

**ESTUDIO DE CASO DEL IMPACTO DEL AUSENTISMO EN LA GERENCIA ZONA  
3 DE UNA ENTIDAD FINANCIERA  
ENSAYO**

**RUTH VERÓNICA GONZÁLEZ CHAUTA  
D0104280**

**TUTOR: LUIS FRANCISCO GÓMEZ LÓPEZ**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

**2017**

## Contenido

1. Introducción .....	2
2. Descripción de la entidad y la gerencia zona 3 .....	3
3. Reseña sobre ausentismos .....	5
4. Datos de los ausentismos en la Gerencia Zona 3 .....	8
4.1 Ausentismo por permisos en horas por género, edad y cargo .....	8
4.2 Ausentismo por incapacidad y licencias en días por género, edad y cargo .....	14
5. Causas del ausentismo en la Gerencia Zona 3 .....	21
5.1 Causas de los ausentismos por permiso.....	21
5.2 Causas de los ausentismos por incapacidad y licencias.....	22
6. Soluciones al problema de ausentismo en la Gerencia Zona 3.....	24
7. Conclusiones .....	25
8. Bibliografía.....	26

# **Estudio de caso del impacto del ausentismo en la Gerencia Zona 3 de una entidad financiera** 2

## 1. Introducción

Una de las problemáticas que aquejan a las empresas del sector financiero es el ausentismo de los colaboradores que en ellas trabajan y las causas por las que este efecto se da. Aunque en algunas ocasiones son conocidas por sus directivos, todavía no existe una solución definitiva debido a que los ausentismos suceden en momentos inesperados y difíciles de pronosticar. Este fenómeno se da porque tan solo se cuenta con estadísticas que indican algún tipo de tendencia, bien sea por la disminución o el aumento en el número de trabajadores o la cantidad de horas que representan en términos de productividad y ausencia en los sitios de trabajo. El objetivo del ensayo es establecer las razones por las cuales los colaboradores de la Gerencia zona 3 de una entidad financiera, se ausentan de sus trabajos, mediante el análisis de los datos recolectados y que fueron suministrados directamente por colaboradores de la empresa. También se busca identificar la frecuencia con la que esto sucede y la directa afectación en las oficinas de la Gerencia indicada anteriormente. Por último se busca indicar posibles soluciones a los ausentismos que se generan en la entidad respecto a la Gerencia Zona 3.

El ensayo se encuentra organizado en siete partes (7) donde en la primera parte se describe la entidad en la que se aplica el análisis, en la segunda se realiza una revisión bibliográfica corta sobre el tema del ausentismo, en la tercera y cuarta se señalan datos sobre los ausentismos y sus causas en la gerencia de la entidad, en la quinta sección se señalan las posibles soluciones al problema del ausentismo basado en el diagnóstico realizado y finalmente en las secciones sexta y séptima se concluye y se indica la bibliografía utilizada.

La entidad se encuentra dentro del ranking de las cinco (5) entidades financieras más importantes del país. Sin embargo debido a lo anterior y a la reserva de la información estadística del sector en el que se desarrolla, no se obtuvo autorización para indicar su nombre. De todas maneras, es importante señalar que dicha entidad se ha venido fortaleciendo y extendiendo geográficamente gracias a la fusión con otras entidades regionales, y cuenta con sucursales en Centroamérica y Estados Unidos.

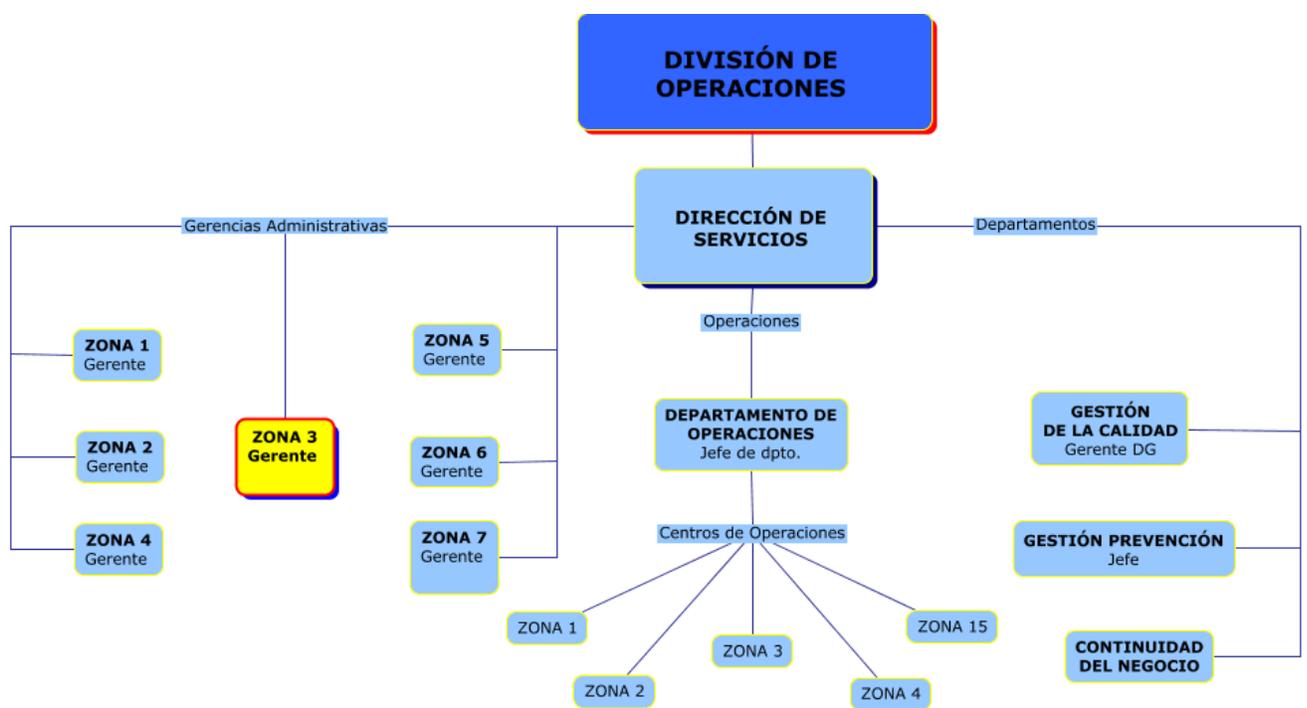
Dentro del organigrama funcional de la entidad financiera existen once (11) vicepresidencias donde una de ellas es denominada la Vicepresidencia de Operaciones que lidera la División de Operaciones. Esta división es una de las áreas más importantes de la entidad al contar con diferentes dependencias, entre ellas la Dirección de Servicios que tiene a su cargo siete gerencias a nivel nacional. La Gerencia Zona 3, es la que tiene mayor cobertura a nivel nacional, pues sus Oficinas abarcan la tercera parte del territorio Nacional y se encuentran en 11 de los 32 departamentos de Colombia. Debido a lo anterior tiene a su cargo aproximadamente 1100 colaboradores, cuenta con una amplia extensión geográfica y cultural que aunque facilita a sus colaboradores el conocimiento de distintas zonas del país, también genera inconvenientes por cuanto el desplazamiento de una ciudad a otra puede llegar a ser hasta de 12 horas por tierra. La mencionada gerencia cuenta con un staff de 20 funcionarios en los que se encuentran distribuidas las labores para la atención de las diferentes oficinas en lo concerniente al manejo del recurso humano, recurso físico y apoyo operativo, donde dichos funcionarios están radicados en Bogotá, Neiva, Villavicencio e Ibagué.

