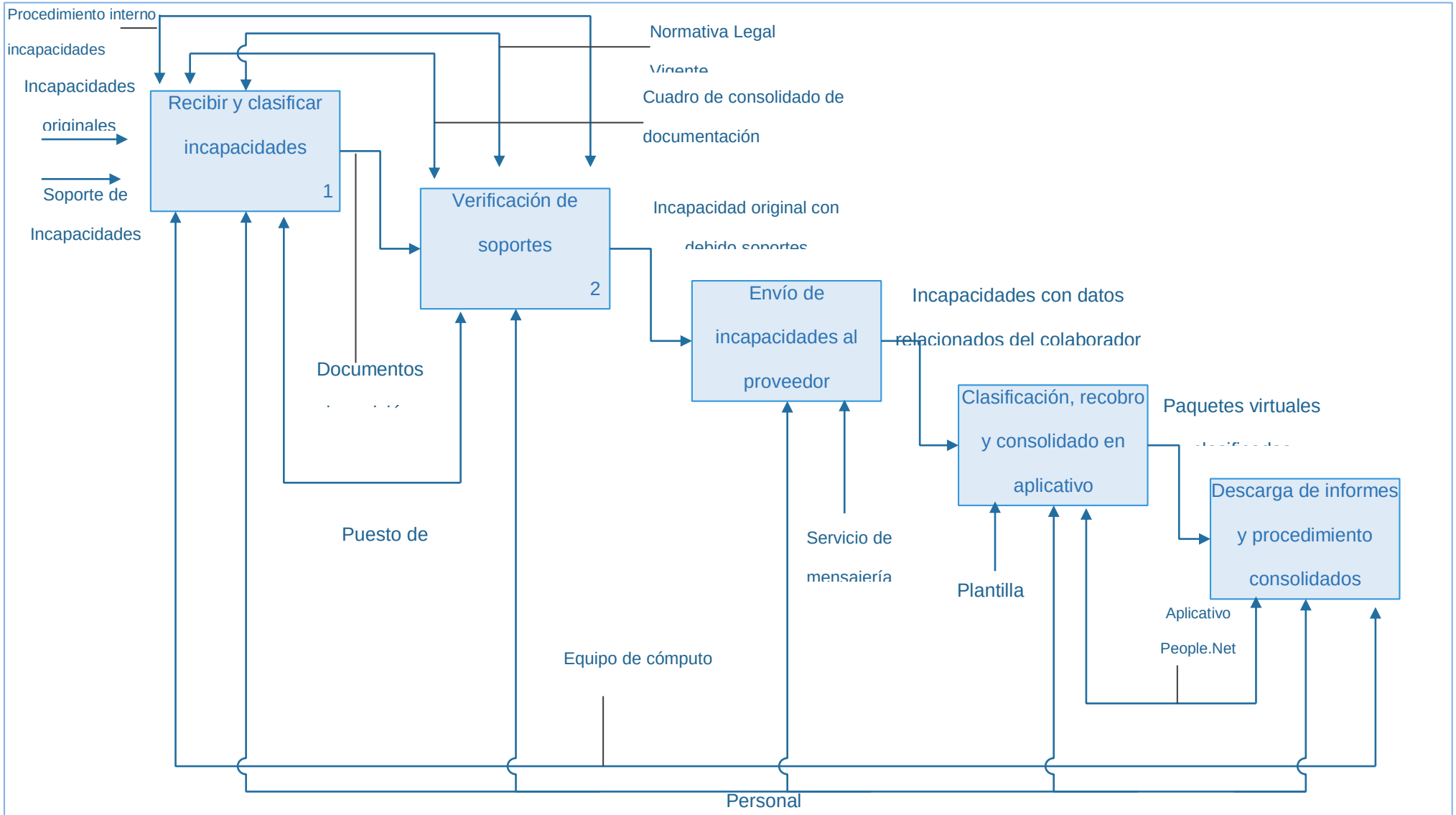
Anexo 1 Caracterización del proceso IDEF0



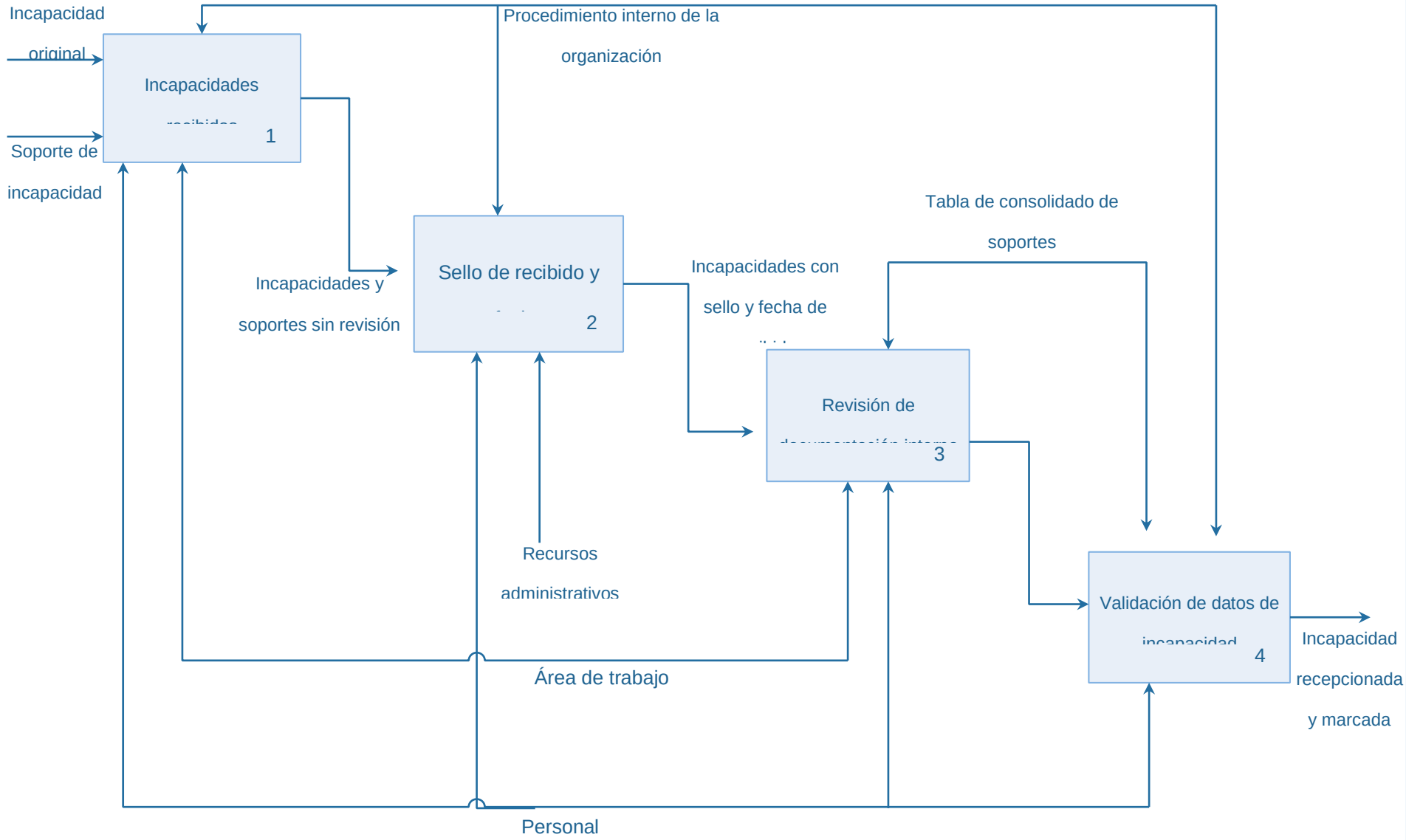
Node:	Title: ÁRBOL DE NODOS	No.



