

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

**Análisis del absentismo laboral en la empresa JCM S.A.S en La Loma de Calenturas -
Cesar**

Sebastián Rodríguez

Trabajo presentado como requisito para optar por el título de Ingeniero Industrial

Director

Germán Granados Maldonado

Ingeniero Industrial

Magister en Administración

Universidad de Pamplona

Departamento de ingenierías Mecánica, Mecatrónica e Industrial

Trabajo de Grado

2019

Tabla de contenido

1. Planteamiento del problema.....	8
1.1 Formulación del problema	10
1.2 Sistematización del problema	10
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo general.....	11
2.2 Objetivos específicos	11
3. Metodología	12
3.1 Población 12	
3.1.1 Criterios de inclusión.	12
3.2 Primera fase: diagnóstico.....	13
3.3 Segunda fase: análisis	13
3.4 Tercera fase: estrategias	13
4. Resultados	14
4.1 Índice de absentismo laboral por periodo	21
4.2 Índice de frecuencia de absentismo laboral por periodo	23
4.3 Índice de severidad de absentismo laboral por periodo	27
4.4 Tabla de costos de absentismo anuales	37
4.5 Plan estratégico de reducción del absentismo laboral.....	41
5. Conclusiones	44
6. Recomendaciones	46
Referencias.....	48
Anexos	51

Lista de figuras

Figura 1: *Diagrama Causa – Efecto absentismo laboral*

Figura 2: *Diagrama de Pareto tipos de ausencias 2017.*

Figura 3: *Diagrama de Pareto tipos de ausencias 2018.*

Figura 4: *Diagrama de Pareto tipos de ausencias 2019-OCT.*

Figura 5: *Gráfico de líneas índice de frecuencia de absentismo laboral.*

Figura 6: *Gráfico de líneas índice de severidad de absentismo laboral.*

Figura 7: *Gráfico de barras ¿se ha ausentado alguna vez de la empresa?*

Figura 8: *Diagrama de Pareto causas de absentismo laboral*

Figura 9: *¿Cuántas ausencias ha tenido durante el periodo? Por área*

Figura 10: *Diagrama circular ¿está satisfecho con el salario que devenga?*

Figura 11: *Diagrama circular ¿Cuándo se debe solicitar un permiso?*

Figura 12: *Diagrama de barras tipos de ausencia.*

Lista de tablas

Tabla 1: *Distribución poblacional del proyecto.*

Tabla 2: *Matriz para el seguimiento del ausentismo laboral – JCM S.A.S.*

Tabla 3: *Distribución por tipo de ausencia año 2017.*

Tabla 4: *Distribución por tipo de ausencia año 2018.*

Tabla 5: *Distribución por tipo de ausencia año 2019-OCT.*

Tabla 6: *Distribución del absentismo por periodo.*

Tabla 7: *Ausencias remuneradas por periodo.*

Tabla 8: *Índice de frecuencia de absentismo laboral.*

Tabla 9: *Ausencias remuneradas por periodo.*

Tabla 10: *Índice de severidad del absentismo laboral.*

Tabla 11: *Causas de absentismo laboral.*

Tabla 12: *Remuneración salarial por cargo.*

Tabla 13. *Costos del absentismo laboral anual.*

Tabla 14. *Matriz DOFA JCM S.A.S.*

Tabla 15. *Plan estratégico para la disminución del absentismo laboral en la empresa JCM S.A.S.*

Tabla 16. *Costos del Plan estratégico para la disminución del absentismo laboral.*

Lista de anexos

Anexo A. Encuesta causas del ausentismo laboral en la empresa JCM S.A.S.	51
Anexo B. Planilla de asistencias encuesta causas de ausentismo JCM S.A.S.	52
Anexo C. Perfil Sociodemográfico de la empresa JCM S.A.S.	53
Anexo D. Matriz de ausentismo laboral de JCM S.A.S. año 2019.	54
Anexo E . Tabla de remuneración salarial por cargos completa.	56

Resumen del proyecto

El absentismo laboral en una empresa es una enfermedad que si no se controla la puede llevar a una situación complicada laboralmente, por ello es necesario que las organizaciones sean muy precavidas con esta situación y no dejen nada a la suerte. JCM S.A.S. es una empresa con un alto potencial de crecimiento y en la cual se genera una participación activa de parte de la administración en las opiniones que beneficien y fomenten el aumento de la productividad empresarial.

Este proyecto nace con la intención de establecer la tendencia de una conducta de ausencias que se presentan mes a mes, determinar cuáles eran las causas por las que se presentaban las mismas y a partir de estas proveer el mejor curso de acción para mitigar el problema. El trabajo es complicado, debido a la dificultad de los horarios en la empresa, es difícil establecer contacto con la población a estudiar, así mismo los empleados son reacios a cualquier evento que provenga de la empresa, todo esto debido a las diferencias que han tenido con la administración y en específico con el área de talento humano. A pesar de ello, se logró obtener datos de una muestra representativa que permitió conocer como las condiciones ambientales, el clima organizacional y la misma postura del empleado son generadores de ausencias, de diversos tipos.

Los resultados obtenidos demostraron que el problema principal proviene desde el área operativa y que con ellos se debe iniciar el proceso de transformación y vigilancia de ausencias, de estos resultados también se obtuvo la cantidad de dinero que le empresa pierde cada vez que estos activos humanos se ausentan, que, vista desde la tasa anual, representa perfectamente al menos tres liquidaciones de empleados. Gracias a estos análisis se estableció un plan estratégico

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

de control que fue presentado a la gerencia y que servirá como base para futuros proyectos del mismo ámbito.

Palabras claves

Talento humano, Absentismo, Costos, Compromiso, Gestión, Comportamiento Organizacional, Desempeño, Frecuencia, Productividad.

1. Planteamiento del problema

JCM S.A.S es una empresa comprometida con el desarrollo de sus empleados, y por ello se preocupa por llevar un control de las ausencias de los mismos. La ausencia de un empleado puede deberse a diferentes causas, incapacidades médicas, permisos, problemas personales y accidentes entre otras. Ahora bien, el problema surge cuando se reportan constantes ausencias y más aún por causas similares, allí es donde radica el núcleo del problema en esta propuesta; cada vez que un operario se ausenta de sus actividades genera pérdidas en producción, que se traducen en un aumento en los costos de operación. Si la empresa no empieza a regular este tipo de situación puede terminar con una disminución preocupante de su productividad. JCM S.A.S lleva un registro de las ausencias de cada uno de sus empleados, esto se hace con el fin de realizar un correcto desarrollo de la nómina laboral, sin embargo, no se ha planteado ningún análisis a las razones por las cuales los empleados fallan en algunas jornadas, ni cómo repercute esto en el funcionamiento de las actividades, ni operativa ni económicamente.

JCM SAS es una empresa que se dedica al transporte principalmente, y es contratista de la empresa multinacional DRUMMOND LTDA. en adelante DLTD. Que es una empresa que se dedica a la extracción de carbón en la zona de La Loma de Calenturas, corregimiento El Paso, departamento del Cesar; al manejar esta nacional riesgo de nivel 5 de operación, el mismo se aplica a los operarios de JCM; basados en lo anterior es posible que muchos de los factores de riesgo a los que están expuestos los empleados, sean los que generen incapacidades por enfermedad general, accidente de trabajo o enfermedad laboral según el caso, de igual forma entender estos factores puede ayudar a generar controles de acción preventivos o correctivos según sea el caso de la mano con el área de seguridad y salud en el trabajo, actualmente cuenta con una planta de 120 empleados divididos entre personal administrativo, operacional y de

mantenimiento, quienes serán las personas participantes en esta propuesta.

La empresa guarda un registro de las ausencias presentadas por los empleados, junto con la razón de dicha ausencia y el índice de ausentismo calculado trimestralmente, esta matriz lleva funcionando desde que se aplicó el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente. Los índices de ausentismo reflejados en anteriores fechas se dividen principalmente entre incapacidades médicas y permisos, donde lo ideal es discernir debido a que situaciones exactamente se debe cualquiera de las dos, para así poder encontrar una manera de prevenirlas y controlarlas.

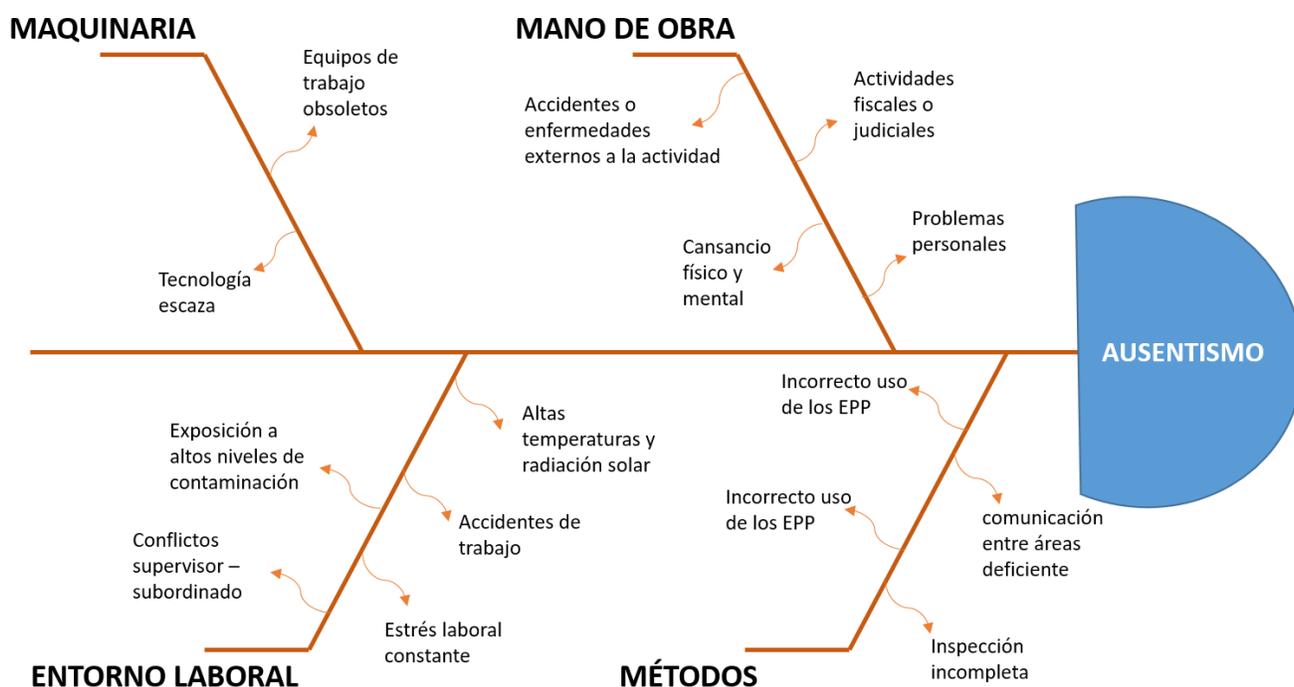


Figura 1: Diagrama Causa – Efecto absentismo laboral

Fuente: Diseño del autor.

1.1 Formulación del problema

¿Qué estrategias puede diseñar JCM S.A.S para reducir el índice de absentismo que presenta recurrentemente?

1.2 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las principales causas del absentismo en la empresa?
- ¿Cuáles son los costos que acarrea una situación de ausencia del personal de trabajo?
- ¿En que beneficia a la empresa plantear estrategias que ayuden a minimizar los altos índices de absentismo?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Realizar un estudio de absentismo laboral en la empresa JUAN CARLOS MORÓN APARICIO / JCM S.A.S que sirva como base en el diseño de estrategias para la disminución de sus altos índices.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un proceso de diagnóstico desde el área de talento humano que permita la recolección de los datos necesarios para el análisis del proyecto.
- Establecer los costos en los que incurre la empresa cada vez que un activo humano se ausenta.
- Plantear las estrategias para la disminución del índice de absentismo en la empresa.

3. Metodología

La investigación de este proyecto es de tipo explicativa - cualitativa y explicativa – cuantitativa, según (Arias, 2012) y (Sabino, 1992) la investigación explicativa realiza una descripción completa del fenómeno, dando respuesta a un por qué, un qué, y un cómo se fue desarrollando la situación hasta llegar al estado actual. Usando variables de tipo cualitativo como lo son la edad del individuo, el sexo, el área de operación, la antigüedad en la empresa y duración y frecuencia de estas ausencias; así variables de tipo cuantitativo, tales como la razón de estas ausencias, permitiendo un cierto grado de subjetividad en las mismas.