El staff de la Gerencia Zona 3 se encarga de:

1. Suministro del personal respecto a los procesos de selección y contratación para cada una de las Oficinas donde debe tener en cuenta la ubicación del personal contratado, para efectos del desplazamiento según sea el caso.

2. Debe asegurar que cada una de las sedes cumpla con los requisitos necesarios para su correcto funcionamiento.
  
3. Garantiza a funcionarios, clientes y visitantes unas instalaciones en óptimas condiciones que generen confianza y satisfacción. En especial para los funcionarios ya que pasan la mayor parte del tiempo en el lugar de trabajo

**Figura 1. Organigrama división de operaciones de la entidad**



En la actualidad la consecución de un trabajo estable en el sector financiero es bastante compleja, debido a que en la mayoría de empresas se exigen perfiles que no todos los interesados pueden cumplir, por ejemplo un límite de edad, estudios específicos, experiencia, entre otros. Cuando se logra establecer el vínculo laboral las dos partes deben estar dispuestas a dar cumplimiento a los diferentes parámetros dispuestos en el contrato de trabajo, el cual para este caso es unilateral.

Con el transcurrir del tiempo se van presentando situaciones que impactan directamente a las partes, una de ellas es el ausentismo laboral, siendo uno de los principales dolores de cabeza para un empleador, puesto que causan serios inconvenientes en los gastos adicionales en los que deben incurrir, así como la disminución en la productividad de la empresa. Existen diferentes tipos de ausentismos como: enfermedad general, licencias, permisos, enfermedad laboral, citas médicas, exámenes médicos, actividades personales y/o académicas, los cuales no son previsibles para la empresa. Por lo tanto la labor que realizan las personas que se ausentan debe quedar a la espera de su llegada o que el empleador decida asignarlas a quienes ya tienen funciones específicas. Con respecto al último caso se genera una carga adicional de trabajo para quien continúa en su jornada laboral y cumple con el papel del reemplazo (Kocakülâh, Kelley, Mitchell, & Ruggieri, 2009).

En cualquiera de los dos casos la empresa se ve afectada directamente, pues existe la posibilidad de que la labor realizada por quien se ausenta es imprescindible para el desarrollo de la misma. Por lo tanto mientras se realiza un empalme con otra persona puede que la empresa esté dejando de producir como lo hace habitualmente. Sin embargo si ésta otra persona, que va a cubrir la ausencia, ya tiene asignación de funciones en la misma área, tiene el riesgo de correr con la misma suerte de su compañero ausente. Esto se debe a que la presión de cumplir con sus labores y las de otros puede generar altos niveles de estrés que le causen incapacidad y de esa

manera el empleador estaría quedando sin dos (2) personas para el cumplimiento de<sup>6</sup> las labores asignadas. (Berry, Lelchook, & Clark, 2012)

En el sector financiero son muchas las compañías que sufren este problema, sin embargo en algunas de ellas solo piensan en la consecución de una solución para esta molesta situación. Por ejemplo, cuando las incapacidades son repetitivas el empleador puede empezar a investigar si son reales o no y según sea el resultado tomará las medidas necesarias. Otros, con gran asertividad, optan por estudiar a fondo las razones de los ausentismos e iniciar programas de prevención para la disminución de dicha problemática en la empresa (Kocakülâh, Kelley, Mitchell, & Ruggieri, 2009).

Cuando un empleador se inclina por la segunda opción, puede determinar de manera clara las razones por las cuales sus empleados están faltando a ejecutar sus labores. En algunos casos se observa que la empresa tiene problemas de ambiente laboral, así como fallas en el sistema de seguridad y salud en el trabajo, sus empleados no están satisfechos con el sueldo, hay sobre carga de trabajo, tienen inconvenientes familiares o la unión de algunas de estas posibilidades hace que tenga un alto nivel de estrés que conlleva a una asistencia médica generando una incapacidad (Berry, Lelchook, & Clark, 2012).

Una gran ventaja para el empleador cuando realiza este proceso es que no se enfoca únicamente en el ausentismo como tal en su compañía, sino que logra dar una mirada introspectiva y observar las falencias presentadas. De ésta manera puede dar inicio a la creación de ambientes propicios para la estabilidad física y emocional de sus empleados en su compañía, pues es allí donde ellos permanecen la mayor parte del tiempo y es importante que ésta sea una estadía agradable.

Es posible que una de las principales causas del ausentismo se deba también a que los colaboradores no tienen sentido de pertenencia en la empresa, suceso que se presenta muy a menudo en las compañías, y en donde las razones que aducen los funcionarios son usualmente las malas condiciones laborales o físicas. Los

empleadores a veces no invierten en mejoras para las instalaciones, muebles y<sup>7</sup> enseres, por lo que al colaborador pierde el deseo de ir a trabajar. Elementos tan sencillos como tener una estación de trabajo lo suficientemente confortable para desarrollar con total agrado y efectividad las actividades diarias o tener a su disposición espacios muy bien acondicionados de los que puedan hacer uso en sus tiempos de descanso pueden solucionar el problema. Aspectos como los comentados anteriormente hace que los empleadores inviertan en este tipo de cosas, que además de darle una mejor imagen a la empresa, a los clientes internos y externos, también está previniendo que sus colaboradores padezcan de futuras enfermedades laborales, lo que se puede presentar por las frágiles condiciones físicas (Rathod & Reddy, 2012).

El tema de las enfermedades profesionales es otra de las causas donde se está haciendo presente con mayor frecuencia en las compañías, puesto que el nivel de ocupación de los empleados en las empresas ha sido cada vez mayor. La sobre carga de trabajo, el permanecer mucho tiempo realizando la misma labor y el hecho de que ahora en muchas partes uno de los requisitos de las empresas es que el personal contratado pueda trabajar bajo presión, ocasiona disminución en la productividad del empleado por el cansancio, estrés y agotamiento mental (Kocakülâh, Kelley, Mitchell, & Ruggieri, 2009).

Aunque una persona pasa la mayor parte de su tiempo en su sitio de trabajo, no quiere decir que lo que realice antes de llegar o después de salir de allí sea menos importante. En este caso hablamos de la familia, de los estudios y de otras esferas en las que se desempeña el individuo. Estos son puntos con gran influencia en la parte emocional de una persona ya que infortunadamente cuando no marchan bien las cosas en estos escenarios se afectará el rendimiento en su actividad laboral. Si a esto se le suma la insatisfacción que pueda sentir el colaborador con su trabajo fácilmente puede caer en algún tipo de depresión que conlleva a que se pueda somatizar su inconformidad, tristeza y desesperanza en dolores físicos. Es entonces cuando surgen las inesperadas visitas al médico que en muchas ocasiones pueden terminar en incapacidades.

Con base en la información suministrada por la empresa, se hizo un análisis según la cantidad de permisos dados a un colaborador con respecto a las 170 horas hábiles mes a laborar y los días completos en que se ausentaron por incapacidades y licencias mensualmente durante el año 2016. Los indicadores se obtuvieron realizando la discriminación en horas o días con respecto a las categorías: Género, Edad y Cargo.

En ese sentido se considera que los ausentismos pueden deberse a dos tipos: por permiso o por incapacidades y licencias. En el caso de permisos se tiene información por horas y la cantidad de permisos solicitados. En cambio en el caso de incapacidades y licencias esta información está disponible y expresada en días.