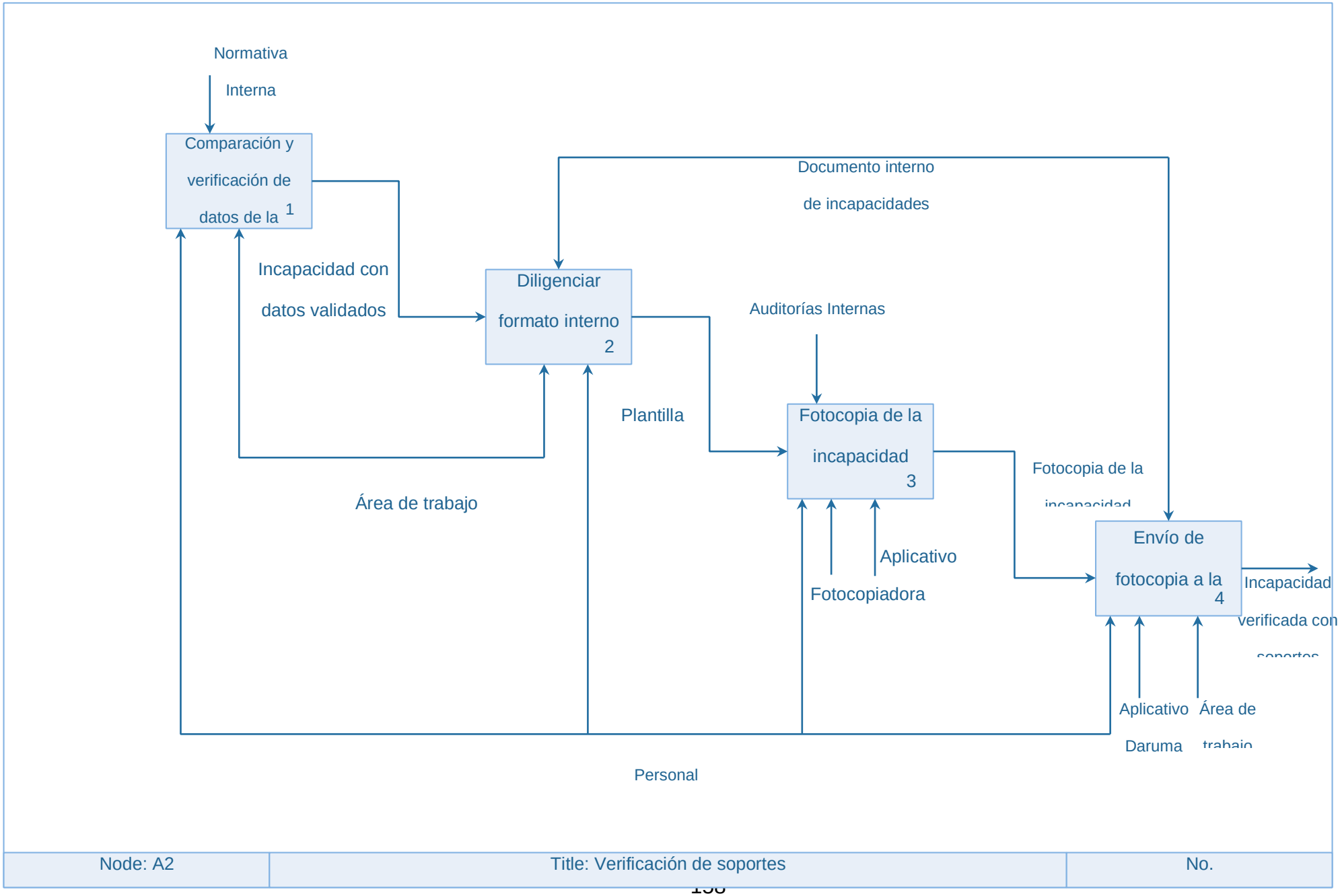
Node: A-0	Title: Obtención de Indicadores de Ausentismo Laboral	



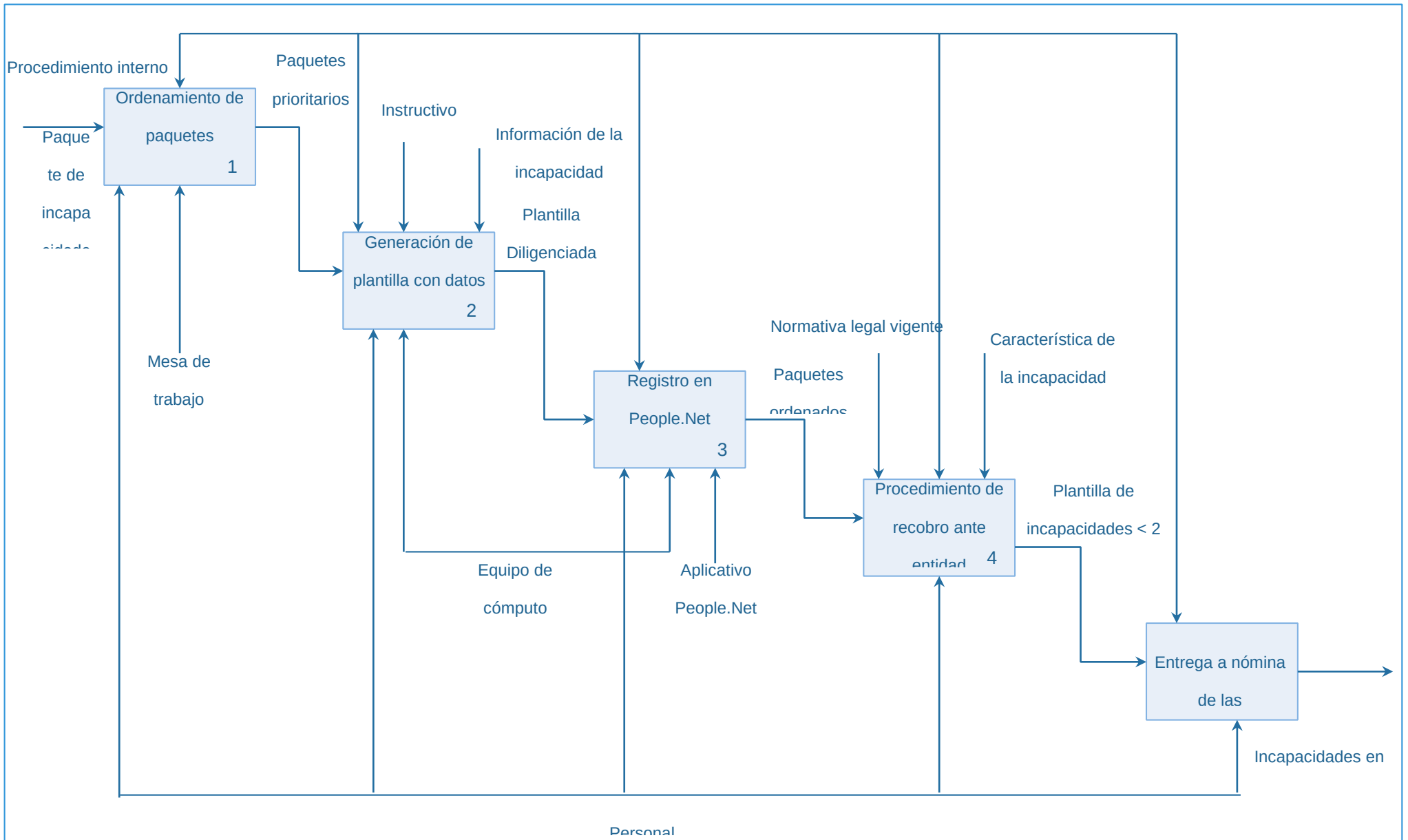
Node: A0	Title: Obtención de indicadores de ausentismo	No.