Se usará la observación como fuente de obtención de datos (en el caso de las variables cualitativas), según (Anguera Argilaga, 1986) este método permite responder a los por qué, cómo y cuándo del objetivo de esta investigación sin intervenir directamente con los datos, como también brindará factores de validez y fiabilidad de los datos. El método inductivo será la herramienta soporte a la hora de hallar las conclusiones y plantear las posibles soluciones, ya que este permite construir ideas sin generalizar ni pronosticar el tema.

3.1 Población

3.1.1 Criterios de inclusión.

Se incluirán para este proyecto a los empleados que hasta la fecha cuenten con contrato vigente 2019 en JCM S.A.S bajo consentimiento aprobado por los mismos para participar.

3.2 Primera fase: diagnóstico

En la primera fase se realizará la etapa de diagnóstico. En ella se estudiarán los archivos históricos de absentismo para determinar las causales principales de ellos, dividiéndolas según su tipo, ya sea incapacidad, permiso remunerado en adelante PR o no remunerado en adelante PNR, habiendo realizado esto se pasará a verificar las epicrisis para las incapacidades o en caso de citas médicas, así como una encuesta para estudiar las principales razones para los permisos de trabajo a fin de poder esclarecer las condiciones iniciales del estudio.

3.3 Segunda fase: análisis

En la fase dos se desarrollará el análisis de los datos obtenidos, estableciendo tablas de relación de datos, así como porcentajes que muestren el estado de la situación, en esta etapa se realizarán gráficas que permitan la visualización de la conducta general del absentismo y a partir de ello establecer la matriz de los costos que se están generando a causa de las ausencias, todo con el fin de sumarle mayor importancia a la realización del estudio.

3.4 Tercera fase: estrategias

Por último, basado en la información obtenida a partir del análisis realizado se procederá a plantear las distintas posibles soluciones a la problemática, estableciéndolas por cada tipo de ausencia y tratando de que estas funcionen en todo momento en el tiempo y no solo para casos específicos, ya establecidas las ideas más razonables se procederá a hacer el diseño del plan estratégico de reducción que será presentado a la dirección de la empresa junto con el análisis presupuestal de implementación para su estudio.

4. Resultados

Para el desarrollo del proyecto se inició por la etapa de diagnóstico, con el fin de determinar los datos más relevantes para el análisis fue necesario establecer la cantidad de personal con el que JCM S.A.S laboró durante los años 2017, 2018 y el año actual hasta la fecha de presentación de resultados; se inicia en el año 2017 debido a que en marzo de ese año se crea el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente por sus siglas SG-SSTA, así como todas las matrices necesarias para su funcionamiento, entre estas la matriz de ausentismo laboral. A continuación, se muestra una tabla que relaciona los operarios contratados durante las fechas mencionadas.

Tabla 1

Distribución poblacional del proyecto.

Área	2017	2018	2019
Administrativa	21	29	25
Operativa	68	89	85
Mantenimiento	12	10	8
Total	101	128	118

Fuente: Perfil sociodemográfico JCM S.A.S.

JCM S.A.S ya había constituido dentro de su sistema de gestión, una matriz que recoge los datos pertinentes a las ausencias de los empleados, dentro de estos está el nombre del empleado, su identificación, su cargo, el salario bajo el cual se liquidará la ausencia y los datos que conciernen al tipo de la misma, su duración y su costo. Esta matriz entro en funcionamiento en marzo del 2017 y a partir de esa fecha se realiza el análisis de la misma, el formato de la matriz se relaciona a continuación.

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

La matriz anterior se usa para determinar el índice de ausentismo laboral, así como registrar las causas por las cuales se dan las enfermedades generales, sin embargo, esta matriz se llena solo como un requisito del sistema de gestión y no se le da un uso como tal, no se hacen revisiones de los índices ni se analiza que causa su aumento o disminución, razón por la cual la efectividad de esta desaparece.

La matriz se actualiza en la primera semana de cada mes, por tanto, se recolectaron los datos necesarios, como incapacidades médicas y los formatos de permiso desde el año 2017 hasta el mes de octubre del 2019. A parte a la obtención de los datos se inició el análisis estadístico de los mismos, para ellos se establecieron unas tablas de frecuencia donde se muestra el número de veces que un tipo de ausencia se repitió durante el año, junto con ellas se diseñó un diagrama de Pareto, el cual tiene la función de mostrar la regla del 80-20; esta dice que el 80% de las consecuencia o efectos son generados por el 20% de las causas posibles. Esta regla permite dar prioridad a las causas más importantes y centrarse en ellas a fin de obtener resultados más significativos. A continuación, se muestran las tablas de distribución de frecuencia y los diagramas de los años anteriormente mencionados.

Tabla 3

Distribución por tipo de ausencia año 2017.

TIPO DE AUSENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA
Enfermedad general	127	47,04%	47,04%
Permiso no remunerado	103	38,15%	85,19%
Falta sin causa	22	8,15%	93,33%
Permiso remunerado	10	3,70%	97,04%
Accidente de trabajo	8	2,96%	100,00%
Enfermedad laboral	0	0,00%	100,00%
Total	270	100,00%	100,00%

Fuente: Matriz de ausentismo del SG-SSTA JCM S.A.S.

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

En la tabla de frecuencias del año 2017 se puede observar que la enfermedad general, tiene el valor más alto con una frecuencia de 127 reportes en el año, este representa el 47,04% de las ausencias presentadas en ese año. Contrario a esto, el valor mínimo por encima de cero se presenta en las ausencias por accidente de trabajo, teniendo estas una frecuencia de 8 reportes durante el año y representando el 2,96% de los casos.

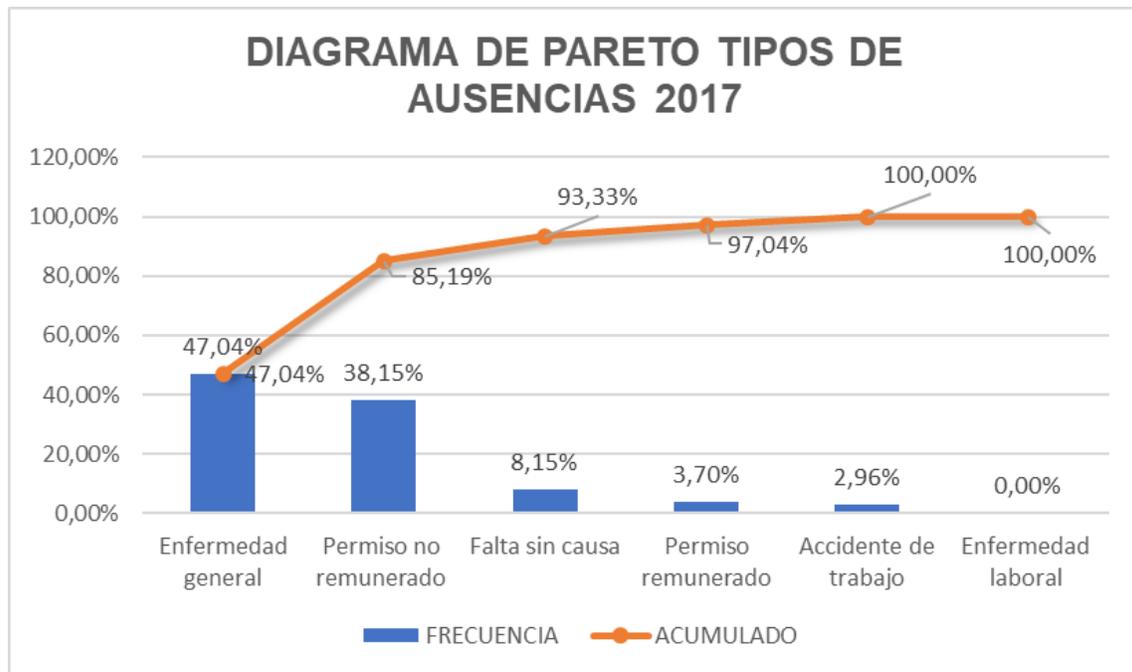


Figura 2: *Diagrama de Pareto tipos de ausencias 2017.*
Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

Realizado el diagrama de Pareto se pudo evidenciar que las causas vitales del ausentismo están dadas por enfermedad general y permisos no remunerados con una representación del 85,19%.

Tabla 4

Distribución por tipo de ausencia año 2018.

TIPO DE AUSENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA
Enfermedad general	71	50,71%	50,71%
Permiso no remunerado	39	27,86%	78,57%
Accidente de trabajo	11	7,86%	86,43%
Falta sin causa	10	7,14%	93,57%
Permiso remunerado	9	6,43%	100,00%
Enfermedad laboral	0	0,00%	100,00%
Total	140	100,00%	100,00%

Fuente: Matriz de ausentismo del SG-SSTA JCM S.A.S.

En la tabla de frecuencias del año 2018 se puede observar que la enfermedad general, nuevamente posee el valor más alto con una frecuencia de 71 reportes en el año, este representa el 50,71% de las ausencias presentadas en ese año. Contrario a esto, el valor mínimo por encima de cero se presenta en las ausencias por permiso remunerado, teniendo estas una frecuencia de 8 reportes durante el año y representando el 2,96% de los casos.

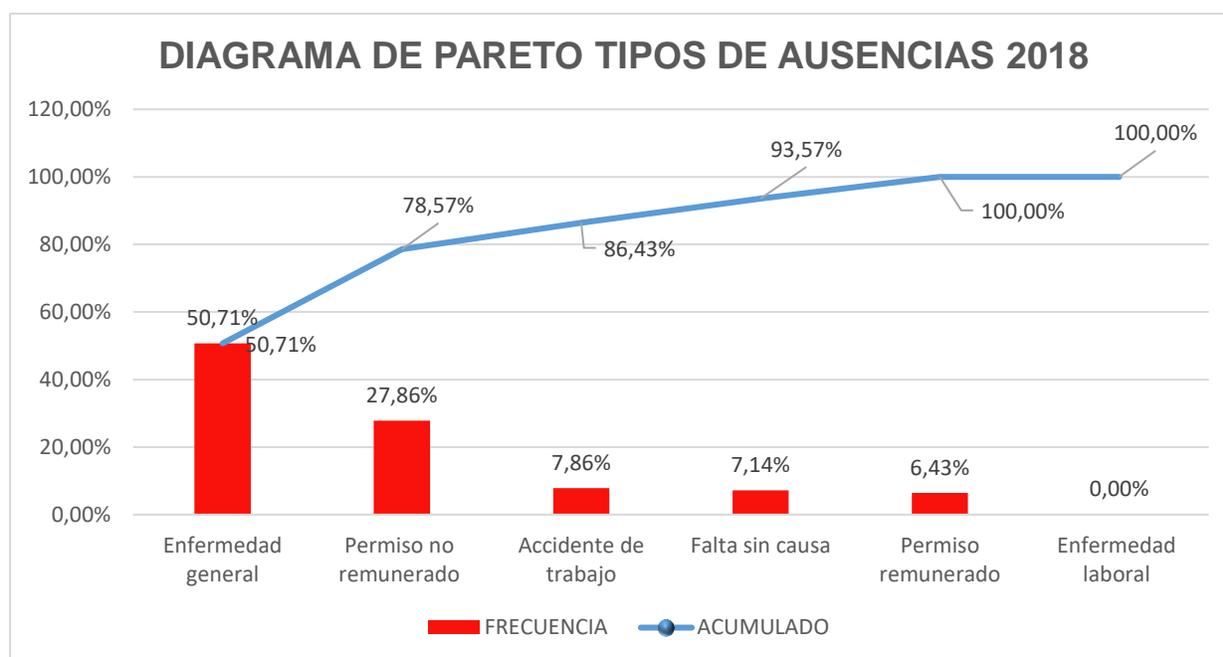


Figura 3: *Diagrama de Pareto tipos de ausencias 2018.*

Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

Realizado el diagrama de Pareto se pudo evidenciar que las causas vitales del ausentismo están dadas por enfermedad general, permisos no remunerados y faltas sin causa con una representación del 86,43%.

Tabla 5

Distribución por tipo de ausencia año 2019-OCT.

TIPO DE AUSENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA
Enfermedad general	73	53,28%	53,28%
Permiso no remunerado	48	35,04%	88,32%
Permiso remunerado	12	8,76%	97,08%
Falta sin causa	3	2,19%	99,27%
Accidente de trabajo	1	0,73%	100,00%
Enfermedad laboral	0	0,00%	100,00%
Total	137	100,00%	100,00%

Fuente: Matriz de ausentismo del SG-SSTA JCM S.A.S.