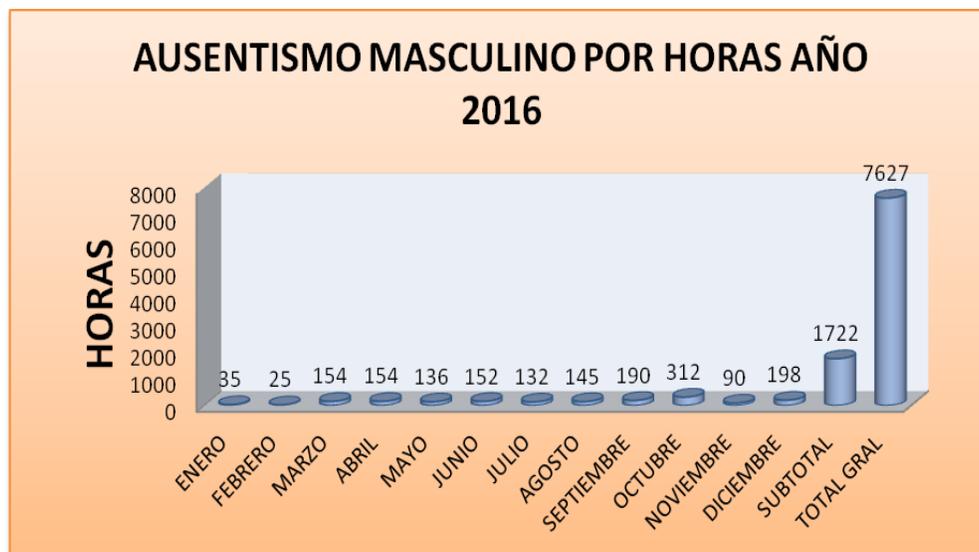
#### 4.1 Ausentismo por permisos en horas por género, edad y cargo

La primera parte del estudio muestra los ausentismos por permisos con respecto a las horas. Como se puede apreciar en la siguiente imagen, el ausentismo de las mujeres registra un total de 5905 horas, comparado con el tiempo total de los permisos otorgados en el año 2016, representado el 77% de participación. Por el contrario el género masculino muestra el 23% restante, con 1722 horas de ausencia, según la grafica precedente.

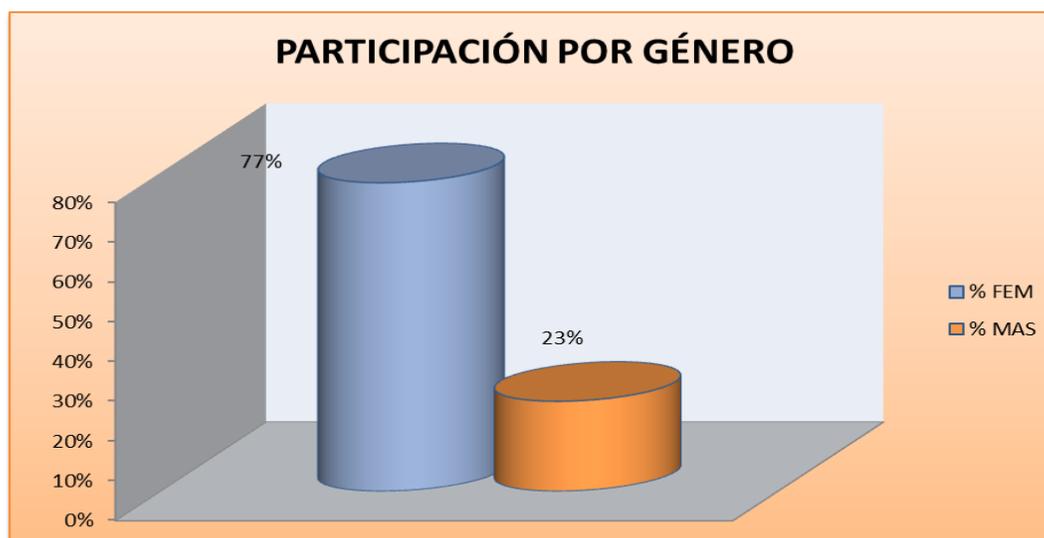
**Figura 2. Ausentismo femenino por permisos para el año 2016 en horas**



**Figura 3. Ausentismo masculino por permisos para el año 2016 en horas**



**Figura 4. Participación del Ausentismo por permisos por genero para el año 2016**



Por otra parte, al analizar el ausentismo con respecto a la cantidad de permisos se<sup>10</sup> pudo establecer que el porcentaje de participación es similar, teniendo en cuenta que se manejan proporciones casi iguales, tal y como se muestra en las siguientes gráficas.