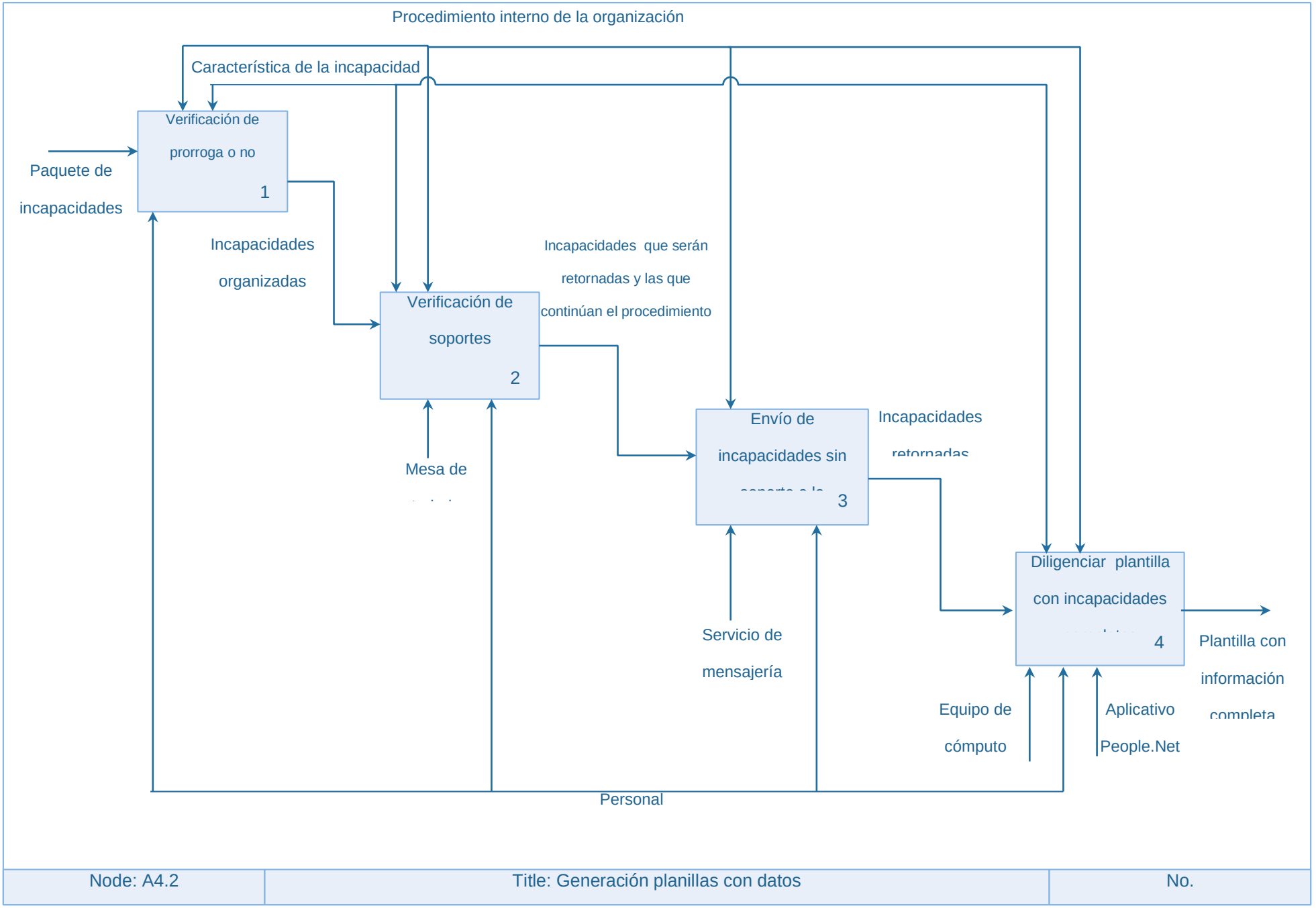
Node: A1	Title: Recepción y clasificación de incapacidades	No.



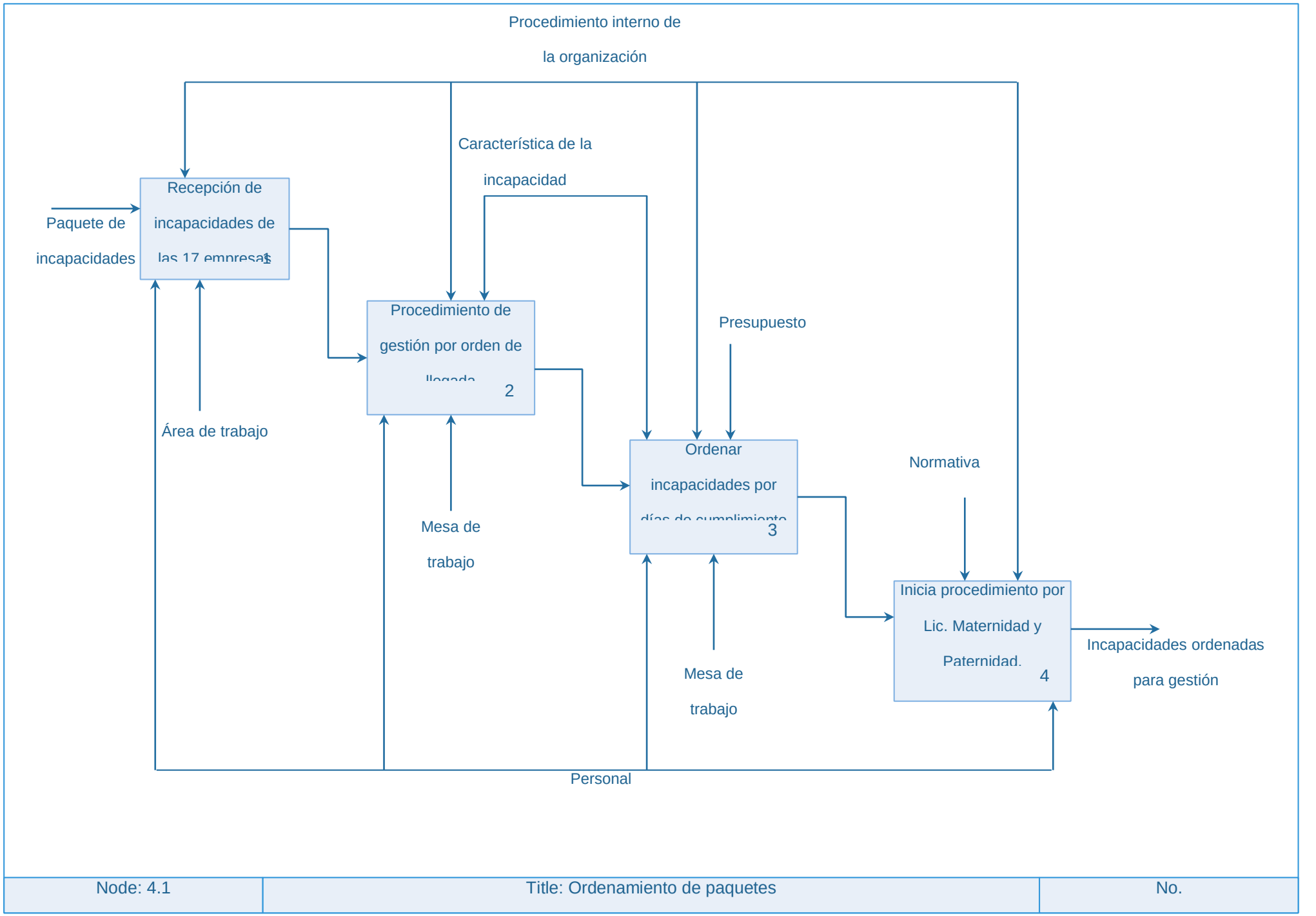
Node: A2	Title: Verificación de soportes	No.