En la tabla de frecuencias del año 2019 se puede observar que la enfermedad general, posee el valor más alto con una frecuencia de 73 reportes hasta el mes de octubre, esto representa el 53,28% de las ausencias presentadas en ese año. Contrario a esto, el valor mínimo por encima de cero se presenta en las ausencias por Accidente de trabajo, teniendo este una frecuencia de 1 reporte durante el año y representando el % de los casos.

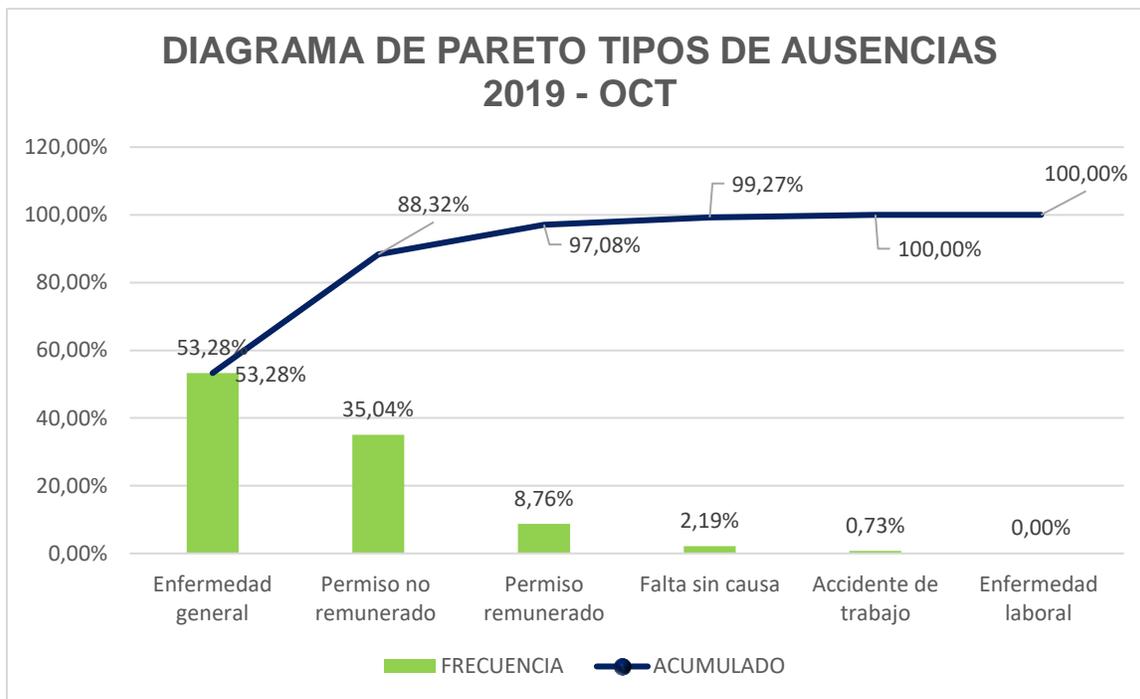


Figura 4: *Diagrama de Pareto tipos de ausencias 2019-OCT.*
 Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

Realizado el diagrama de Pareto se pudo evidenciar que las causas vitales del absentismo están dadas por enfermedad general y permisos no remunerados con una representación del 88,32%.

De la información anteriormente mostrada, se puede resaltar varias situaciones: en el año 2017, en el cual se inicia a usar la matriz, se presentaron los más altos valores de ausencias registrados, esto puede deberse al poco control que se llevaba hasta ese momento y a la fluctuación que representaba tomar este proceso de cero. De igual manera, se puede observar un decrecimiento en el número de ausencias en los años posteriores, esto se puede atribuir al asentamiento y mejor manejo en materia de seguridad y salud en el trabajo de la empresa, así como el protocolo necesario para lo solicitud de un permiso.

Como se puede observar en los gráficos, existe una frecuencia a través del tiempo con respecto a las causas más recurrentes, y esta es que en general las ausencias por enfermedad

general y permisos no remunerados son las principales causas de ausencias en la empresa JCM S.A.S.; siendo más específicos, para el año actual en el periodo del mes de octubre, el 88,32% de las ausencias están representadas por enfermedad general y permisos no remunerados. En el año 2018, en este porcentaje se incluye también las faltas sin causa como un problema adicional.

A partir de ello se presenta el siguiente resultado, basado en consultas realizadas con la coordinadora del SG-SSTA, los empleados adquirieron una cultura en la que ausentarse de la empresa no es algo relevante, es decir, solo representa lo que se les descuenta en el salario en nómina; esta situación de cultura es un problema grave, dado que permite que el empleado considere que su decisión está por encima de la empresa y que esto no conlleva ningún tipo de inconveniente para su puesto en la empresa.

A continuación, se presentan una serie de indicadores que pueden ser puntos de referencia precisos para entender la situación del absentismo en JCM S.A.S.

4.1 Índice de absentismo laboral por periodo

El índice de absentismo laboral general se calcula a partir de una ecuación que relaciona los días de ausencia que se registran en un periodo con respecto a los días totales que estaban programados para laborarse, con el fin de obtener un indicador que sea entendible para quien lea el informe. Los periodos establecidos para el análisis están divididos trimestralmente, la fórmula con la que se calcula el índice de absentismo es la siguiente:

$$I. A. L = \frac{N^{\circ} \text{ de días de ausencia reportados en el periodo}}{N^{\circ} \text{ de días laborales programados en el periodo}} \times 100$$

$$N^{\circ} \text{ de días laborales programados} = N^{\circ} \text{ de trabajadores en el periodo} \times N^{\circ} \text{ de días en el periodo en el periodo}$$

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

Para mayor claridad de la ecuación planteada, se muestra el siguiente ejemplo tomado de la matriz de ausentismo 2017:

$$I. A. L = \frac{30 \text{ Días de ausencia}}{79 \text{ trabajadores} \times 30 \text{ Días del periodo}} \times 100 = \frac{30}{2.370} \times 100 = 1,26\%$$

Habiendo explicado cómo funciona la ecuación, a continuación, se relaciona una tabla de los índices de absentismo de los años 2017, 2018 y 2019, desglosados mensualmente.

Tabla 6

Distribución del absentismo por periodo.

PERIODO	2017	2018	2019
Enero	1,27%	0,61%	1,23%
Febrero	1,17%	0,44%	0,28%
Marzo	1,34%	1,00%	0,31%
Abril	0,74%	0,94%	0,48%
Mayo	0,98%	1,02%	0,40%
Junio	0,49%	0,95%	0,40%
Julio	1,31%	0,81%	0,59%
Agosto	0,70%	0,28%	0,35%
Septiembre	1,27%	0,89%	0,56%
Octubre	2,03%	0,57%	0,50%
Noviembre	2,43%	0,97%	
Diciembre	0,73%	1,28%	
Total	1,20%	0,81%	0,51%

Fuente: Matriz de ausentismo del SG-SSTA JCM S.A.S.

En la tabla anterior se puede observar el comportamiento del índice global de absentismo laboral de la empresa, los valores se muestran para todos los meses de los años 2017, 2018 y lo que va del 2019. Allí podemos observar como la tasa de ausentismo ha disminuido al pasar del tiempo desde que se implementó la matriz de absentismo, aunque la tasa desde el punto de vista porcentual no es muy significativa, en los índices de absentismo estos representan que un

trabajador pudo haberse ausentado durante todo el mes completo o que todos los empleados dejaron de trabajar un día, y desde este punto de vista es una situación preocupante.

4.2 Índice de frecuencia de absentismo laboral por periodo

Es la relación entre las ausencias por enfermedad Común, enfermedad profesional, accidente de trabajo y consulta de salud registradas en un periodo y el número de horas humanas que se trabajan en el mismo periodo, multiplicado por 240.000, una constante que representa las horas que trabajan 100 empleados promedio, durante 48 horas semanales, 50 semanas al año; y está definido por la siguiente ecuación.

$$I.F.A = \frac{N^{\circ} \text{ de ausencias por periodo}}{N^{\circ} \text{ de horas humanas trabajadas en el periodo}} \times 240.000$$

N° de horas humanas

$$= N^{\circ} \text{ de trabajadores} \times N^{\circ} \text{ días trabajados} \times N^{\circ} \text{ de horas diarias}$$

Para efectos de una visualización más específica y a fin de observar los meses en los que el índice de frecuencia de ausentismo fue más alto y más bajo, se realizó una modificación a la formula, dividiendo las 240.000 horas humanas anuales entre los 12 meses del año que para un total de 20.000 horas humanas estándar trabajadas por mes.

$$I.F.A = \frac{N^{\circ} \text{ de ausencias por periodo}}{N^{\circ} \text{ de horas humanas trabajadas en el periodo}} \times 20.000$$

Aplicando la ecuación planteada se obtuvo el siguiente índice de frecuencia de absentismo en la empresa JCM S.A.S. para los mismos periodos relacionados en otras tablas.

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

En la tabla que se muestra a continuación, puede observarse la distribución de las ausencias que se reportaron en cada mes, con relación al número de horas hombre que se trabajaron en ese mismo periodo. La tabla utiliza las fórmulas anteriormente planteadas.

Tabla 7

Ausencias remuneradas por periodo.

PERIODO	2017		2018		2019	
	N° DE CASOS	N° HHT	N° DE CASOS	N° HHT3	N° DE CASOS	N° HHT5
Enero	8	29388	9	25600	10	31720
Febrero	10	31584	9	23768	8	27768
Marzo	10	36084	5	27376	6	30496
Abril	11	35640	4	30144	7	30144
Mayo	11	36828	6	29552	10	31232
Junio	10	36720	10	30456	7	30816
Julio	15	37944	9	31264	14	29240
Agosto	15	42408	7	30912	6	29576
Septiembre	16	39600	9	31044	11	28188
Octubre	15	37944	8	31264	7	26856
Noviembre	18	38520	11	30120		
Diciembre	6	42408	4	31504		
Total	145	445068	91	353004	86	296036

Fuente: Matriz de ausentismo del SG-SSTA JCM S.A.S.

Los anteriores datos muestran como el número de horas varia en cada mes, esto se debe a varias razones, en primer lugar, los turnos de los empleados varían según el área en la que laboren, así mismo la fuerza laboral es muy fluctuante, lo que significa que constantemente se están contratando y despidiendo trabajadores.

Tabla 8

Índice de frecuencia de absentismo laboral.

PERIODO	2017	2018	2019
Enero	5,44	7,03	6,31
Febrero	6,33	7,57	5,76
Marzo	5,54	3,65	3,93
Abril	6,17	2,65	4,64
Mayo	5,97	4,06	6,40
Junio	5,45	6,57	4,54
Julio	7,91	5,76	9,58
Agosto	7,07	4,53	4,06
Septiembre	8,08	5,80	7,80
Octubre	7,91	5,12	5,21
Noviembre	9,35	7,30	
Diciembre	2,83	2,54	
Total	78,06	62,58	58,24

Fuente: Matriz de ausentismo del SG-SSTA JCM S.A.S.

Usando los datos de la tabla 7, se obtuvieron los datos de frecuencia del absentismo para todos los meses estudiados, donde se puede observar cómo al igual que el absentismo global, la frecuencia va disminuyendo al pasar de los años, sin embargo, existen picos muy altos representados en color rojo, como en el mes de noviembre de 2018, donde se presentaron casi 10 ausencias por cada 20.000 (veinte mil) horas hombre que se trabajaron.

En la página siguiente se puede observar el índice de frecuencia de absentismo laboral de la empresa mediante un gráfico de líneas que muestra la variación del índice a través de los periodos, la línea azul representa los datos del año 2017, la naranja el año 2018 y la gris el 2019. Los datos resaltados en rojo son los puntos críticos del absentismo en cada año y los verdes los reportes más bajos de ausencias reportados.