**Figura 5. Cantidad de permisos solicitados genero femenino año 2016**

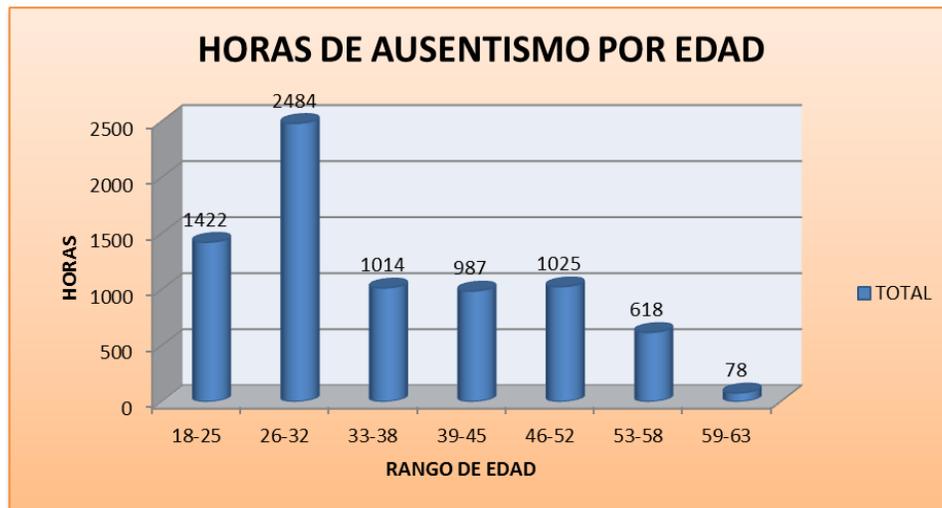


**Figura 6. Cantidad de permisos solicitados genero masculino año 2016**



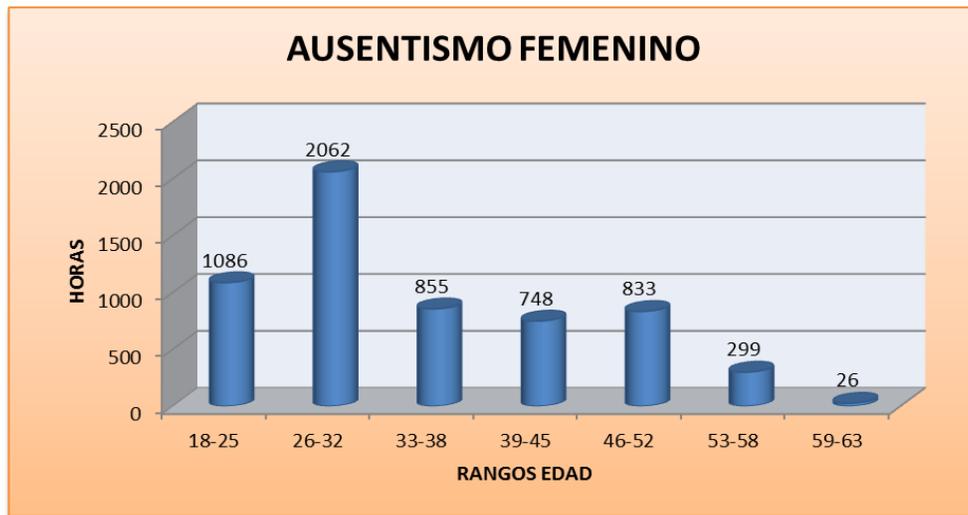
Con respecto a la edad se realizó la medición utilizando rangos específicos en<sup>11</sup> donde se puede analizar con claridad, en cual se evidencia una mayor variación. Se observa que la mayor cantidad de ausentismos ocurre en el rango de 26 a 32 años, con un total de 2484 horas, mientras que en los colaboradores de 59 a 63 años, el ausentismo es de 78 horas, indicando así que las personas adultas a pesar de la edad, requieren retirarse menos de las instalaciones de la entidad para suplir algunas de sus necesidades personales o que las hacen en momentos diferentes a los del trabajo.

**Figura 7. Ausentismo por permisos por edad para el año 2016 en horas**



Al comparar entre géneros esta misma variable, continúa la tendencia en cuanto a la alta participación de las mujeres en el mismo rango, pues representa un 83% con 2062 permisos, mientras que los hombres registran un 17% con 422, en el mismo rango de edad. Sin embargo cabe resaltar en el rango de edad de 59 a 63, las mujeres se ausentan por permisos en menor cantidad.

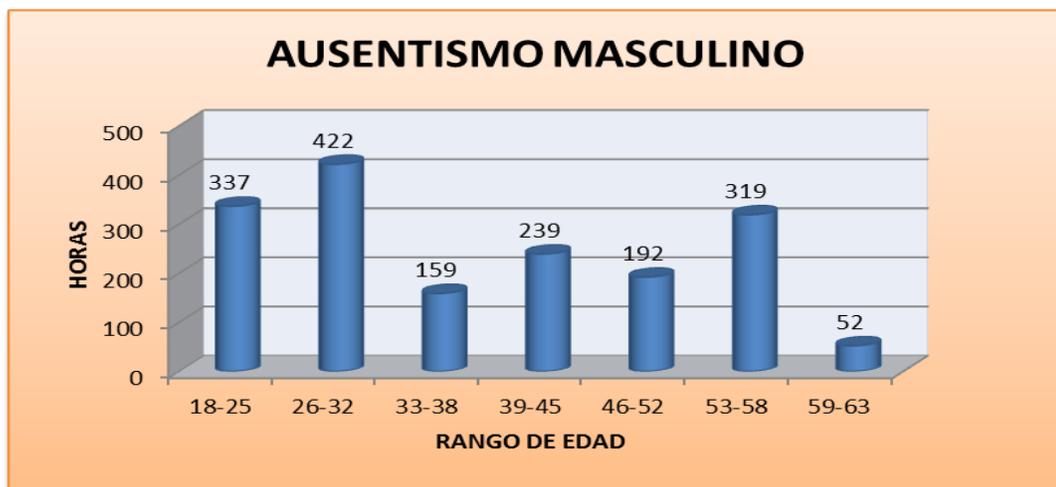
**Figura 8. Ausentismo femenino por permisos por edad para el año 2016 en** 12



horas

**Figura 9. Ausentismo masculino por permisos por edad para el año 2016 en**

horas



En materia de cargos es importante indicar que en la Gerencia Zona 3 se encuentran clasificados de la siguiente forma:

**Tabla 1. Tipos de cargos y ejemplos de puestos de trabajo en la Gerencia Zona 13**

<b>3</b>	<p><b>OPERATIVO</b></p> <p>COORDINADOR OFICIAL CAJERO AUXILIAR</p>	<p><b>COMERCIAL</b></p> <p>GERENTE EJECUTIVO ASESOR</p>
----------	--	---

En ese sentido la parte operativa se encarga de procesar las operaciones que ingresan diariamente a la oficina y la parte comercial se dedica específicamente a la venta de los productos del portafolio de la entidad. De todas maneras los dos segmentos prestan atención a clientes internos y externos. A continuación se representa gráficamente la cantidad de ausentismos por horas de cada una de estas categorías.

**Figura 10. Ausentismo de cargos operativos por permisos para el año 2016 en horas**



La gráfica anterior representa la cantidad de horas en las que se ausentan los funcionarios según el perfil, en este caso es el operativo, en donde las 4915 horas de ausencia corresponden al 65% de un total de 7627 horas. La siguiente gráfica revela las 2712 horas restantes recaen sobre el perfil comercial y equivalen al 35% del total de horas.

**Figura 11. Ausentismo de cargos comerciales por permisos para el año 2016 en <sup>14</sup> horas**

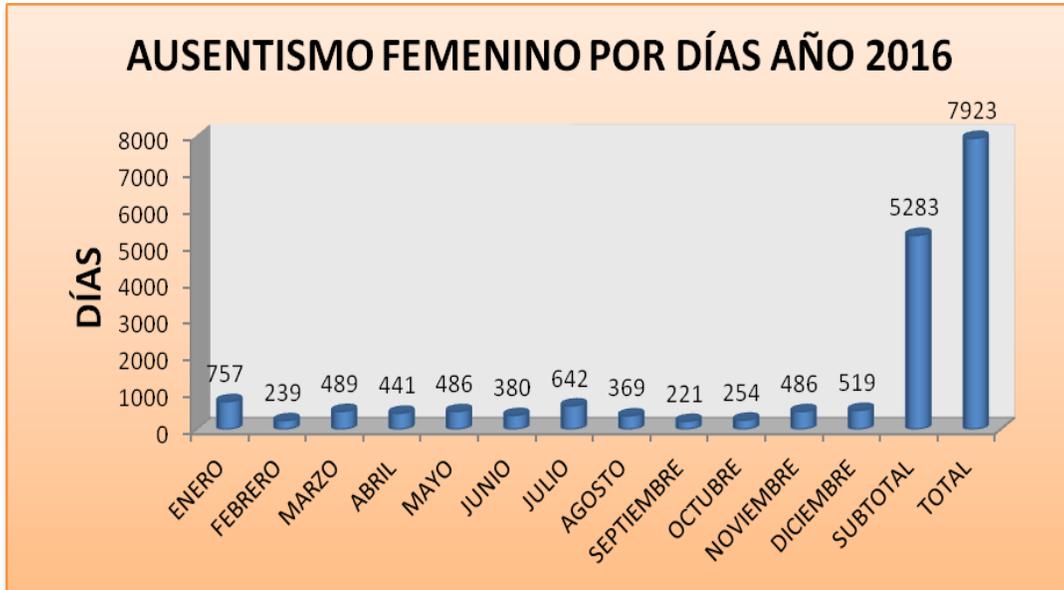


A pesar de haber una diferencia marcada en el porcentaje de participación en los perfiles, el impacto en cada una de las áreas es muy importante. El área comercial afecta directamente la productividad de la entidad puesto que es la principal fuente de ingresos de la compañía. Por otro lado las ausencias en la parte operativa aquejan a la entidad en cuanto al nivel de riesgo, debido a que genera un alto impacto en cuanto a los sistemas de control se refiere.