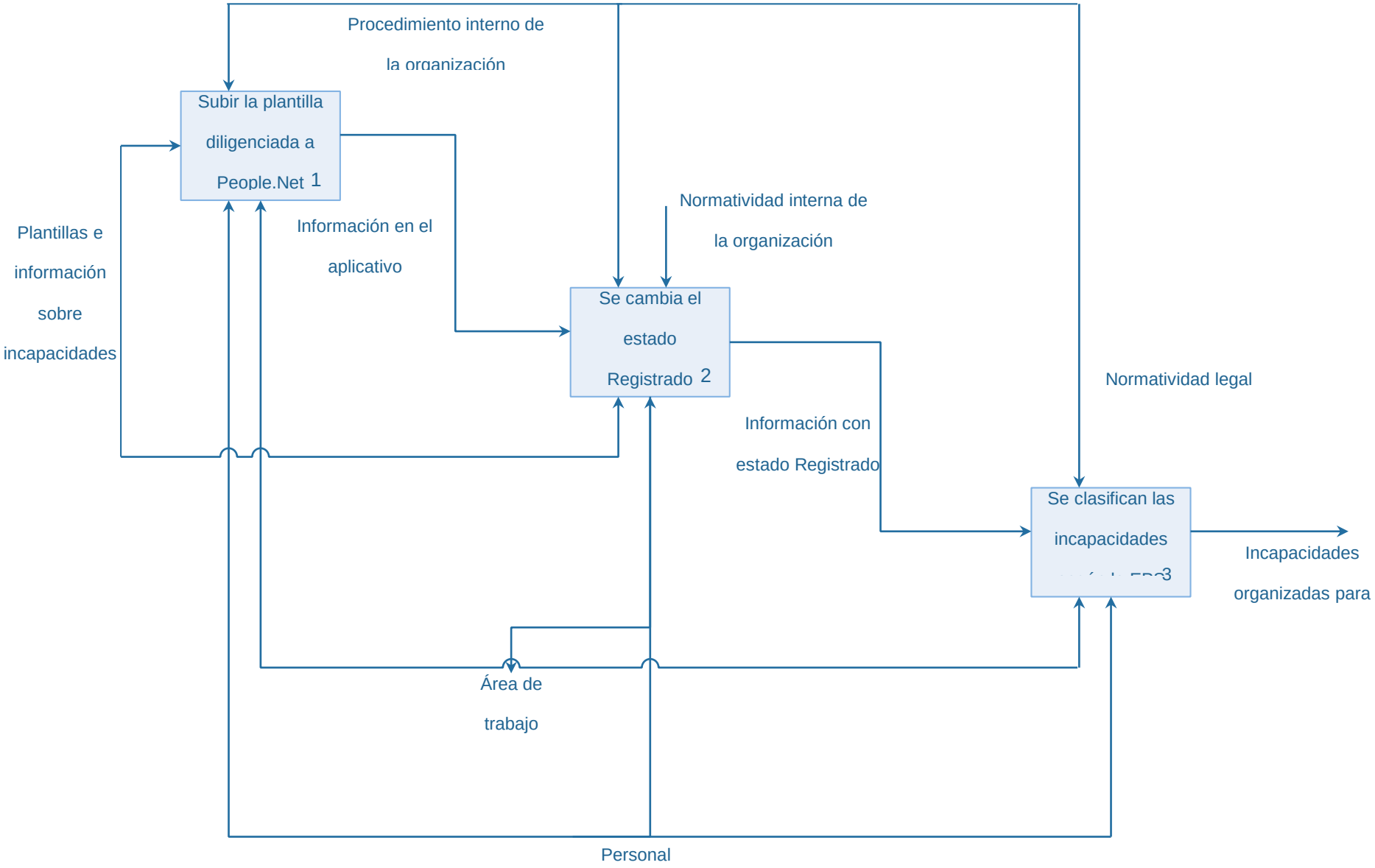
Node: A4	Title: Clasificación, recobro y consolidado en el aplicativo	No.



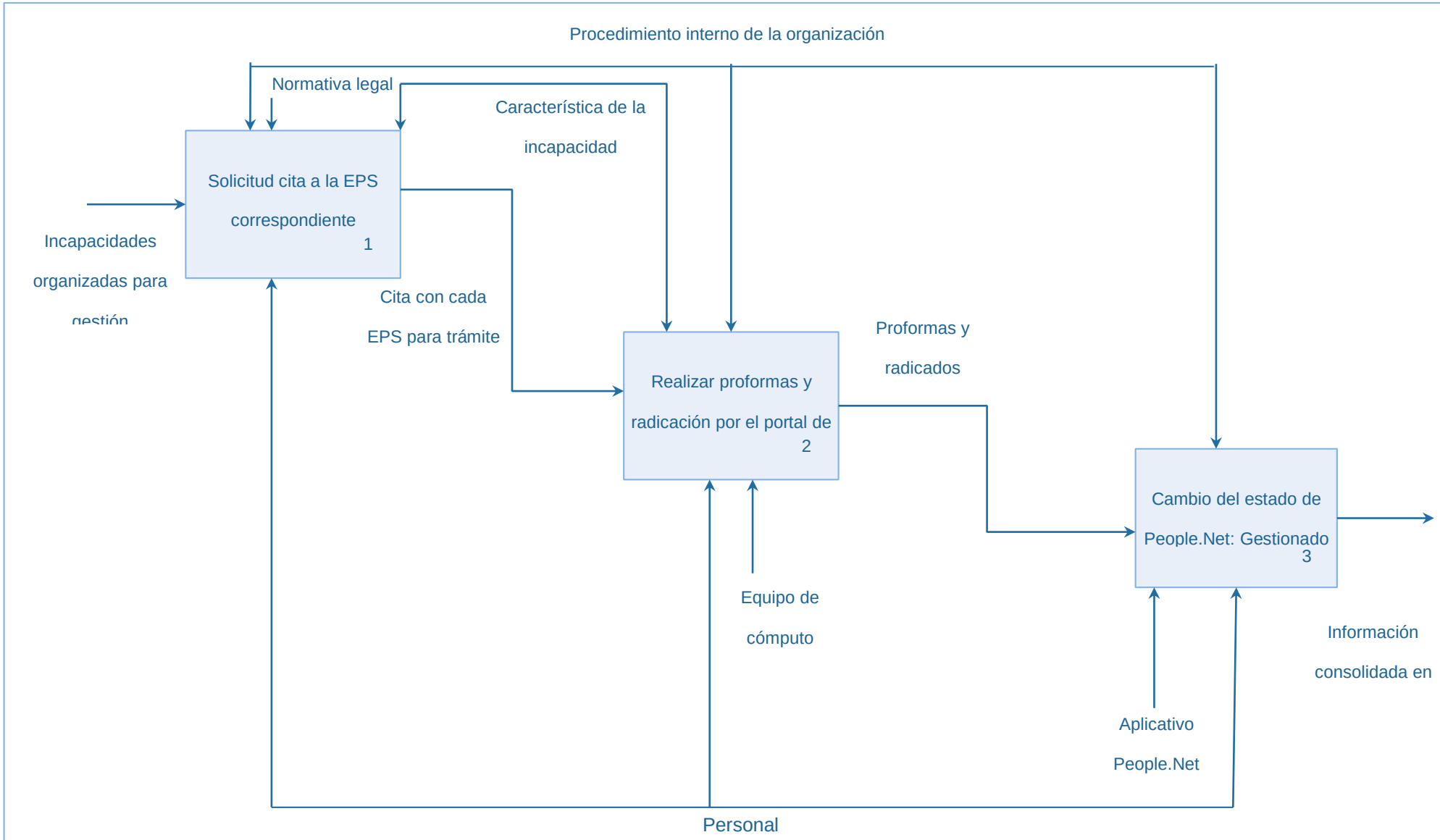
Node: A4.2	Title: Generación planillas con datos	No.