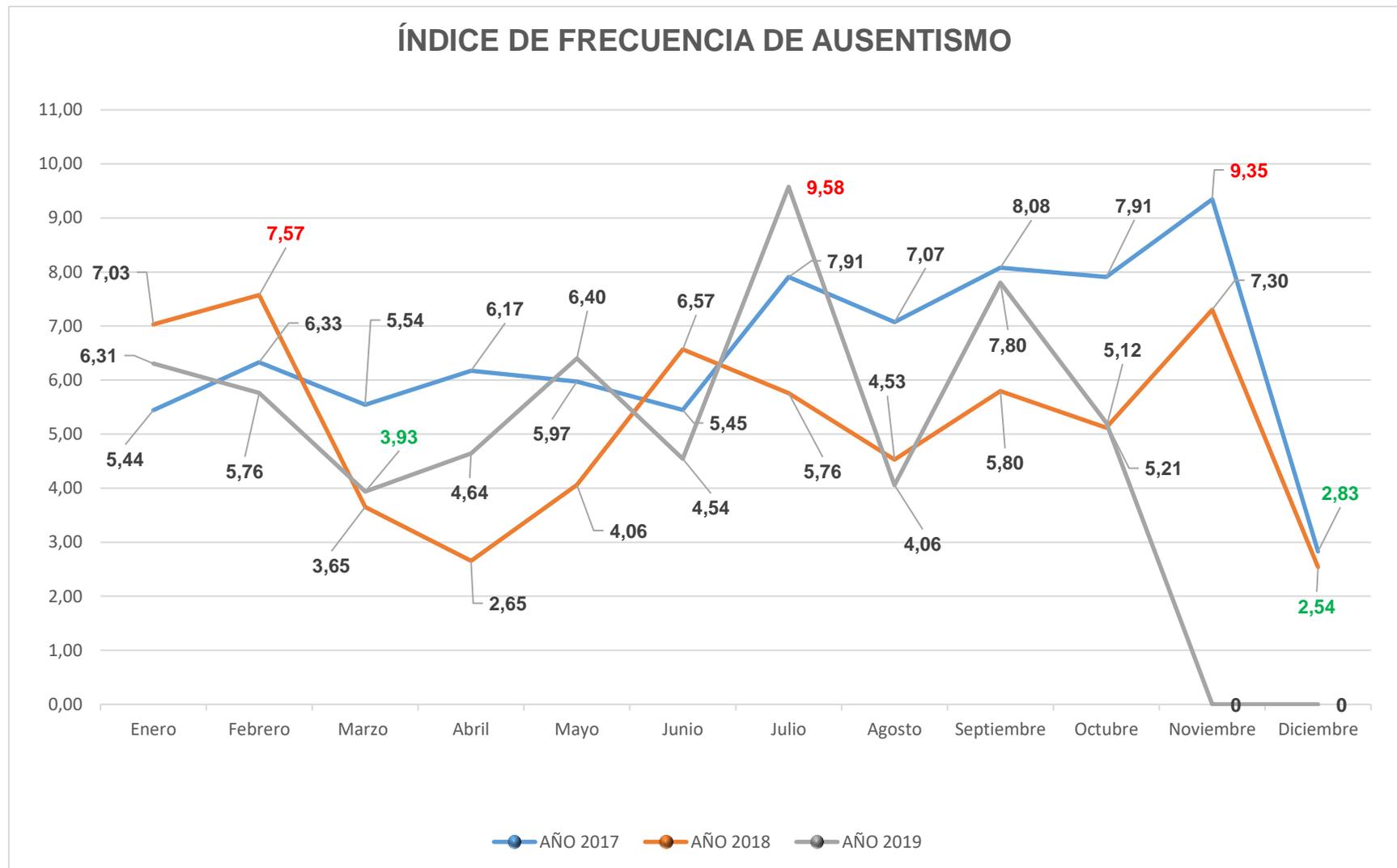


Figura 5: Gráfico de líneas índice de frecuencia de absentismo laboral.
 Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

En el anterior gráfico se observó que el índice de frecuencia de ausentismo presenta sus picos más altos a inicio de año donde se realizan la mayoría de trámites legales, a mitad de año donde se realizan los pagos de primas y es época de vacaciones de los colegiales, y cercanos a diciembre que sucede una situación similar a la de enero con los trámites legales. Sin embargo, se resalta que, en los años 2017 y 2018, el mes de diciembre obtuvo el valor más bajo de casos de ausencia. En el año 2019 el pico más alto hasta la fecha se dio en julio con una frecuencia de 9,58 casos por cada 20.000 (veinte mil) horas hombre que se trabajaron ese mes, de los datos también se observó que por cada 240.000 (doscientos cuarenta mil) horas hombre laboradas anualmente, se presentan en promedio 67 ausencias aproximadamente.

4.3 Índice de severidad de absentismo laboral por periodo

Es la relación entre el número de días de ausencias por enfermedad común, enfermedad profesional, accidente de trabajo y consulta de salud registradas en un periodo y el número de horas humanas que se trabajan en el mismo periodo, multiplicado por 240.000.

$$I.F.A = \frac{N^{\circ} \text{ de ausencias por periodo}}{N^{\circ} \text{ de horas humanas trabajadas en el periodo}} \times 240.000$$

De igual forma que en el caso anterior se realizó una modificación a la fórmula, dividiendo las 240.000 horas humanas anuales entre los 12 meses del año que para un total de 20.000 horas humanas estándar trabajadas por mes.

$$I.F.A = \frac{N^{\circ} \text{ de ausencias por periodo}}{N^{\circ} \text{ de horas humanas trabajadas en el periodo}} \times 20.000$$

Aplicando la ecuación planteada se obtuvo el siguiente índice de frecuencia de absentismo en la empresa JCM S.A.S. para los mismos periodos relacionados anteriormente.

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

En la tabla que se muestra a continuación, puede observarse la distribución de los días de ausencia que sumaban los reportes que se hicieron en cada mes, con relación al número de horas hombre que se trabajaron en ese mismo periodo. La tabla utiliza las fórmulas anteriormente planteadas.

Tabla 9

Ausencias remuneradas por periodo.

PERIODO	2017		2018		2019	
	N° DE CASOS	N° HHT	N° DE CASOS2	N° HHT3	N° DE CASOS4	N° HHT5
Enero	15	29388	15	25600	30	31720
Febrero	17	31584	10	23768	11	27768
Marzo	39	36084	12	27376	8	30496
Abril	34	35640	18	30144	15	30144
Mayo	23	36828	37	29552	13	31232
Junio	18	36720	38	30456	10	30816
Julio	23	37944	24	31264	17	29240
Agosto	36	42408	11	30912	6	29576
Septiembre	18	39600	27	31044	11	28188
Octubre	25	37944	15	31264	7	26856
Noviembre	53	38520	34	30120		
Diciembre	11	42408	51	31504		
Total	312	445068	292	353004	128	296036

Fuente: Matriz de ausentismo del SG-SSTA JCM S.A.S.

Los datos que muestra esta tabla difieren con comparación con la mostrada en el índice de frecuencia, esto radica en que ésta, en lugar de mostrar el número de ausencias que se reportaron en el periodo, muestra la cantidad de días que dejaron de laborarse por uno o varios empleados se ausentaron en esa fecha, aquí podemos observar cambios bastante drásticos en periodos donde se reportaban pocas ausencias, aun así aparecen muchos días de ausencia por cada una de ellas, esto rectifica el hecho que el ausentismo no representa un patrón uniforme.

Tabla 10

Índice de severidad del absentismo laboral.

PERIODO	2017	2018	2019
Enero	10,21	11,72	18,92
Febrero	10,76	8,41	7,92
Marzo	21,62	8,77	5,25
Abril	19,08	11,94	9,95
Mayo	12,49	25,04	8,32
Junio	9,80	24,95	6,49
Julio	12,12	15,35	11,63
Agosto	16,98	7,12	4,06
Septiembre	9,09	17,39	7,80
Octubre	13,18	9,60	5,21
Noviembre	27,52	22,58	
Diciembre	5,19	32,38	
Total	168,04	195,25	85,56

Fuente: Matriz de ausentismo del SG-SSTA JCM S.A.S.

Esta tabla muestra el índice de severidad del absentismo laboral, y en ella se puede observar datos interesantes como que en el mes de diciembre de 2018 el índice de frecuencia fue muy bajo, en ese mismo mes se presentó el más alto índice de severidad, esto se debe a que, a pesar de presentarse solo dos ausencias, estas representan más de 30 días no presenciales.

En el grafico que se muestra en la página siguiente se puede observar el comportamiento de este índice a través del tiempo, al igual que en la figura 5, la línea azul representa al año 2017, la naranja el año 2018 y la gris el 2019. Allí se pudo observar que anualmente la empresa JCM S.A.S. solo este año, ha perdido 85,56 días por cada 240.000 (doscientas cuarenta mil) horas humanas trabajadas.

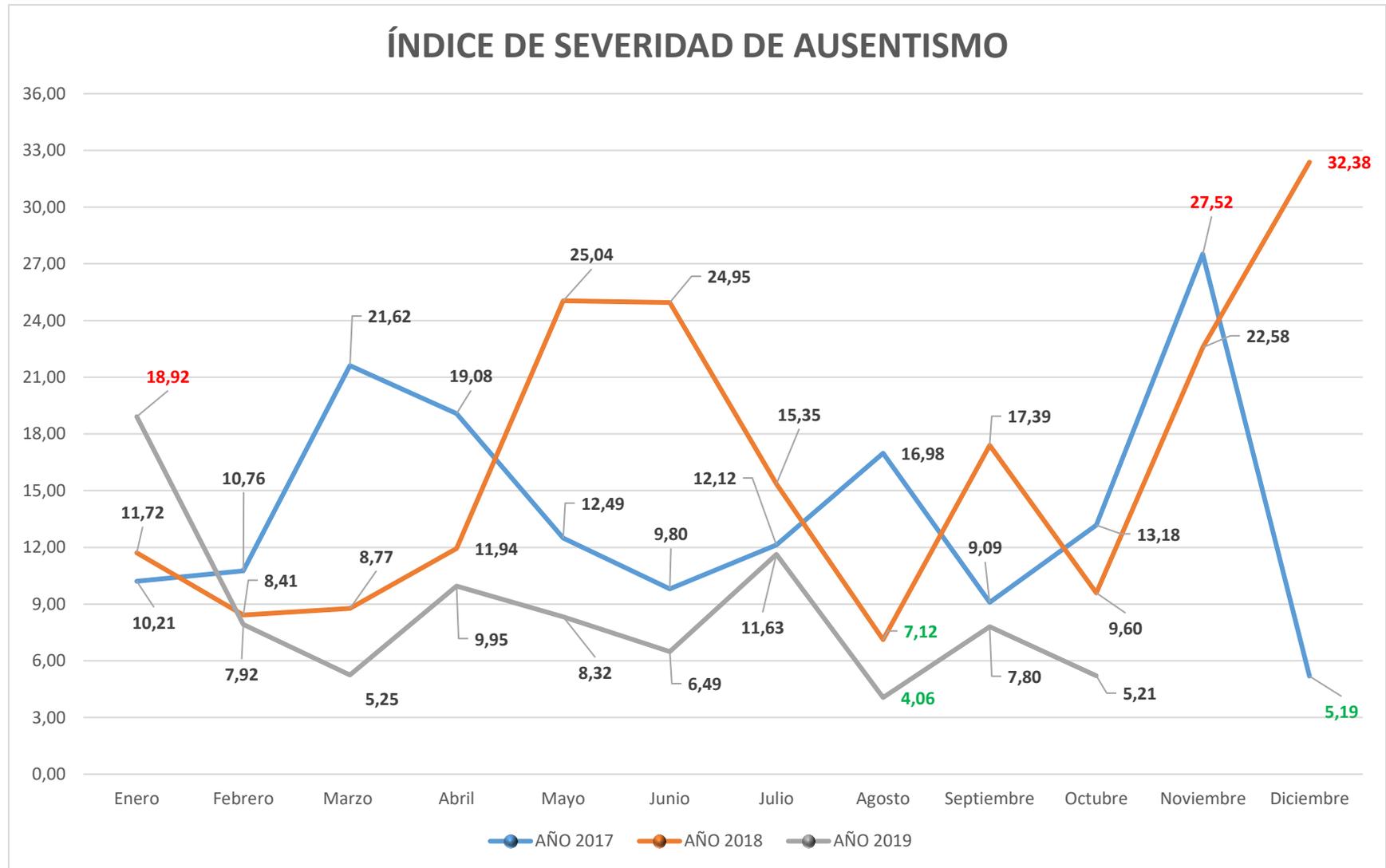


Figura 6: Gráfico de líneas índice de severidad de absentismo laboral.
Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

El índice de severidad del ausentismo laboral, contrario al índice de frecuencia muestra que, en el mes de diciembre del año 2018, se presentó el número más alto de días de perdidos por cada 20.000 (veinte mil) horas hombre laboradas, 32,38 días, y estos días solo son los que están contemplados legalmente como remunerados, como se mencionó anteriormente incapacidades, o permisos legales.