**4.2 Ausentismo por incapacidad y licencias en días por género, edad y cargo**

La segunda parte del estudio muestra los ausentismos por incapacidad y licencias con respecto a los días. En las siguientes gráficas se describe la cantidad de días en los que se ausentan tanto hombres como mujeres.

**Figura 12. Ausentismo femenino por incapacidad/licencias para el año 2016 en días**

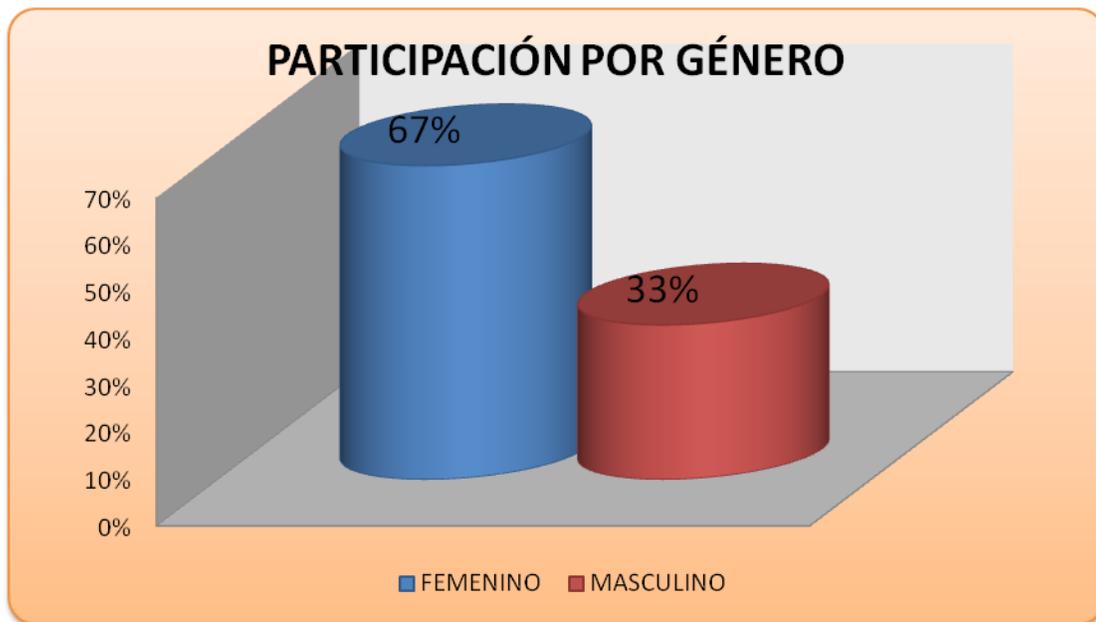


**Figura 13. Ausentismo masculino por incapacidad/licencias para el año 2016 en días**



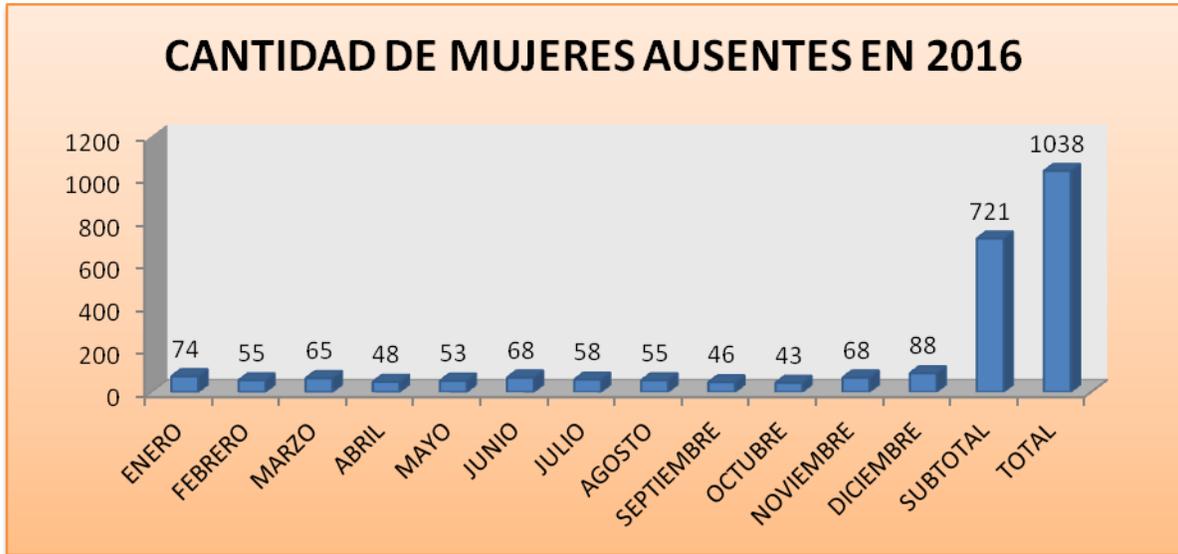
Las gráficas indican que aunque en un menor porcentaje, las mujeres continúan<sup>16</sup> siendo las que más dejan de asistir a sus labores, cifra que asciende a 5283 días de inasistencia, es decir el 67 % del total de la población.

**Figura 14. Participación del Ausentismo por incapacidad/licencias por genero para el año 2016**

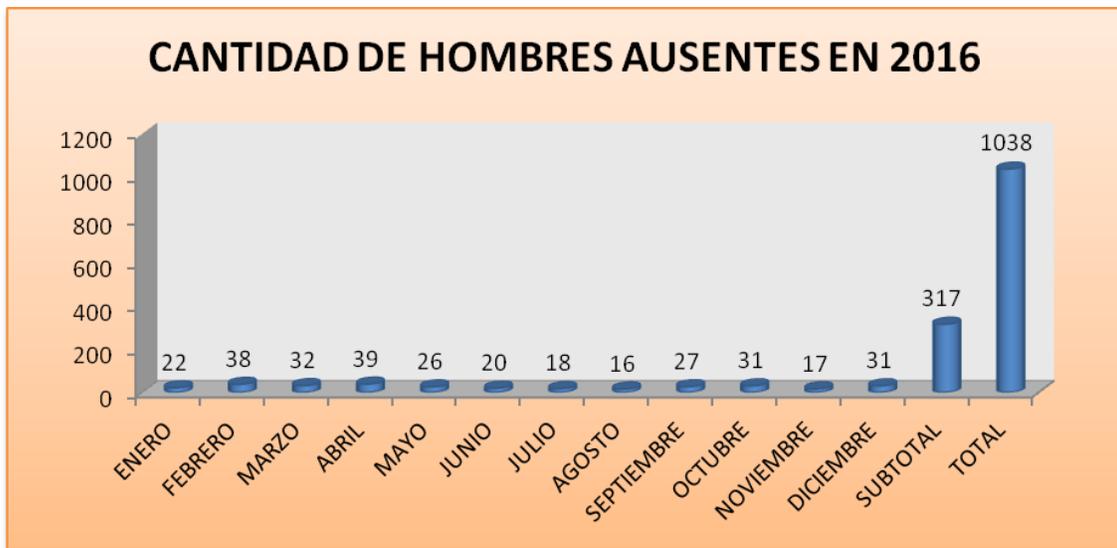


Las gráficas posteriores muestran la cantidad de hombres y mujeres que presentaron uno o más días de ausencia en el año 2016. Claramente se observa que la comunidad femenina duplica el número con respecto a los hombres. Cabe resaltar que un solo colaborador puede presentar varios ausentismos en el año, por lo tanto la cifra de 1038 es el número de incapacidades o licencias que se reportaron a la entidad.