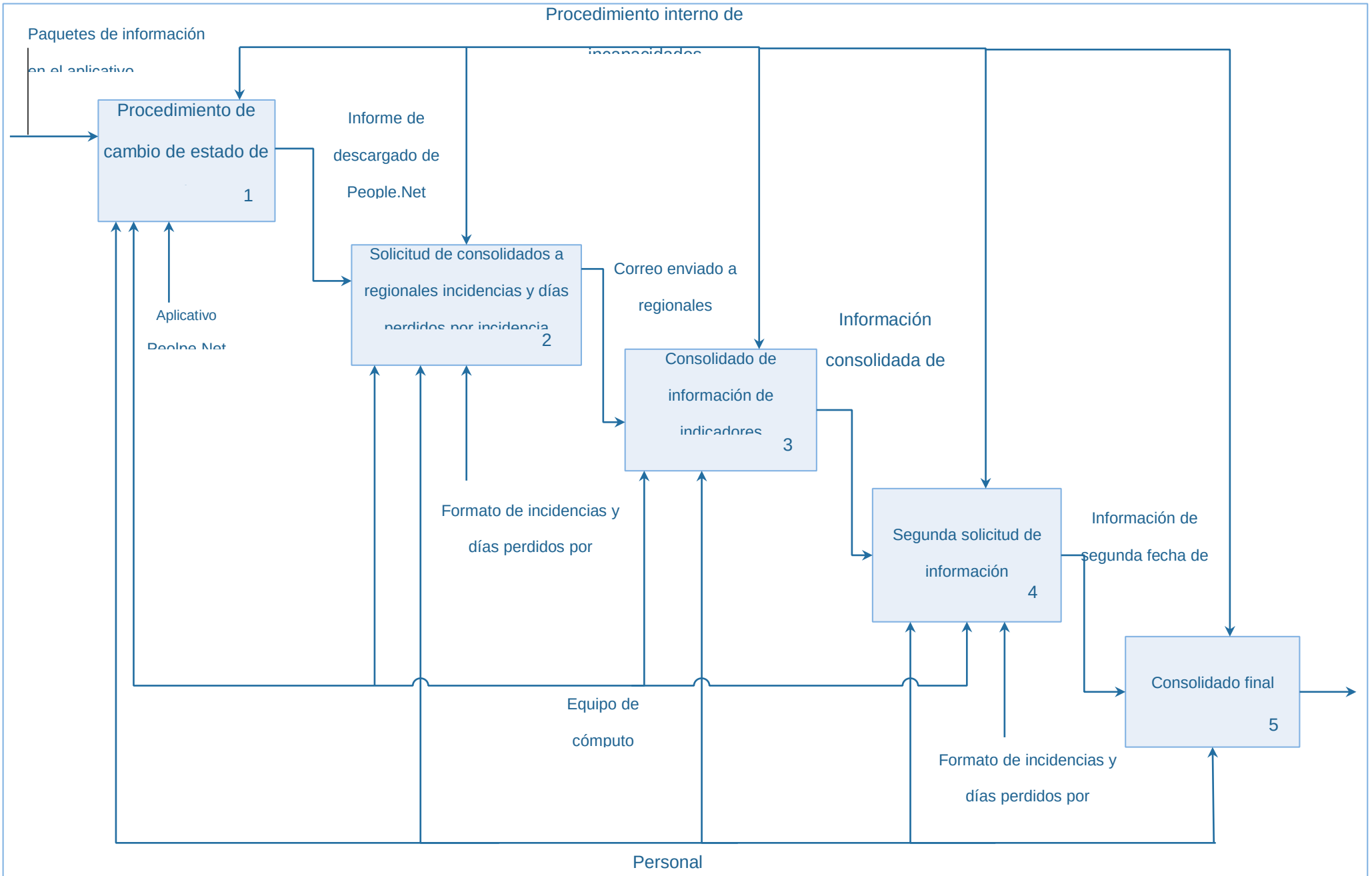
Node: 4.1	Title: Ordenamiento de paquetes	No.



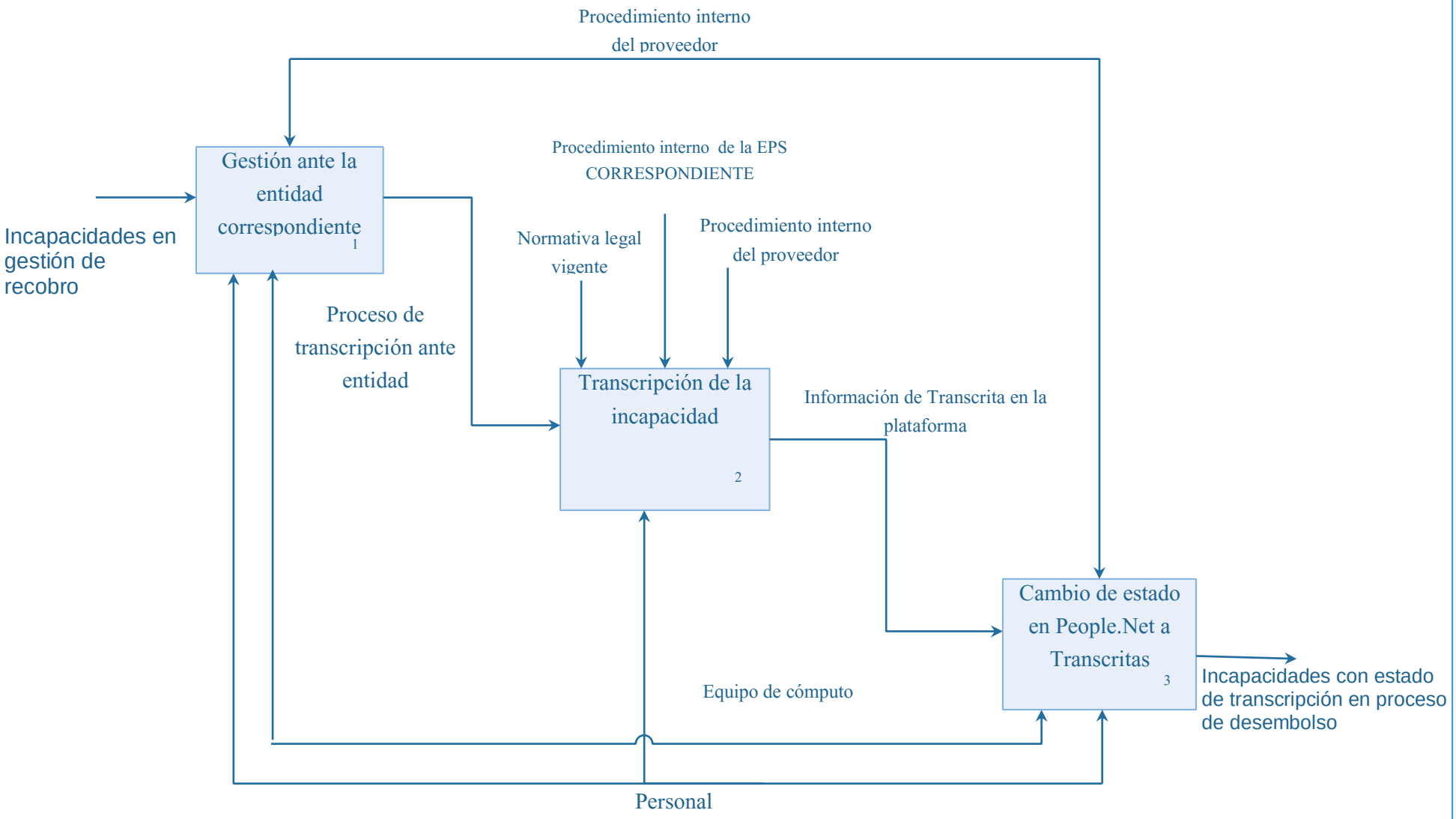
Node: A4.3	Title: Registro en el aplicativo People.Net	No.