Terminado el análisis de la matriz de ausentismo laboral de la empresa JCM S.A.S, se realizó una encuesta aplicada a las áreas de funcionamiento de la empresa, administrativa, operativa, mantenimiento y de seguridad. Sin embargo, es necesario resaltar que para el área operativa fue complicado encuestar al 100% de la población debido a que ellos laboran directamente en las instalaciones de la mina, situación que hace imposible el encuentro con ellos, por tanto, se enviaron las encuestas por medio de los supervisores que estaban en turno. La encuesta se diseñó con el fin de obtener un margen de entendimiento del clima laboral de la empresa y de la percepción de las ausencias desde el punto de vista de los mismos empleados, el diseño de la misma se encuentra en los anexos de este trabajo y los resultados más relevantes, se muestran a continuación.

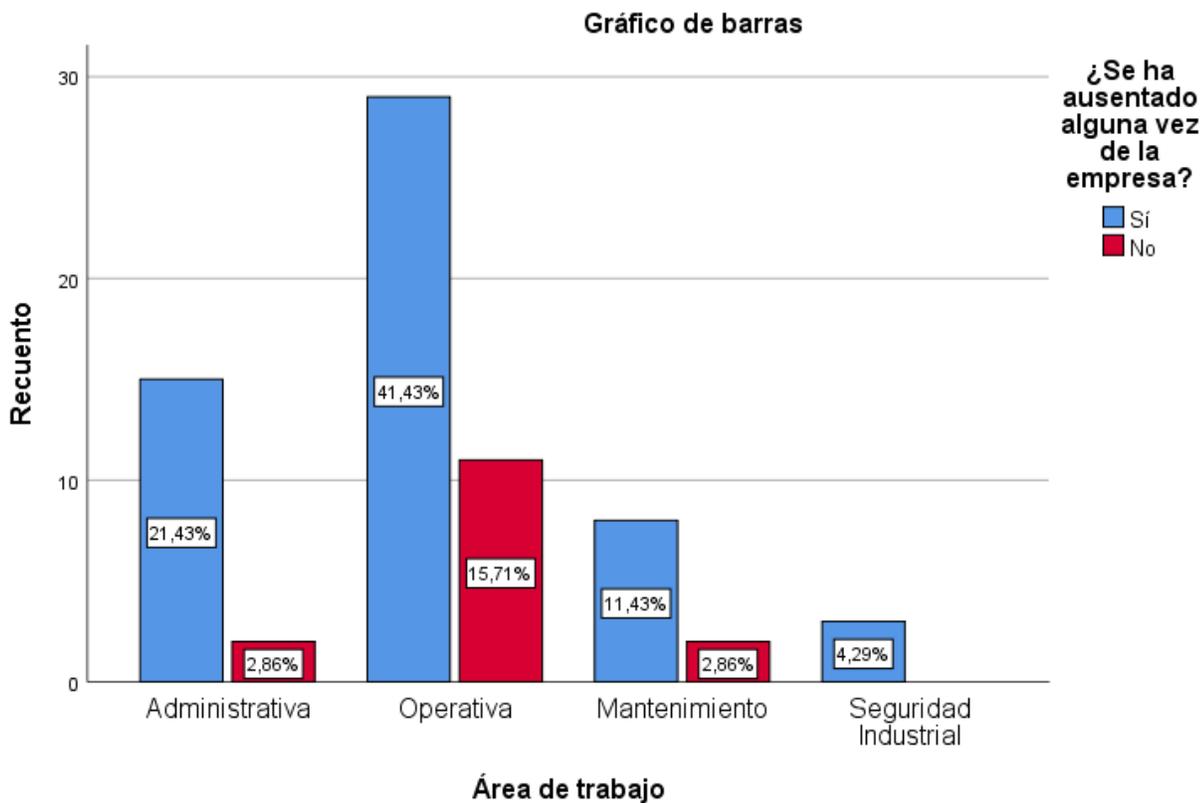


Figura 7: Tabulación cruzada: ¿se ha ausentado alguna vez de la empresa?
 Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

Cómo se puede observar en el gráfico anterior, el mayor porcentaje de ausencias en la empresa se encuentra en el área operativa, conformada por los cargos de conductores y oficios varios, como se mencionó anteriormente este personal labora principalmente en las instalaciones de las minas, y por ende está mayormente expuesto a las percibir una condición que pueda afectar su salud, por ello se les consultó cuáles consideran que pueden ser las situaciones de su ambiente que generan estas ausencias a lo que ellos respondieron lo siguiente:

Tabla 11

Causas de absentismo laboral.

CAUSAS DEL AUSENTISMO	N	Porcentaje	Porcentaje2
Altos niveles de contaminación	51	29,8%	29,8%
Altas temperaturas	35	20,5%	50,3%
Ruido	27	15,8%	66,1%
Condiciones de riesgo en el área de trabajo	27	15,8%	81,9%
Altos niveles de estrés	16	9,4%	91,2%
Ninguno	11	6,4%	97,7%
Inconformidad con el cargo, salario o equipo de trabajo	4	2,3%	100,0%
Total	171	100,0%	100,0%

Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

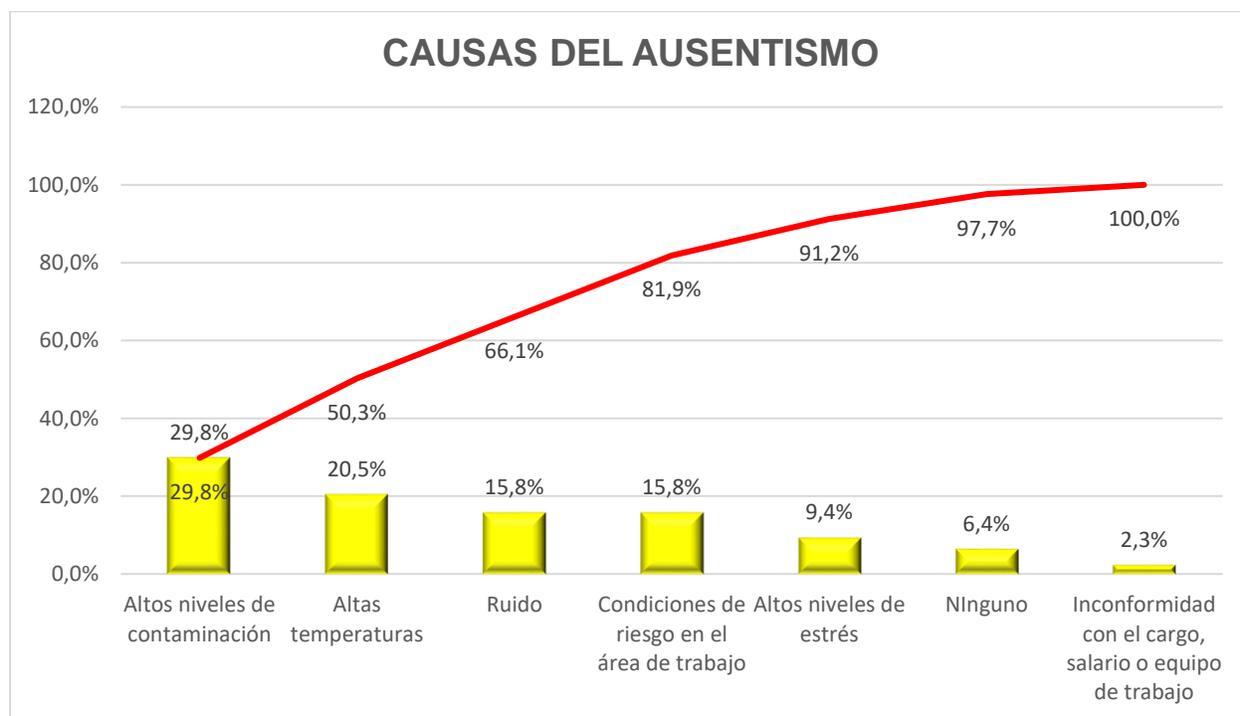


Figura 8: *Diagrama de Pareto causas de absentismo laboral.*
Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

Del gráfico anterior se puede observar que, de la muestra aplicada de encuestas, los empleados consideran que en un 82%, las razones que pueden influir en la aparición de ausencias

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

por motivos de salud o permisos solicitados son los altos niveles de contaminación a los que están expuestos, las altas temperaturas que se presentan y los altos niveles de ruido producidos por la maquinaria o equipos que ellos mismos manipulan o se encuentran a su alrededor.

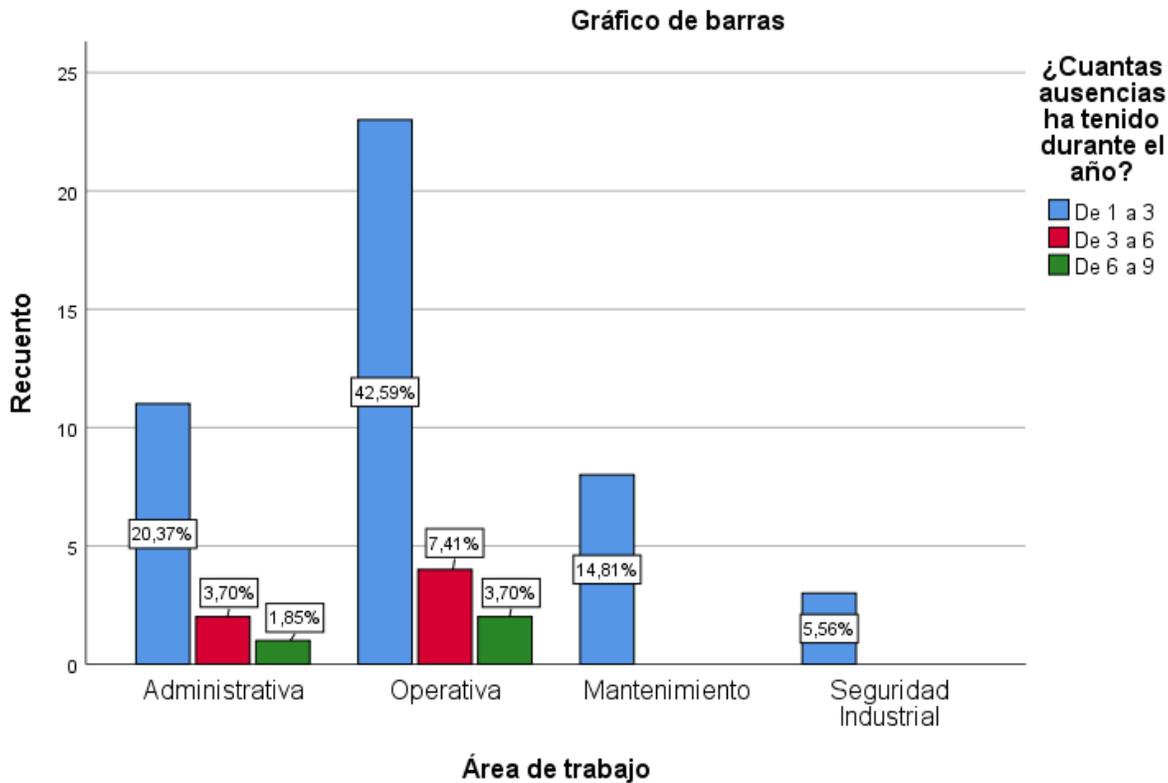


Figura 9: Tabulación cruzada: ¿Cuántas ausencias ha tenido durante el periodo?
Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

Como lo mostró un gráfico anterior, el mayor rango de ausencias se encuentra en el área operativa, y esta situación vuelve a aplicarse en la cantidad de ausencias que han reportado individualmente, que, aunque son de 1 a 3 en lo que va del año, representan una cantidad significativa en el desarrollo de la empresa.