**Figura 15. Cantidad de mujeres ausentes por incapacidad/licencias para el año 2016** 17



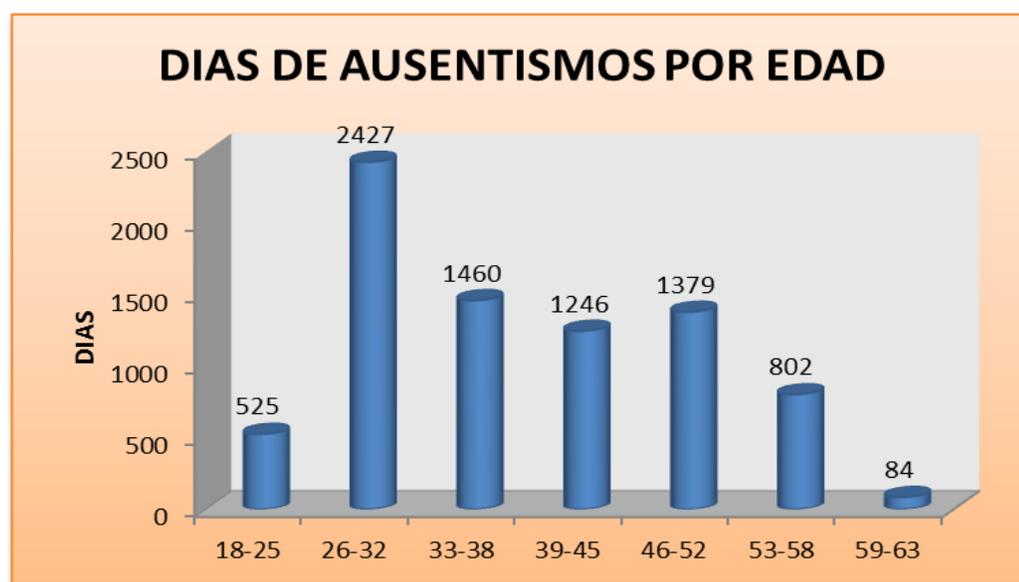
**Figura 16. Cantidad de mujeres ausentes por incapacidad/licencias para el año 2016**



En cuanto a los días respecto a la siguiente gráfica observamos que el rango de 26 a 32 años, es el que muestra la mayor cantidad de ausencias en el año 2016, con un porcentaje del 31% equivalente a 2427 días. Realizando un comparativo entre los

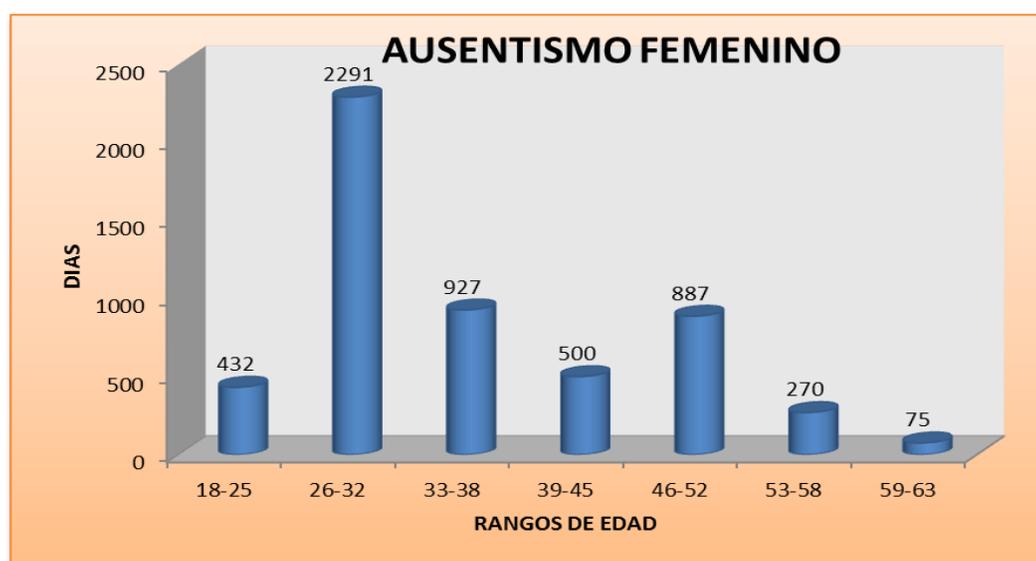
colaboradores de dicho rango y los últimos tres rangos correspondientes al 27% del total de días de incapacidades, en donde se incluyen personas de 46 a 63 años de edad, se aprecia que sigue siendo mayor el porcentaje de colaboradores que son muy jóvenes y se ausentan muy seguido de sus labores, frente a mayores, con una diferencia en la edad hasta de 20 años.

**Figura 17. Ausentismo por incapacidad/licencias por edad para el año 2016**

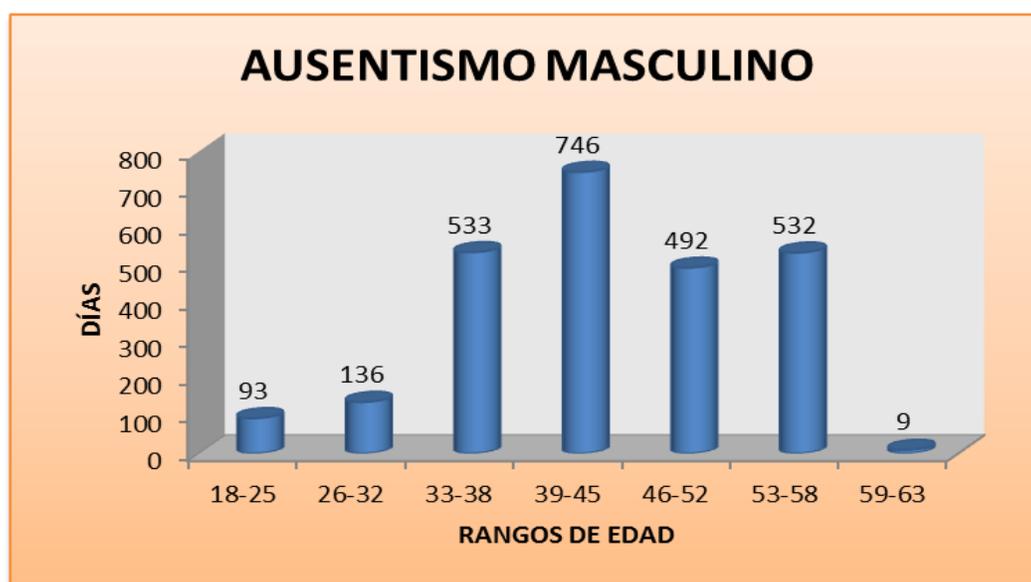


Adicionalmente según las siguientes gráficas, la cantidad más alta en ausentismos la sigue encabezando el género femenino, en este caso, puntualmente el rango de 26 a 32 años que cuenta con 2291 días de ausencia, mientras que en el género masculino el rango que presenta mayor ausentismo es el de 39 a 45 años con 746 días.