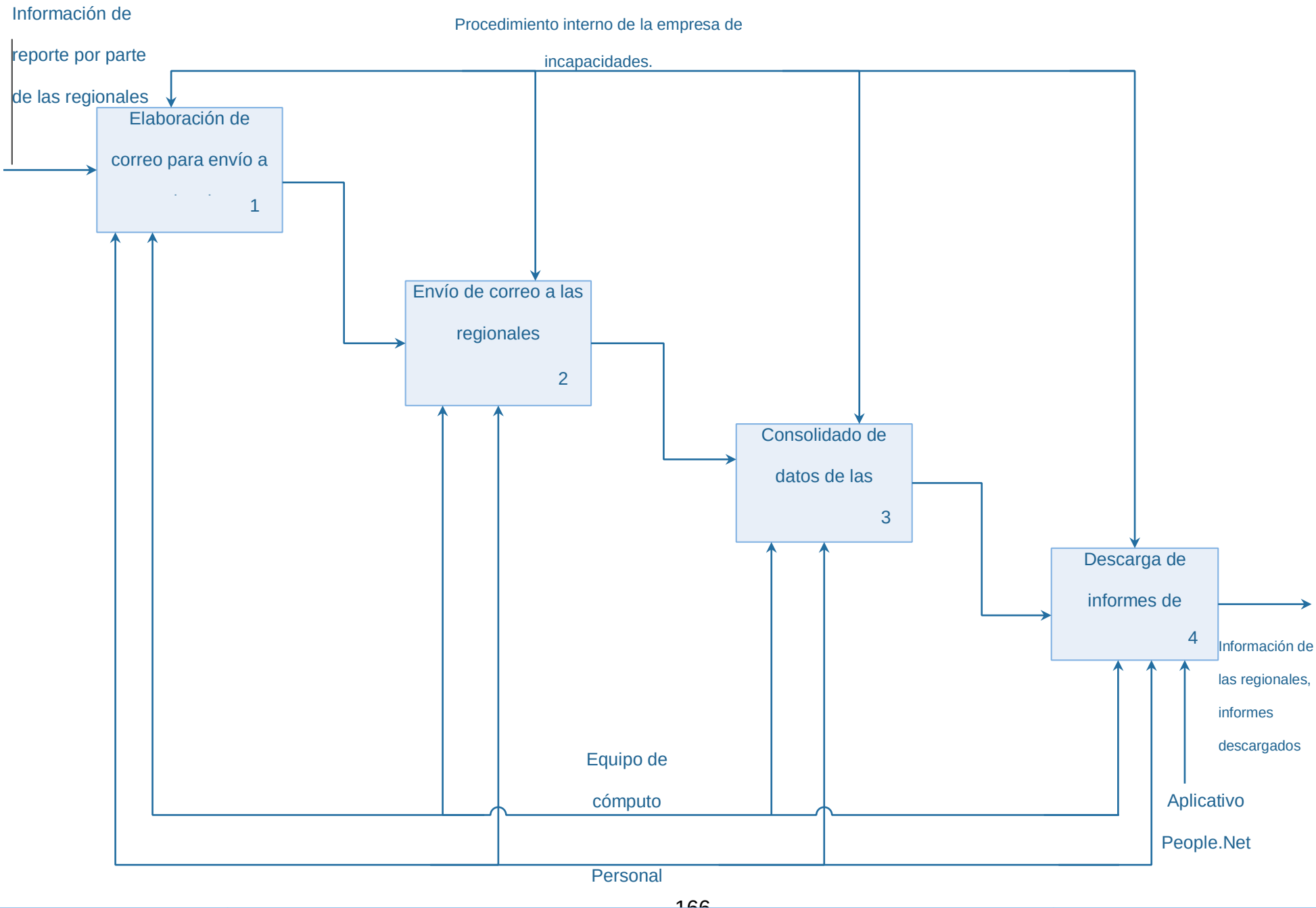
Node: A 4.4	Title: Procedimiento de recobro a entidades EPS	No.



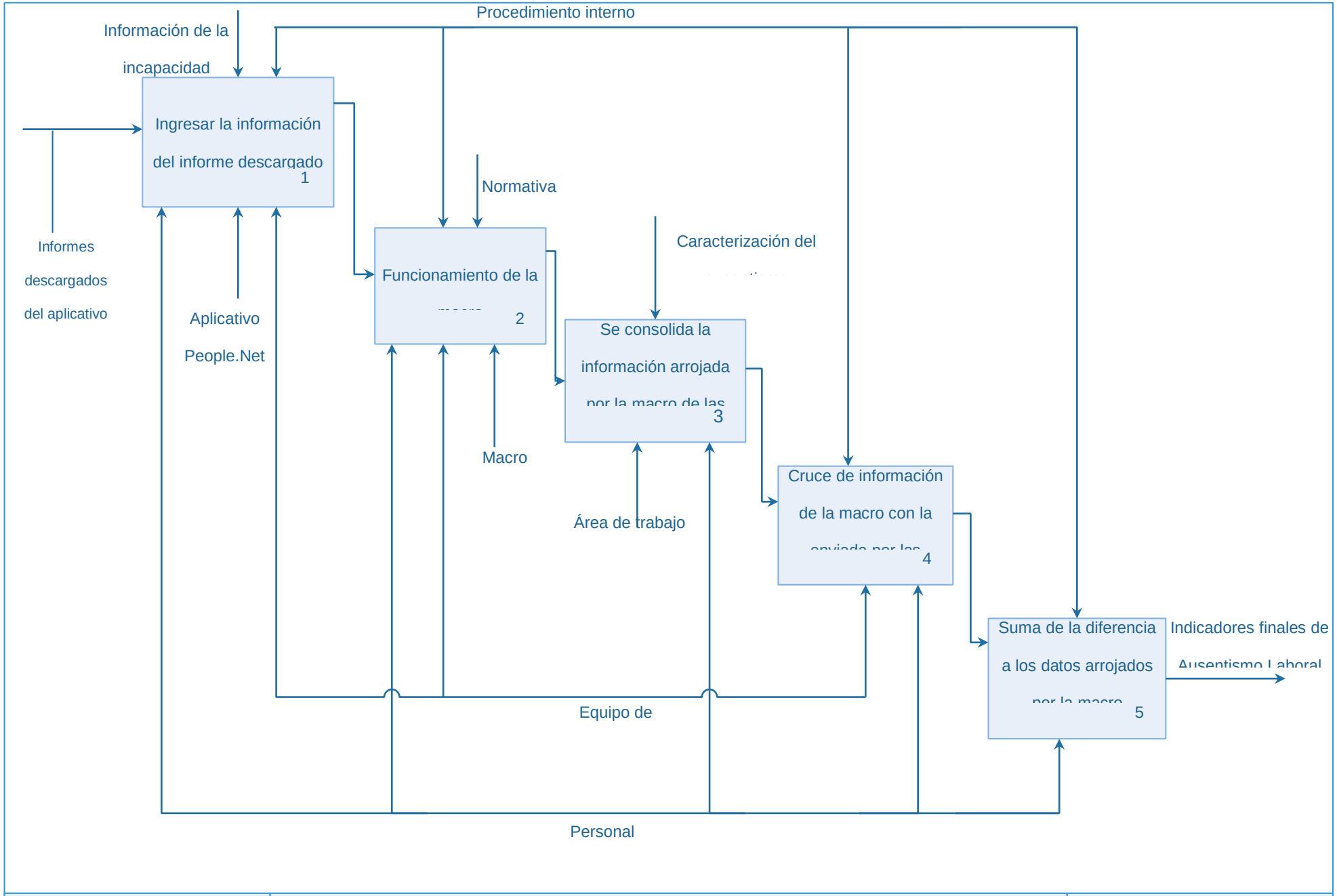
Node: A5	Title: Descarga de informe y procedimiento de consolidado	No.