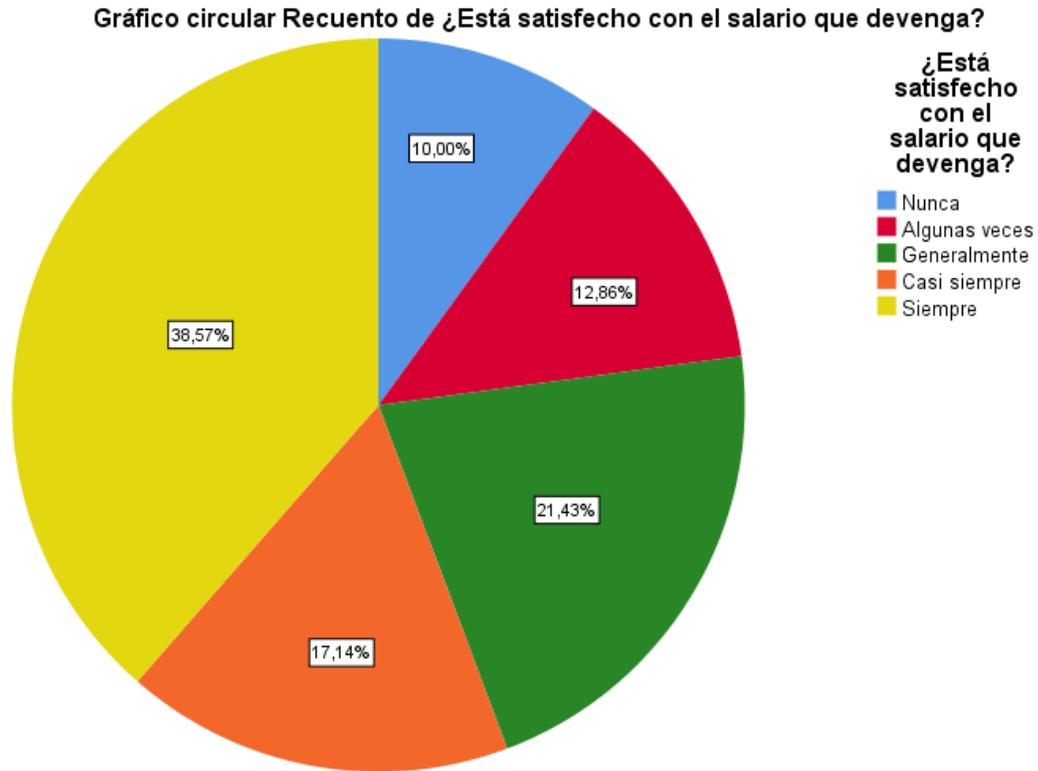


Figura 10: *Diagrama circular: ¿está satisfecho con el salario que devenga?*
Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

En los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional, es destacable que el 44,29% de los empleados no se encuentra muy satisfecho con el salario que devenga actualmente, y aunque el margen es mínimo, algunos consideran que esta situación puede ser causante de ausencias.



Figura 11: *Diagrama circular ¿Cuándo se debe solicitar un permiso?*
Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

En la encuesta aplicada a los empleados se realizó la siguiente pregunta: ¿Cuándo se debe solicitar un permiso?, a lo que ellos estuvieron de acuerdo en un 100% que un permiso, en lo posible, es mejor no solicitarlo, salvo en una situación que de verdad amerite que el personal falte a su horario laboral.

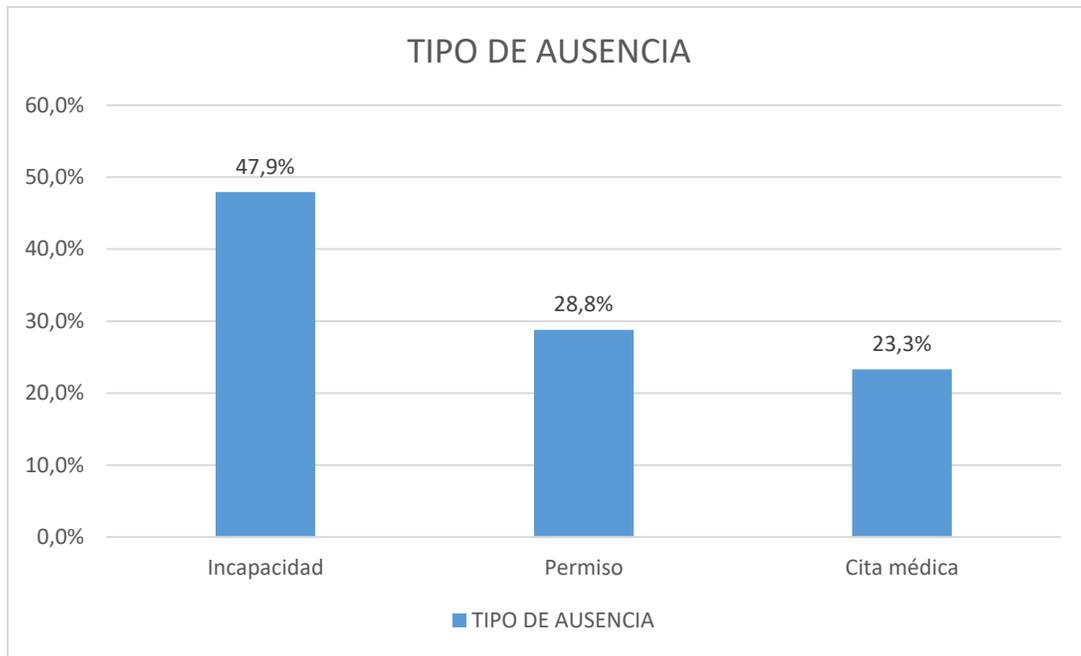


Figura 12: *Diagrama de barras: Tipos de ausencia.*
Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

El tipo de ausencia que se presenta más comúnmente, con un porcentaje del 47,9% son las ausencias por incapacidad médica, esto demuestra que los empleados mayormente se aquejan problemas de salud que son la causa principal de sus ausencias al puesto de trabajo.

4.4 Tabla de costos de absentismo anuales

En la siguiente información presentada, se muestra la remuneración salarial básica por tipo de cargo en la empresa JCM S.A.S., con el fin de establecer los parámetros de cálculo para la tabla de costos anuales de las ausencias reportadas durante los periodos revisados. También se muestra el costo que representa cada día perdido por ausencia.

En el valor presentado se incluyen los costos de nómina tales como prestaciones sociales, aportes parafiscales y la seguridad social, en los anexos de este trabajo se puede observar la tabla completa con cada uno de estos valores desglosados.

Tabla 12

Remuneración salarial básica por cargo.

CARGO	ÁREA	SALARIO BÁSICO	SALARIO BÁSICO DIARIO	AUX. TRANSP.	COSTO POR DÍA
GERENTE GENERAL	Administrativa	\$ 6.606.147,90	\$ 220.204,93	\$ -	\$ 348.562,38
SUPERVISOR GRUPO 3	Administrativa	\$ 2.377.612,69	\$ 79.253,76	\$ -	\$ 125.450,77
SUPERVISOR DE MANT. MINA	Administrativa	\$ 2.377.612,69	\$ 79.253,76	\$ -	\$ 125.450,77
SUPERVISOR GRUPO 2	Administrativa	\$ 2.377.612,69	\$ 79.253,76	\$ -	\$ 125.450,77
COORDINADOR HSEQ	Administrativa	\$ 2.120.000,00	\$ 70.666,67	\$ -	\$ 111.858,27
COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	Administrativa	\$ 1.863.534,27	\$ 62.117,81	\$ -	\$ 98.326,28
SUPERVISOR GRUPO 3	Administrativa	\$ 1.683.810,00	\$ 56.127,00	\$ -	\$ 88.843,43
COORDINADOR DE OPERACIONES	Administrativa	\$ 1.676.666,76	\$ 55.888,89	\$ -	\$ 88.466,53
SUPERVISOR 1	Administrativa	\$ 1.670.000,00	\$ 55.666,67	\$ -	\$ 88.114,77
SUPERVISOR TALLER	Administrativa	\$ 1.670.000,00	\$ 55.666,67	\$ -	\$ 88.114,77
SUPERVISOR 2	Administrativa	\$ 1.590.000,00	\$ 53.000,00	\$ 97.032,00	\$ 87.699,30
SUPERVISOR GRUPO 1	Administrativa	\$ 1.590.000,00	\$ 53.000,00	\$ 97.032,00	\$ 87.699,30
SUPERVISOR GRUPO 2	Administrativa	\$ 1.590.000,00	\$ 53.000,00	\$ 97.032,00	\$ 87.699,30
CONDUCTOR	Operativa	\$ 1.220.936,00	\$ 40.697,87	\$ 97.032,00	\$ 68.226,25
ANALISITA CONTABLE	Administrativa	\$ 1.180.893,00	\$ 39.363,10	\$ 97.032,00	\$ 66.113,45
ASISTENTE DE OPERACIONES	Administrativa	\$ 1.154.106,05	\$ 38.470,20	\$ 97.032,00	\$ 64.700,08
SUPERVISOR TALLER	Administrativa	\$ 1.060.000,00	\$ 35.333,33	\$ 97.032,00	\$ 59.734,73
SUPERVISOR REJILLAS	Administrativa	\$ 1.060.000,00	\$ 35.333,33	\$ 97.032,00	\$ 59.734,73
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	Administrativa	\$ 1.007.000,00	\$ 33.566,67	\$ 97.032,00	\$ 56.938,27
AUXILIAR CONTABLE	Administrativa	\$ 1.000.000,00	\$ 33.333,33	\$ 97.032,00	\$ 56.568,93
ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2	Administrativa	\$ 1.000.000,00	\$ 33.333,33	\$ 97.032,00	\$ 56.568,93
TECNICO HSEQ	Administrativa	\$ 992.604,14	\$ 33.086,80	\$ 97.032,00	\$ 56.178,70
SUPERVISOR HSEQ	Administrativa	\$ 992.604,14	\$ 33.086,80	\$ 97.032,00	\$ 56.178,70
OFICIOS VARIOS	Operativa	\$ 873.933,00	\$ 29.131,10	\$ 97.032,00	\$ 49.917,21
PLANEADOR	Administrativa	\$ 848.000,00	\$ 28.266,67	\$ 97.032,00	\$ 48.548,90
SUPERVISOR DE MANT. TALLER	Administrativa	\$ 841.905,00	\$ 28.063,50	\$ 97.032,00	\$ 48.227,31
ASISTENTE ADMINISTRATIVA 1	Administrativa	\$ 828.170,72	\$ 27.605,69	\$ 97.032,00	\$ 47.502,64
MECANICO	Mantenimiento	\$ 828.117,00	\$ 27.603,90	\$ 97.032,00	\$ 47.499,81
ELECTRICO	Mantenimiento	\$ 828.116,84	\$ 27.603,89	\$ 97.032,00	\$ 47.499,80
SUPERVISOR COMEDORES	Administrativa	\$ 828.116,67	\$ 27.603,89	\$ 97.032,00	\$ 47.499,79

Fuente: Perfil sociodemográfico del SG-SSTA de la empresa JCM S.A.S.

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

A continuación se muestra la tabla de costos del ausentismo, estos se calcularon multiplicando el número de días de ausencia que presentó cada empleado por el costo por día de ausencia que está en la tabla anterior; Haciendo énfasis en lo siguiente, la empresa está obligada a pagar los primeros dos días de ausencia de cualquier incapacidad, del tercer día en adelante le corresponde a la EPS, por tanto los valores que se muestran están divididos entre lo que le compete a la empresa (C. EMP) y lo que es de la entidad (C.ENTIDAD).

Tabla 13

Costos del absentismo laboral anual.

AUSENCIA	2017		2018		2019	
	C. EMP	C.ENTIDAD	C.EMP	C.ENTIDAD2	C.EMP3	C.ENTIDAD4
Accidente de trabajo	\$ -	\$ 1.393.013	\$ -	\$ 3.299.807	\$ -	\$ 55.206
Enfermedad laboral	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Enfermedad general	\$ 3.749.226	\$ 1.629.497	\$ 2.238.944	\$ 1.149.564	\$ 2.412.778	\$ 607.036
Permiso remunerado	\$ 495.692	\$ -	\$ 304.056	\$ -	\$ 553.868	\$ -
Permiso No remunerado	\$ 4.782.890	\$ -	\$ 1.378.667	\$ -	\$ 1.911.771	\$ -
Falta sin causa	\$ 2.076.317	\$ -	\$ 1.123.053	\$ -	\$ 115.425	\$ -
Total	\$ 11.104.125	\$ 3.022.509	\$ 5.044.720	\$ 4.449.370	\$ 4.993.842	\$ 662.242

Fuente: Matriz de ausentismo laboral de SG-SSTA de JCM S.A.S.

En la tabla que se presenta, se pueden observar los costos en los que incurre JCM S.A.S. a raíz de las ausencias que se presentan en el año, es cierto que algunos de estos costos como los de incapacidad o accidente de trabajo, la entidad se encarga de pagárselo a la empresa; sin embargo, esto no significa que el tiempo de trabajo perdido se reponga. Este tiempo es la mayor pérdida que la empresa tiene durante estos lapsos, hasta el mes de octubre del 2019, el valor que la empresa ha perdido monetariamente por causa de las ausencias en este año es de \$5.540.659 (Cinco millones quinientos cuarenta mil seiscientos cincuenta y nueve pesos) dinero que no podrá ser recuperado.

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

Terminado el análisis de los datos estadísticos hallados en la etapa anterior del proyecto, se procede a realizar el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; también conocido como matriz DOFA, en la cual se establecen cuales son los factores externos e internos que afectan el problema de ausentismo laboral de la empresa. En la siguiente tabla se muestra la matriz anteriormente mencionada.