**Figura 18. Ausentismo femenino por incapacidad/licencias por edad para el año 2016**

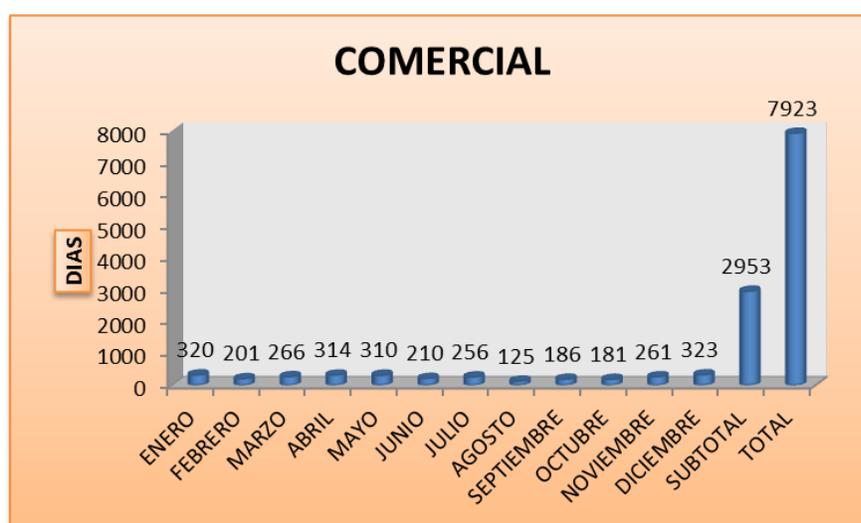


**Figura 19. Ausentismo masculino por incapacidad/licencias por edad para el año 2016**

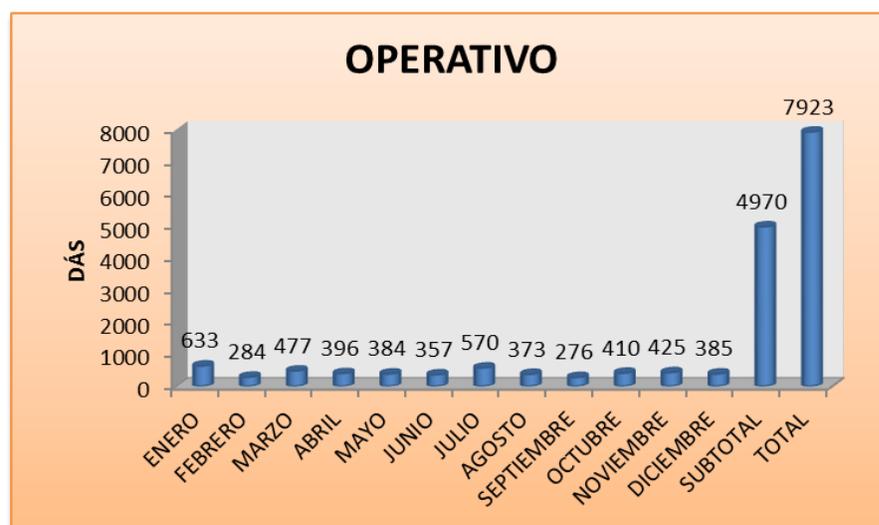


En esta última parte se muestran datos de los ausentismos por días con respecto a los cargos a nivel operativo y comercial. De acuerdo a las siguientes gráficas, observamos una alta cantidad de ausentismos por días en el año 2016, a pesar de que el perfil operativo cuenta con 63% del total de los 7923 días de ausencia, siendo este un porcentaje bastante alto con respecto al 37% del perfil comercial.

**Figura 20. Ausentismo para el cargo comercial por incapacidad/licencias en 2016**



**Figura 21. Ausentismo para el cargo operativo por incapacidad/licencias en 2016**



En esta sección se analiza las causas de ausentismo con respecto a las horas y a los días revisando los motivos por los cuales los colaboradores solicitan permisos y el tipo de incapacidades que les son otorgadas en las entidades de salud.

### 5.1 Causas de los ausentismos por permiso

Como se puede apreciar en la siguiente gráfica la mayor cantidad de ausentismo por permisos se presentan en citas médicas con 3102 horas y actividades personales con 2096 horas.

**Figura 22. Número de horas de Ausentismo por permiso según el tipo en 2016**



Realizado un análisis general de lo expuesto en los diferentes aspectos con respecto a las horas de ausencia por permisos, se evidencia que el impacto de estos es de tan solo un 0.15% al año como se discrimina en con los siguientes datos y el indicador.

TOTAL HORAS DE AUSENCIA	7627	22
HORAS HÁBILES DE TRABAJO AL AÑO	170*12 = 2040	
TOTAL DE TRABAJADORES	2207	

De acuerdo a los datos relacionados anteriormente, se obtiene el este indicador basado en la siguiente fórmula:

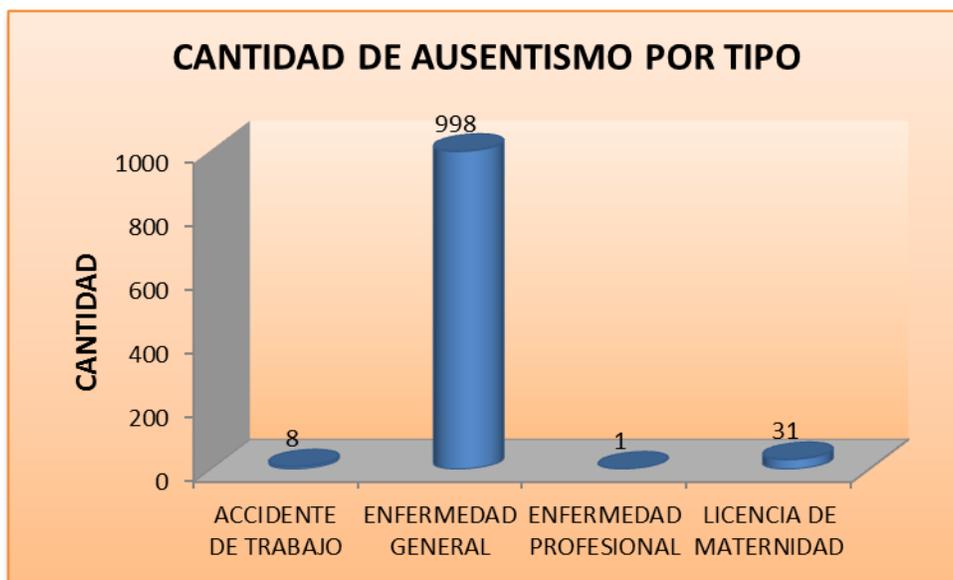
$$\frac{\text{NÚMERO DE HORAS DE AUSENCIA EN EL 2016}}{\text{NÚMERO DE HORAS HÁBILES DE TRABAJO AL AÑO * NÚMERO PROMEDIO DE TRABAJADORES EN EL 2016}} = \frac{7627}{2040 * 2207} = 0.15 \%$$

Si bien es cierto que los ausentismos por horas no representan un porcentaje muy alto con respecto al total de horas que se deben laborar, estas ausencias si impactan de manera directa las actividades en la oficina y los demás colaboradores que se quedan allí, debido a que los coordinadores deben suplir con el mismo recurso humano estas ausencias, situación que conduce a sobre cargas de trabajo. Cuando este tipo de casos son repetitivos, el agotamiento, estrés, e inconformidad se verán reflejados en los colaboradores que deben asumir las labores de los que se ausentan, lo que genera un alto impacto, en el ambiente laboral, el control operativo, las ventas y otras variables.