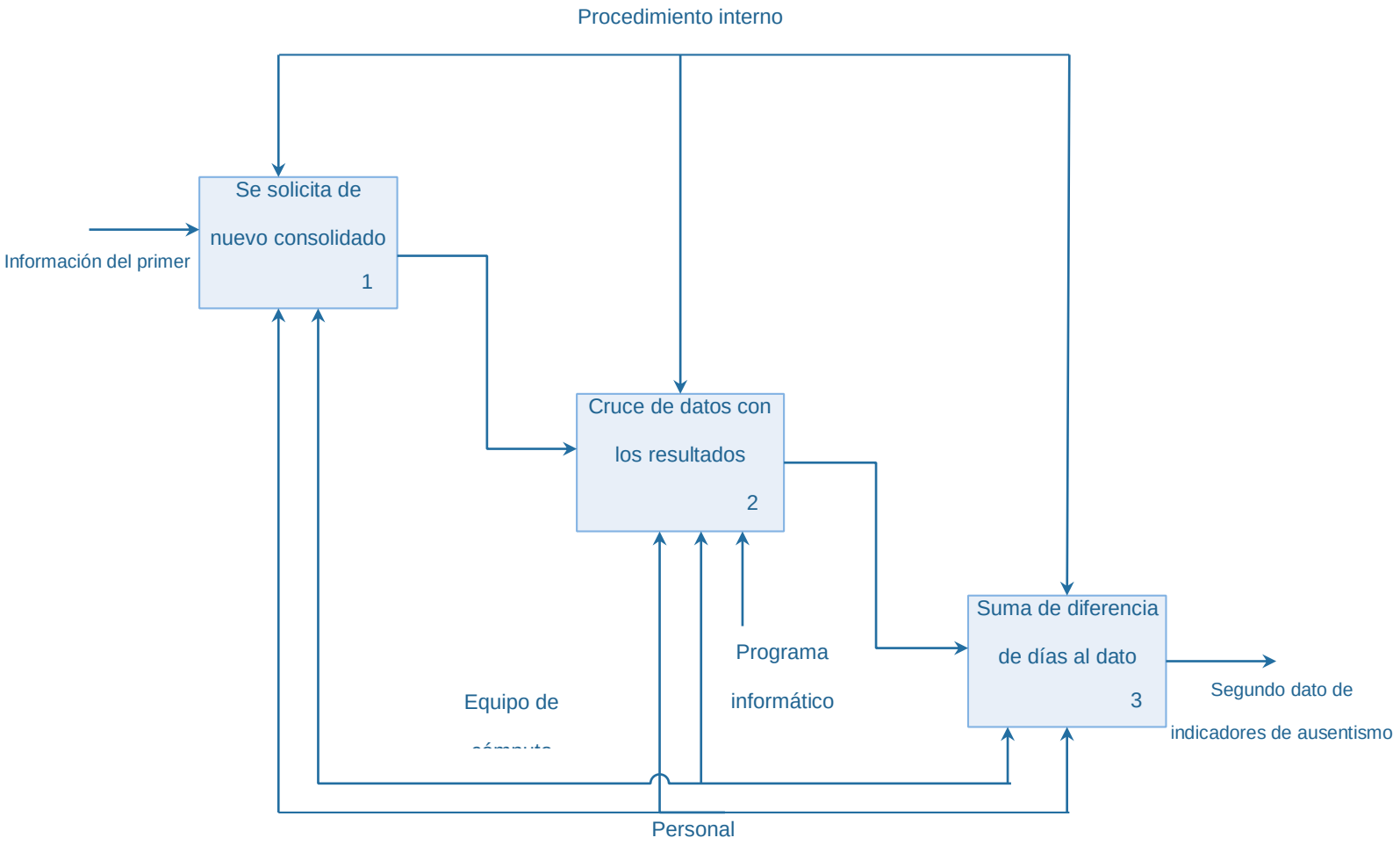


Nodo: A5.1	Title: Procedimiento de cambio de estado de People.Net	No.

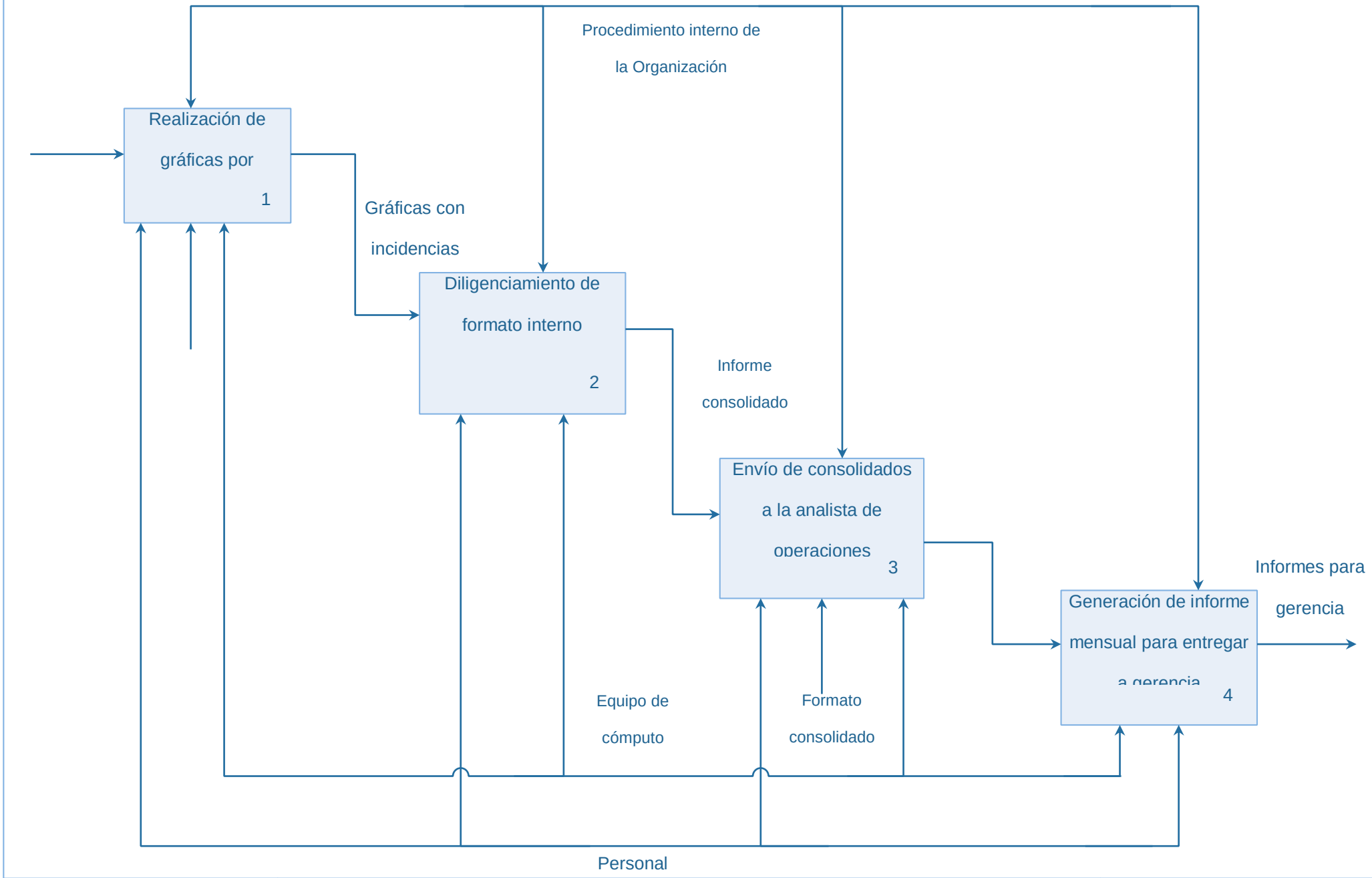


Node: A5.2	Title: Solicitud de información a regionales y descarga de informes	No.


Procedimiento interno
Información de la incapacidad
Ingresar la información del informe descargado
1
Informes descargados del aplicativo
Aplicativo People.Net
Normativa
Funcionamiento de la
2
Caracterización del
Se consolida la información arrojada
3
Macro
Área de trabajo
Cruce de información de la macro con la
4
Suma de la diferencia a los datos arrojados
5
Indicadores finales de
Equipo de
Personal
Node: A5.3
Title: Consolidado de datos de indicadores
No.



Node: A5.4	Title: Segunda solicitud de información	No.



Node: A5-5	Title: Consolidado final	No.

Anexo 2 Entrevista a las regionales

NOROCCIDENTE:

1. ¿Cómo es el procedimiento de envío de incapacidades, licencias o permisos laborales al proveedor?

Cuando tenemos los paquetes para envío de incapacidades, licencias o permisos laborales, los sellamos y lo llevamos a la recepción; la encargada de recibir el paquete relaciona en una hoja; nombre de quién lo envía, qué envía, dirección y hacía donde va. Adentro del paquete adjuntamos la hoja de Excel del formato que se envía al proveedor de las incapacidades, licencias o permisos laborales relacionadas y en el paquete se pega por fuera la misma hoja con el fin de que el proveedor lo devuelva con la firma de recibido, pero no llega la hoja, no la retornan.

2. ¿Qué tipo de servicio de mensajería manejan?

El tipo de envío se realiza de forma física; cuando llega a la recepción esperan a la persona encargada de llevar los envíos: la empresa encargada de realizar los envíos es el proveedor de servicios administrativos, el mensajero de la empresa llega por toda la correspondencia de la empresa y la lleva al centro de acopio, allí, dependiendo del orden en el que lleguen se envía a la regional correspondiente.
Cuando se requiere mandar algo que llegue de manera urgente, se utiliza la empresa Envía, pero sólo si se requiere con urgencia.

3. ¿Cada cuánto están enviando los paquetes al proveedor?

El envío de paquetes se realiza de acuerdo al cuadro que nos fue remitido desde la Dirección Nacional.

4. ¿Cuánto se demora el correo en llegar a Cali al proveedor?

No sabemos con certeza cuánto se demora, pero de acuerdo a lo que el mensajero dice: alrededor de dos días.

5. ¿Se tiene alguna trazabilidad del envío?