Tabla 14

Matriz DOFA JCM S.A.S.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">-Bonos y permios al mejor empleado mensual y trimestral.-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo efectivo.-Personal disponible para suplir una ausencia.-Compensaciones salariales por días adicionales de trabajo.-Descansos que incluyen días hábiles	<ul style="list-style-type: none">-Ausentismo laboral constante-Desconformidad de los empleados con sus condiciones de trabajo.-Escasa colaboración del personal para respetar las reglas.-Conflictos entre operarios y supervisores.-Poca colaboración de los empleados con el área de talento humano.-Equipos de trabajo obsoletos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">-Posibilidad de entregar premios por asistencia y puntualidad.-Oferta laboral joven y participativa.-Posibles mejoras en la remuneración por parte del estado.-Normas legales que apoyan políticas nuevas de control de ausencias.	<ul style="list-style-type: none">-Contratación de personal que no cumple con el perfil.-Inconvenientes con personal del cliente contratante.-Actividades ilícitas dentro de las instalaciones del contratante.-Fuerte competencia del mercado.

Fuente: recopilación de datos del autor del proyecto.

4.5 Plan estratégico de reducción del absentismo laboral

Del análisis de factores internos y externos se establecieron las siguientes estrategias:

- Aumentar el compromiso del personal con la empresa por medio de actividades de capacitación.
- Implementar incentivos por puntualidad y asistencia trimestralmente que mejoren la motivación del personal.
- Coordinar capacitaciones sobre ausentismo laboral con los trabajadores con el fin concientizarlos sobre sus repercusiones.
- Coordinar con la oficina de empleo de la caja de compensación familiar del Cesar (Comfacesar) actividades lúdicas que fomenten el bienestar y la salud de los colaboradores.
- Implementar una política de limitación de permisos a un máximo de dos permisos al mes.
- Establecer controles a los motivos de incapacidad de los empleados a fin de solicitar segundas opiniones.

Tomando como principio las estrategias anteriores se diseñan las actividades a implementar como medio de disminución de las ausencias en la empresa, además de servir como mejora en la satisfacción del personal y la participación del mismo en relación a las decisiones que se toman.

En la tabla que se muestra en la siguiente página se relacionan estas actividades con las metas esperadas, los indicadores de evaluación y los medios que se usarán para llevar control de su cumplimiento.

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

Tabla 15

Plan estratégico para la disminución del absentismo laboral en la empresa JCM S.A.S.

Tipo de mejora	Acción	Objetivo	Meta	Indicador	Objetivo del indicador	Recursos	Responsable	Control
Preventiva	Capacitación hábitos de vida saludable	Disminuir el nivel de obesidad en el personal	-Reducir las incapacidades. -Fomentar los hábitos de vida sana.	$\frac{\text{personas capacitadas}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	Obtener 75% del total de empleados de la empresa	-Video beam -Papelería -Refrigerios -Capacitadores	Departamento de Talento Humano	Actas de registro de asistencia a capacitaciones y/o asesorías
	Capacitación Manejo del estrés	Mejorar la percepción del estrés en el personal	-Reducir las incapacidades.	$\frac{\text{personas capacitadas}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	Obtener 75% del total de empleados de la empresa			
	Pausas activas	Conceptualizar al empleado cada cuanto y como se deben hacer las pausas	-Aumentar la sensación de bienestar en horas laborales	$\frac{\text{personas capacitadas}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	Obtener 75% del total de empleados de la empresa			
	Capacitación Normatividad incapacidades y permisos C.S.T.	Establecer los parámetros de las ausencias del personal	-Reducir el índice de ausentismo	$\frac{\text{personas capacitadas}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	Obtener 75% del total de empleados de la empresa			
Motivación	Incentivo a la asistencia por trimestre	Reconocer el compromiso del personal con su labor	-Aumentar la satisfacción del empleado -Afianzar el compromiso de los colaboradores con la empresa	$\frac{\text{Prom. calificación encuesta satisfacción}}{\text{Max. calificación posible}} \times 100$	mantener en un 85% el índice de satisfacción laboral	-Video beam -Papelería -Refrigerios -Capacitadores -Equipo de sonido -Recursos económicos	Gerente General Departamento de Talento Humano	Encuestas de satisfacción laboral Matriz de control de actividades programadas
	Campeonato de Microfutbol JCM S.A.S.	Fomentar el trabajo en equipo y la relación entre el personal de la empresa	-Disminuir los conflictos y roces	$\frac{\text{Prom. calificación encuesta satisfacción}}{\text{Max. calificación posible}} \times 100$	mantener en un 85% el índice de satisfacción laboral			
	Capacitación uso del buzón de sugerencias	Generar una conducta de críticas constructivas por parte del empleado	-Incentivar la participación del personal en la toma de decisiones -Mejorar la comunicación administración-operación	$\frac{\text{N° de sugerencias primer semestre}}{\text{N° de sugerencias segundo semestre}} \times 100$	Aumentar en un 60% la participación de los empleados en el buzón			
Correctivas	Sensibilización ausentismo laboral JCM S.A.S.	Concientizar al personal acerca de las repercusiones del ausentismo en la empresa	-Afianzar el compromiso de los colaboradores con la empresa	$\frac{\text{personas aprueban}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	Asegurar el 70% de aprobación de las políticas de ausentismo laboral	-Video beam -Papelería -Refrigerios -Capacitadores	Departamento de Talento Humano	Actas de registro de asistencia a capacitaciones y/o asesorías Matriz de ausentismo laboral del SG-SSTA
	Política de permisos no remunerados	Establecer un limite para la solicitud de permisos con base en la razón de estos	Reducir el índice de ausencias de la empresa	$\frac{\text{N° de ausencias primer semestre}}{\text{N° de ausencias segundo semestres}} \times 100$	Disminuir en un 75% el absentismo laboral de JCM S.A.S.			

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

Para la respectiva presentación de la propuesta a la administración de la empresa, se diseñó el siguiente cuadro que muestra los costos en los ha de incurrir la empresa para realización de estas actividades.

Tabla 16

Costos del Plan estratégico para la disminución del absentismo laboral.

Tipo de mejora	Acción	Recursos	Costo
Preventiva	Capacitación hábitos de vida saludable	-Video beam -Papelería -Refrigerios -Capacitadores	\$ 276.000,00
	Capacitación Manejo del estrés		
	Pausas activas		
	Capacitación Normatividad incapacidades y permisos C.S.T.		
Motivación	Incentivo a la asistencia por trimestre	-Video beam -Papelería -Refrigerios -Capacitadores -Equipo de sonido -Recursos económicos	\$ 596.000,00
	Campeonato de Microfutbol JCM S.A.S.		
	Capacitación uso del buzón de sugerencias		
Correctivas	Sensibilización a absentismo laboral JCM S.A.S.	-Video beam -Papelería -Refrigerios -Capacitadores	\$ 276.000,00
	Política de permisos no remunerados		

Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

Del proceso de diagnóstico realizado en la empresa se observa que el 88% de las ausencias que se registran están representadas por incapacidades por enfermedad general y permisos no remunerados. Según datos de las encuestas aplicadas al personal, un 44% de ellos tienen un nivel de satisfacción bajo con respecto al salario que devenga y un 82% considera que las condiciones ambientales como altas temperaturas, contaminación del aire, ruido y las condiciones de seguridad del entorno de trabajo al que está expuesto el personal que trabaja interno en las minas, es un causante de ciertas anomalías médicas en los mismos, desarrollando constantes situaciones de dolor de cabeza, enfermedades respiratorias y sensación de malestar general. Las medidas de la empresa consisten en descontar los días de permiso a los empleados, sin embargo, esto no es solución dado que a los empleados esta situación no les afecta y no reduce los costos en tiempo que la empresa incurre cada vez que uno de estos activos se ausenta.

La administración contempla los costos que se generan por el ausentismo, siendo consientes en los \$5.540.659 (Cinco millones quinientos cuarenta mil seiscientos cincuenta y nueve pesos) generados este año. Sin embargo, aunque el valor es relevante para la empresa, esta no toma en cuenta el tiempo que está perdiendo durante estas ausencias, mucho menos el malestar que pueda generar esto en los demás empleados de esa área al tener que cargar con las horas que el faltante no está cumpliendo.

El plan estratégico planteado contempla tres tipos diferentes de mejora, unas que buscan la prevención de estas ausencias. Para ello se establecen capacitaciones con temas de bienestar y salud en el trabajo y fuera de él, estas se estipulan con el fin de mejorar la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo y concientizar al mismo en como el autocuidado es fundamental para el desarrollo de una vida sana y armoniosa. Se plantearon también unas

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

estrategias de motivación cuya intención es la de incentivar al empleado, que se sienta más a gusto con la actividad que desarrolla y que por decisión propia empiece a reducir sus ausencias en pro de obtener un premio por ello. Por último, están las estrategias de corrección, las cuales funcionan como un método de control y restricción que se define como una política que impide que se soliciten mas de dos permisos en cierto periodo de tiempo. De esta manera se realiza la propuesta que esta encaminada a disminuir este índice de absentismo como mínimo en un 60%.

6. Recomendaciones

Con el fin de alcanzar el objetivo de reducir el índice de absentismo debe ejercerse control desde el área de talento humano, con la ayuda del departamento de seguridad industrial y el apoyo de la gerencia de la empresa, para lo cual se generan las siguientes recomendaciones:

La empresa debe prestar más atención a la matriz de ausentismo que diseñaron, a fin de llevar un correcto control del índice de ausencias se hace necesario estudiar y analizar a profundidad el comportamiento que llevan las ausencias, determinando las acciones pasadas que ayudaron a su disminución e implementando nuevas opciones que permitan llevarlo a un nivel cero ausencias.

Los empleados deben comprender que ausentarse de la empresa no es una cuestión que se tome a la ligera, que esas inasistencias no solo afectan su salario sino el correcto desarrollo de la labor cotidiana en el servicio prestado, y que además puede generar una sobrecarga de labores a sus compañeros de equipo.

Se debe aumentar la severidad en las acciones que toma la empresa con respecto a las ausencias de sus empleados, es necesario implementar un método de consecuencia que genere un cambio en la conducta del empleado, y lo conlleve a analizar si verdaderamente necesita o no esos permisos.

El departamento de seguridad industrial, desde el sistema de gestión de seguridad y salud en trabajo y medio ambiente, debe tomar medidas preventivas y correctivas con respecto a las instalaciones en las que labora el personal y los factores influyentes en los problemas de salud de los mismos, así como en el correcto uso de los elementos de protección personal y las conductas

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

de protección propia que deben llevar en condiciones ambientales como las que posee su sitio de trabajo.

Es necesario hacer énfasis en la puntualidad, estableciendo un control en la hora de llegada de los trabajadores y el cumplimiento completo de la jornada laboral, con el fin de evitar pérdidas en cuestión de tiempos de ejecución que al final se ven reflejados en situaciones de atraso para distintos reportes o actividades programadas.

Desde el área de talento humano hacer énfasis en el estudio de aquellos permisos que se les autorizan a los empleados, con el fin de obtener veracidad en la situación que amerita la ausencia, y evitando que el empleado simplemente los use para establecer conductas de ocio e irresponsabilidad con su puesto de trabajo, sin embargo, también se hace necesario estudiar la situación de los parámetros del clima organizacional, observando si es necesario realizar un estudio de puestos de trabajo, un análisis de salarios, de tal manera que los empleados se sientan a gusto en la labor que ejercen.

Ejercer el control del ausentismo desde la política de la empresa, con el fin de evitarse posturas de controversia de parte de los empleados, siendo de esta manera posible usar los datos obtenidos en las encuestas aplicadas donde ellos están de acuerdo en que los permisos no remunerados no deben solicitarse a la ligera.

Referencias

- Anguera Argilaga, M. (1986). La investigación cualitativa. *Educar*, 10(10), 23–50.
<https://doi.org/10.5565/rev/educar.461>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación (Sexta Edic; C. A. EDITORIAL EPISTEME, ed.)*. Caracas - República Bolivariana de Venezuela.
- Ballester, F., & Peiró, R. (2008). Transport, environment and health. 2008 SESPAS report. *Gaceta Sanitaria*. [https://doi.org/10.1016/S0213-9111\(08\)76075-8](https://doi.org/10.1016/S0213-9111(08)76075-8)
- Burrola, R. (2008). *Factores que influyen en el problema del ausentismo: caso Maquilas Tetawaki, SA de CV*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3rd ed.)*. México: Mc Graw-Hill.
- Código Sustantivo del Trabajo (s.f.), Colombia.
- Cristina, S., Erazo, R., Castro, A. A., Administración, C. De, & Valle, U. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141–154.
- Cuevas Duarte, Y. S., Garcia Sanchez, T. V., & Villa Rodriguez, M. Es. (2011). *Caracterización del Ausentismo Laboral en un Centro Médico Nivel I*. Universidad del Rosario.
- D' Ottone Clemenco, J. E. (2006). *Crecer y Mejorar*.
<http://crecerymejorar.blogspot.com/2006/09/ausentismo-laboral.html>.