## 5.2 Causas de los ausentismos por incapacidad y licencias

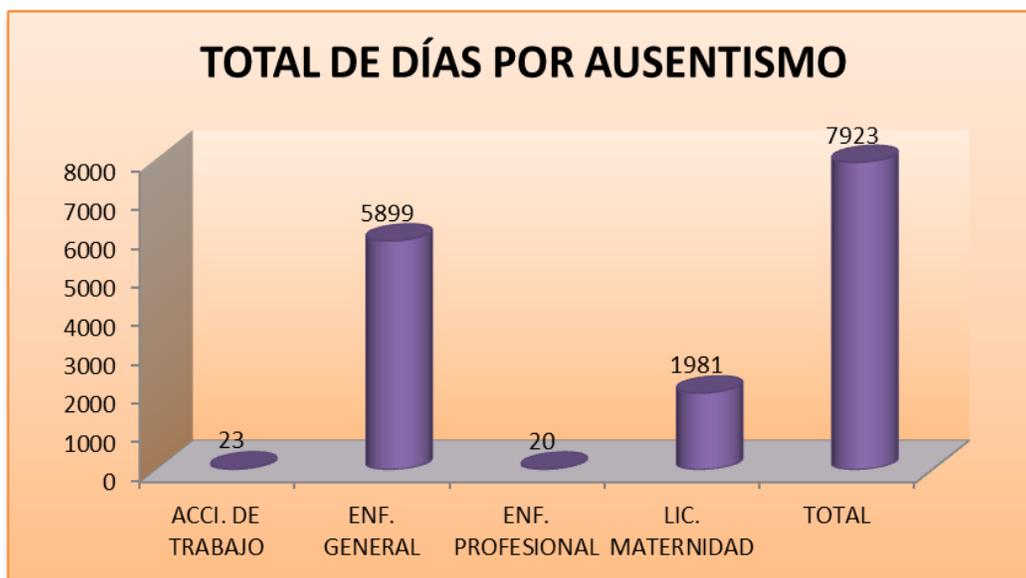
En la siguiente gráfica se señala los tipos de ausentismo por incapacidad y licencias de acuerdo a diferentes categorías en donde el mayor número se presenta por enfermedad general con 998 incapacidades de las 1038 presentadas durante el año 2016.

**Figura 22. Cantidad de Ausentismos por incapacidad y licencias según diferentes causas en 2016** 23



En cuanto al total de días en los que los colaboradores no se presentaron a laborar se habla de 7923, de los cuales el 74% corresponde a las incapacidades por enfermedad general, y el 25% a licencias de maternidad, son los dos ítems con mayor relevancia en la siguiente gráfica.

**Figura 23. Número de días de Ausentismo por incapacidad y licencias según diferentes causas en 2016**



Realizando un análisis sobre la cantidad de horas de ausentismo se halla que la<sup>24</sup> conversión a años, de los 7923 días equivalen a 21.7 años, cifra que es bastante relevante para la entidad. En ese sentido ese sería el número de años en los que la entidad debe continuar pagando el sueldo de los colaboradores que se ausentan. Realizando un promedio de sueldos de las personas que se ausentaron en el año 2016 se obtiene un valor aproximado de \$1.500.000 por funcionario. En este caso la entidad efectuó un pago por valor de \$390.600.000 correspondiente a los sueldo de las personas incapacitadas durante el año 2016, siendo éste un aproximado puesto que no se está incluyendo el valor del factor prestacional y algunas prebendas con las que cuenta el colaborador. Es de aclarar además que según la cantidad de días de ausentismo la entidad debe disponer del recurso humano idóneo para el reemplazo, que en la mayoría de casos generan traslado de una ciudad o municipio a otro, lo que ocasiona costos adicionales.

## 6. Soluciones al problema de ausentismo en la Gerencia Zona 3

A pesar de que todas las incapacidades no están bajo el control de la entidad, si es posible que la entidad aporte herramientas para menguar el impacto de la situación, pues si bien no se puede evitar que la gente se enferme, si se pueden generar estrategias para que disminuyan estos casos. Debido a que la mayoría de cargos en la entidad tienen una actividad sedentaria el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional en el trabajo puede implementar planes de prevención y promoción, como programas de pausas activas durante el día, estilos de vida saludable y junto con el área de bienestar ampliar la cobertura, incrementar actividades recreo deportivas y visitas de inspección de acuerdo a la ubicación geográfica de la región que permitan cubrir el 100% de la los colaboradores.

Cuando el empleador empiece a aplicar este tipo de estrategias, se podrá observar la disminución en los ausentismos tanto por horas como por días. Si el colaborador se encuentra trabajando en óptimas condiciones físicas y en un apropiado ambiente

laboral, podrá sentir que la entidad no se preocupa únicamente por la producción y<sup>25</sup> los resultados, sino que está pendiente de su salud, de los hallazgos en cuanto a la anomalías que se puedan presentar, pero sobre todo la aplicación de los correctivos necesarios.

Aunque lo anterior no certifica que no se presenten ausentismos sí asegura una mejor calidad de vida en la empresa para los colaboradores. De esa manera sus problemas físicos (dolores lumbares, de extremidades, de cabeza, entre otros), o de estrés (presión laboral, fibromialgia, agotamiento mental, ambiente laboral) podrán disminuir lo que permitiría una notable reducción en los ausentismos por citas médica, terapias o incapacidades.

## 7. Conclusiones

Con base en el estudio realizado se puede concluir que los ausentismos generan un fuerte impacto para la entidad, puesto que debe incurrir en altos costos y gastos adicionales para suplir las necesidades de las diferentes oficinas cuando se presentan incapacidades o licencias. En la mayoría de las ocasiones para cubrir las ausencias es necesario que otro colaborador se desplace desde otro departamento o población que genera gastos de transporte, viáticos y hospedaje. Aunque el porcentaje general de los ausentismos por permisos es muy bajo (0.15%), si tiene una afectación directa debido a que la ausencia debe suplirse con el personal que queda en la Oficina, lo que trae como consecuencia sobre carga laboral.

De otro lado se identificó que el 31% del nivel de ausentismos por incapacidad por edad en la entidad, se presentó en el rango de 26 a 32 años, por lo que se recomienda hacer énfasis y seguimiento a los colaboradores de dichas edades, para determinar las causas por las que se originan. Por último se recomienda el fortalecimiento del sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo, enmarcado en la norma ISO 9001, que permita identificar por medio de la herramienta causa-raíz las diferentes problemáticas

en el tema de salud y seguridad e implantar los planes de acción propuestos<sup>26</sup> basados en hechos y datos que garantice que el problema no se volverá a presentar.

## 8. Bibliografía

- Berry, C. M., Lelchook, A. M., & Clark, M. A. (2012). Meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 678–699. doi:10.1002/job.778
- Kocakülâh, M. C., Kelley, A. G., Mitchell, K. M., & Ruggieri, M. P. (2009). Absenteeism Problems And Costs: Causes, Effects And Cures. *International Business & Economics Research Journal*, 8(5), 81-88. doi:http://dx.doi.org/10.19030/iber.v8i5.3138
- Rathod, R., & Reddy, B. (2012). Employee Absenteeism: A Study at Titan Industry Limited, Bangalore. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 1(1), 80-84. Retrieved from <http://www.theijes.com/papers/v1-i1/M011080084.pdf>