No se tiene trazabilidad alguna del proceso de envío, no tenemos formato del día de envío y tampoco tenemos conocimiento del día en qué llega al proveedor encargado del proceso.

6. ¿Quién es la persona encargada del envío?

La persona encargada de realizar el envío es la Auxiliar de Seguridad y Salud en el trabajo.

7. ¿Se tiene conocimiento del día de llegada del correo al proveedor?

No, como mencioné con anterioridad no tenemos trazabilidad alguna del proceso.

NORORIENTE:

1. ¿Cómo es el procedimiento de envío de incapacidades, licencias o permisos laborales al proveedor?

Luego de tener las incapacidades, licencias o permisos laborales listos y con soportes, se ingresan a un sobre y se sella, luego, la auxiliar de Gestión Humana Regional o en algunas ocasiones el estudiante en práctica lleva el paquete hasta la recepción, la recepcionista toma los datos pertinentes y espera al mensajero para entregarle los paquetes.

2. ¿Qué tipo de servicio de mensajería manejan?

Nosotros manejamos los envíos con la empresa Envía.

3. ¿Cada cuánto están enviando los paquetes al proveedor?

El envío no se está realizando en las fechas que se nos suministraron por parte de la Dirección Nacional de Cali, los envíos se realizan de acuerdo al volumen, a veces se envían cada 8 o cada 15 días.

4. ¿Cuánto se demora el correo en llegar a Cali al proveedor?

No tenemos conocimiento de cuánto se está demorando, pero por lo que hemos escuchado alrededor de un día o dos, depende de la hora en qué se envíe.

5. ¿Se tiene alguna trazabilidad del envío?

No se tiene trazabilidad del proceso, ya que no sabemos cuántos días se está demorando en llegar a Cali.

6. ¿Quién es la persona encargada del envío?

La persona encargada de realizar el envío es la Auxiliar de Seguridad y Salud en el trabajo.

7. ¿Se tiene conocimiento del día de llegada del correo al proveedor?

No, no se tiene ese conocimiento.

CARIBE:

1. ¿Cómo es el procedimiento de envío de incapacidades, licencias o permisos laborales al proveedor?

Se envían los paquetes sellados a recepción, y se espera a que el mensajero los recoja.

2. ¿Qué tipo de servicio de mensajería manejan?

La mensajería que se utiliza es por parte del proveedor, es decir, el proveedor tiene sede en la regional caribe y es el encargado de recoger la mensajería en la tula y llevarla al centro de acopio, allí se despacha toda la correspondencia a Cali.

3. ¿Cada cuánto están enviando los paquetes al proveedor?

El envío se está realizando de acuerdo a los estipulados por la Coordinadora Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

4. ¿Cuánto se demora el correo en llegar a Cali al proveedor?

No tenemos como tal control de cuánto se está demorando la correspondencia, pero según lo que nos ha dicho la persona de mensajería alrededor de dos días.

5. ¿Se tiene alguna trazabilidad del envío?

No se tiene trazabilidad del procedimiento de envío, no nos notifican sí llego el correo o no.

6. ¿Quién es la persona encargada del envío?

La persona encargada del envío es el Aprendiz de Gestión Humana.

7. ¿Se tiene conocimiento del día de llegada del correo al proveedor?

No, no se tiene ese conocimiento.

PALMIRA:

1. ¿Cómo es el procedimiento de envío de incapacidades, licencias o permisos laborales al proveedor?

Se acomodan los paquetes de envío de incapacidades, licencias o permisos laborales; la clínica tiene su propio mensajero y realiza dos salidas en la mañana a las 10:30 am y en las horas de la tarde a las 4:30 pm. Se manda dos hojas anexas al paquete que corresponde al formato que se envía al proveedor donde se relaciona los datos de la incapacidad, una adentro del paquete y otra pegada al paquete con el fin de que la persona que lo reciba lo firme y le coloque fecha de entrega. El mensajero debe retornar la hoja con fecha de recibido al Analista Regional de la Clínica.

2. ¿Qué tipo de servicio de mensajería manejan?

La mensajería utilizada es un mensajero propio de la empresa; en total son dos, y se distribuyen toda la mensajería de la clínica.

3. ¿Cada cuánto están enviando los paquetes al proveedor?

El envío se está realizando de acuerdo a los estipulados por la Coordinadora Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

4. ¿Cuánto se demora el correo en llegar a Cali al proveedor?

Como se manejan dos mensajeros propios de la clínica; aproximadamente dos días dependiendo de la hora en qué se despache.

5. ¿Se tiene alguna trazabilidad del envío?

Sí, con la hoja de recibido nos podemos percatar de la hora de llegada al proveedor y el día de salida de la clínica.

6. ¿Quién es la persona encargada del envío?

La persona encargada del envío es la Analista Regional de Gestión Humana.

7. ¿Se tiene conocimiento del día de llegada del correo al proveedor?

Sí, se tiene conocimiento.

SUROCCIDENTE:

1. ¿Cómo es el procedimiento de envío de incapacidades, licencias o permisos laborales al proveedor?

El aprendiz de operaciones alista los paquetes de incapacidades, licencias o permisos laborales para ser enviados al proveedor, se llevan a recepción y la chica encargada de recibirlo lo relacional con los datos de envío y hacia dónde va.

2. ¿Qué tipo de servicio de mensajería manejan?

El proveedor de mensajería es la misma empresa encargada de los procesos de gestión humana; ellos reciben los paquetes en la oficina de acopio y luego, dependiendo de las rutas, lo envían a su destino final.

3. ¿Cada cuánto están enviando los paquetes al proveedor?

El envío de paquetes se realiza de acuerdo al cuadro que nos fue remitido por la Coordinadora Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

4. ¿Cuánto se demora el correo en llegar al proveedor?

No se tienen conocimiento de cuánto se demora el envío al proveedor.

5. ¿Se tiene alguna trazabilidad del envío?

No, sólo un código que se genera al relacionar la mensajería, pero éste código sólo se utiliza cuando el paquete presenta algún inconveniente.

.

6. ¿Quién es la persona encargada del envío?

La persona encargada de realizar el envío es la Aprendiz del área de Operaciones.

7. ¿Se tiene conocimiento del día de llegada del correo al proveedor?

No, no se tiene conocimiento del día de llegada del paquete al proveedor.

Anexo 3 Formato interno Incapacidades, licencias o permisos laborales

nal

Dirección Nal

2014

ORIGEN*	
EG	Enfermedad General
AL	Accidente Laboral
EP	Enfermedad Profesional
LM	Licencia Maternidad
LP	Licencia de Paternidad

1	Original Certificado o preescripción	7	Copia del dictamen de calificación emitido por AF
#	Copia de la historia clínica - Nota C	8	Carta Solicitud de Licencia Paternidad
#	Copia Cédula	9	Carta de solicitud emitida por los padres (Adopci
#	Fotocopia(s) Certificado(s) de Nac	#	Fotocopia acta entrega del menor por ICBF o ins
#	Copia Registro Civil Nacimiento	#	Constancia de la EPS de retiro por muerte de la n
#	Copia Reporte Accidente de Traba	#	Carta o formato de ampliacion del origen de la en

MACIÓN DEL COLABORADOR				DATOS DE LA INCAPACIDAD																				
Nombre del Colaborador		No. Documento Identidad	EPS	Empresa	ORIGEN*					FECHA		# Días X Evento	SOPORTES											Diagnóstico
					EG	AL	EP	LM	LP	Inicio	Final		1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	11	#	

7	Copia del dictamen de calificación emitido por ARL
8	Carta Solicitud de Licencia Paternidad
9	Carta de solicitud emitida por los padres (Adopción)
10	Fotocopia acta entrega del menor por ICBF o inst. autorizada.
11	Constancia de la EPS de retiro por muerte de la madre.
12	Carta o formato de ampliacion del origen de la enfermedad

						SEGUIMIENTO					
#	Diagnóstico	Código Diagnóstico	Prórroga ?	FECHA RECEPCION DE GH	FECHA REMISION A CSA	Trámite Realizado x CSA	Motivo Devolución	Fecha de Devolución	Fecha de REENVÍO	Fecha de Respuesta CSA	NUMERO DE INCAPACIDAD