Dzib Koh, N. B., Campos Covarrubias, M. de los Á., Novelo Alpuche, V. de los Á., & Pérez Loria, D. G. (2016). Percepción de Riesgo y Clima de Seguridad en Operadores de Transporte en Mérida, Yucatán. *Acta de Investigación Psicológica*.

[https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(16\)30049-7](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(16)30049-7)

Jaramillo Galvis, V. (2018). *Implementación de un Plan de Mejora dirigido a la mitigación del absentismo laboral en la empresa El Libertador S.A.* (Universidad Militar Nueva Granada). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Jimenez Villalba, S. (2017). *Análisis de los factores que generan ausentismo en el personal operativo de la Fundación SERSOCIAL de la ciudad de Cartagena.* Universidad De Cartagena.

Marcela, C., & Blanco, G. (2013). Modelo De Gestión Por Competencias Para La Empresa Acmed. *Cartagena, 1*, 128.

Martínez, M. S. (2018). *ANÁLISIS DEL ABSENTISMO EN LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DE LA FRONTERA NORORIENTAL (CORPONOR) – SECCIONAL*

Martínez M. V., & Marín, A. L. (2001). *La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa.* (Págs. 85-103). Madrid, España.

Mora, L. F. (2008). *PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA COMUNICACIÓN EN CNT SISTEMAS DE INFORMACIÓN S.A.* Pontificia Universidad Javeriana.

OIT. (2003). *La seguridad en cifras: Sugerencias para una cultura general en materia de seguridad en el trabajo*. P. 19.

Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48.

[https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7)

Peña Peña, L. K. (2016). *FACTORES Y EFECTOS DEL AUSENTISMO LABORAL EN LA EMPRESA ACERÍAS PAZ DEL RIO S.A: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO*. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA.

Sabino, C. A. (1992). El proceso de investigación (2a ed.; E. Panapo, ed.). Retrieved from http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf

Segredo Pérez, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educacion Medica*, 17(1), 3–8.

<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>

Anexo B. Planilla de asistencias encuesta causas de ausentismo JCM S.A.S.

PLANILLA DE ASISTENCIA ENCUESTA ABSENTISMO LABORAL			
FECHA:			
OBJETIVO DE LA ENCUESTA:		establecer las causas y percepción del ausentismo laboral en los trabajadores de la empresa JCM SAS	
ALCANCE:		ADMINISTRATIVOS	
N°	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	F. Suarez Coruel	Conductor	
2	P. M. Serrano	9 694 231	
3	Jhon Dikko Pallares	2 060 050 052	
4	Enrique J. Paez G.	1.068.588.266	
5	Leidy Mancilla	18 95 66 61	
6	Carolina Pedernera	10617 24624	
7	Mauricio Celis	77140 408	
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

Firma del supervisor:

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

Anexo C. Perfil Sociodemográfico de la empresa JCM S.A.S.

				PERFIL SOCIODEMOGRAFICO					
ITEM	CEDULA	NOMBRE COMPLETO	CARGO	SALARIO BASICO	NUMERO DE CUENTA	BANCO	AREA	JEFE INMEDIATO	FECHA DE INGRESO
88	1064800116	MANUEL ENRIQUE CONTRERAS QUEVEDO	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595090432	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	JUAN CARLOS COBA TRUJILLO	05 DE OCTUBRE DE 2011
89	1064797200	WILSON RAFAEL ROYERO MOJICA	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595092057	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	FAUSTO ANDRES CANTILLO ALVAREZ	12 DE MARZO DE 2011
90	77140408	MAURICIO YASSER CELIS BARRIOS	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595093725	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	JAIME ENRIQUE PEINADO FLOREZ	05 DE AGOSTO DE 2011
91	1128148604	YESITH PUELLO CHAMORRO	OFICIOS VARIOS	\$ 1.362.739	595065764	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	LEIDY PAOLA PEÑALOZA MARMOL	01 DE JUNIO DE 2011
92	1063951081	SAUD JOVE CASTRO	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595090341	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	JOSE LUIS MARTINEZ SALAZAR	19 DE ENERO DE 2011
93	1128104055	RAFAEL ANTONIO BEDOYA PEÑA	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595096108	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	FAUSTO ANDRES CANTILLO ALVAREZ	01 DE FEBRERO DE 2011
94	77188483	EDUAR FABIAN CASTILLO CUADRO	OFICIOS VARIOS	\$ 828.117	595096173	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	YURITZA KATHERINE MONTERO CHARRIS	01 DE FEBRERO DE 2011
95	77106317	ADEL GARCIA MORENO	OFICIOS VARIOS	\$ 828.117	595096181	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	YURITZA KATHERINE MONTERO CHARRIS	01 DE FEBRERO DE 2011
96	1065830112	JESUS DAVID GOMEZ LOPEZ	OFICIOS VARIOS	\$ 828.117	595096157	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	MOISES RAFAEL ALCENDRA MOSCOTE	01 DE FEBRERO DE 2011
97	1065646681	CARLOS ARTURO BERMUDEZ HOLGUIN	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595096231	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	JOSE LUIS MARTINEZ SALAZAR	01 DE FEBRERO DE 2011
98	1064800252	ARCENIO ENRIQUE DITTA CARRANZA	OFICIOS VARIOS	\$ 828.117	595096827	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	YURITZA KATHERINE MONTERO CHARRIS	11 DE MARZO DE 2011
99	1064066052	JHON EDINSON DITTA PALLARES	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595098492	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	JAIME ENRIQUE PEINADO FLOREZ	06 DE JULIO DE 2011
100	1065806595	EDGAR JOSE MARQUEZ PASCUALES	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595098500	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	MANUEL ALVAREZ BENITEZ	25 DE JULIO DE 2011
101	1065629312	JORGE ARMANDO MIRANDA HERNANDEZ	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595098906	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	AROLD ENRIQUE LINAREZ NARVAEZ	20 DE SEPTIEMBRE DE 2011
102	1065813694	JAROL YESID RAZGO VILORIA	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595099623	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	JAIME ENRIQUE PEINADO FLOREZ	02 DE DICIEMBRE DE 2011
103	77105043	JORGE LUIS MARTINEZ SANJUAN	OFICIOS VARIOS	\$ 828.117	595100124	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	YURITZA KATHERINE MONTERO CHARRIS	01 DE DICIEMBRE DE 2011
104	1081797326	DEIMER DIAZ VEGA	OFICIOS VARIOS	\$ 828.117	183274018	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	YURITZA KATHERINE MONTERO CHARRIS	21 DE DICIEMBRE DE 2011
105	1064717294	YORMAN MANUEL PONTON CARO	OFICIOS VARIOS	\$ 828.117	595100181	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	YURITZA KATHERINE MONTERO CHARRIS	08 DE ENERO DE 2012
106	5093697	JOSE MARIA BECERRA CORDOBA	OFICIOS VARIOS	\$ 828.117	595101379	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	PABLO EMILIO HOLGUIN RIVERA	31 DE MARZO DE 2012
107	1064789791	ALFONSO RENE PEREZ TORRES	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595101437	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	FAUSTO ANDRES CANTILLO ALVAREZ	01 DE ABRIL DE 2012
108	1065837830	JOSE TOMAS MARTINEZ MODON	OFICIOS VARIOS	\$ 873.933	595101775	BANCO DE BOGOTA	OPERACIONES	MANUEL ALVAREZ BENITEZ	01 DE ABRIL DE 2012

Anexo D. Matriz de ausentismo laboral de JCM S.A.S. año 2019.

Primera sección.

		SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD MATRIZ PARA EL SEGUIMIENTO									
		N°	Nombres y Apellidos	Cargo	Salario día	Proceso	Area ó Sección	Periodo de Ausencia		AT	N° días
Inicial	Final							Empres	ARL		
76	JOSE MIGUEL CAMACHO PARRA	OFICIOS VARIOS	\$ 29.131	TRACTORES PB	OPERACIONES	1/06/2019	2/06/2019			\$ -	\$ -
77	ALVARO ALBERTO CANTILLO CARMONA	CONDUCTOR	\$ 40.697	PALAS ED	OPERACIONES	21/06/2019	22/06/2019			\$ -	\$ -
78	ALVARO ALBERTO CANTILLO CARMONA	CONDUCTOR	\$ 40.697	PALAS ED	OPERACIONES	19/06/2019	20/06/2019			\$ -	\$ -
79	MAURICIO YASSER CELIS BARRIOS	OFICIOS VARIOS	\$ 29.131	TRACTORES ED	OPERACIONES	19/06/2019	19/06/2019			\$ -	\$ -
80	ALVARO ALBERTO CANTILLO CARMONA	CONDUCTOR	\$ 40.697	PALAS ED	OPERACIONES	3/06/2019	3/06/2019			\$ -	\$ -
81	OVER AREVALO OSPINO	CONDUCTOR	\$ 40.697	TALADROS ED	OPERACIONES	15/06/2019	15/06/2019			\$ -	\$ -
82	JHON EDINSON DITTA PALLARES	OFICIOS VARIOS	\$ 29.131		OPERACIONES	18/06/2019	18/06/2019			\$ -	\$ -
83	FERNEL EDUARDO FLOREZ POLANCO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	\$ 30.000		OPERACIONES	10/06/2019	10/06/2019			\$ -	\$ -
84	YORMAN OLVEY PABON VILLALBA	MECANICO	\$ 27.603	MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	18/06/2019	18/06/2019			\$ -	\$ -
85	LUIS ALDEMAR JIMENEZ VERGARA	CONDUCTOR	\$ 27.603		OPERACIONES	18/06/2019	18/06/2019			\$ -	\$ -
86	JOSE MARCELINO GARCIA BADILLO	CONDUCTOR	\$ 40.697	BAÑOS PB	OPERACIONES	17/06/2019	17/06/2019			\$ -	\$ -
87	KARIN CAROLINA MEZA CAMARGO	ANALISTA CONTABLE	\$ 39.363	CONTABILIDAD	OPERACIONES	17/06/2019	17/06/2019			\$ -	\$ -
88	JESUS DAVID GOMEZ LOPEZ	OFICIOS VARIOS	\$ 27.603		OPERACIONES	6/06/2019	6/06/2019			\$ -	\$ -
TOTALES MES DE JUNIO								0	0	\$ -	\$ -
								AT	DIAS	C. EMP.	C. ARL
89	JOSE MIGUEL CAMACHO PARRA	OFICIOS VARIOS	\$ 29.131	TRACTORES PB	OPERACIONES	9/07/2019	10/07/2019			\$ -	\$ -
90	NELLER DE JESUS CASTIBLANCO VEGA	CONDUCTOR	\$ 40.697	TRACTORES PB	OPERACIONES	2/07/2019	2/07/2019			\$ -	\$ -
91	EDGAR JOSE MARQUEZ PASCUALES	OFICIOS VARIOS	\$ 29.131	PALAS PB	OPERACIONES	19/07/2019	19/07/2019			\$ -	\$ -

Análisis del Absentismo en JCM S.A.S

Anexo E. Tabla de remuneración salarial por cargos completa.

CARGO	ÁREA	SALARIO BÁSICO	SALARIO BÁSICO DIARIO	AUX. TRANSP.	AUX. TRANSP. DIARIO	SEGURIDAD SOCIAL			APORTES PARAFISCALES			PRESTACIONES SOCIALES				COSTO POR DÍA
						SALUD	PENSIÓN	ARL	ICBF	SENA	CAJA DE COMPENSACIÓN	PRIMA	CESANTÍAS	INT. SOBRE CESANTÍAS	VACACIONES	
GERENTE GENERAL	Administrativa	\$ 6.606.147,90	\$ 220.204,93	\$ -	\$ -	\$ 18.717,42	\$ 26.424,59	\$ 15.326,26	\$ 6.606,15	\$ 4.404,10	\$ 8.808,20	\$ 18.343,07	\$ 18.343,07	\$ 2.202,05	\$ 9.182,55	\$ 348.562,38
SUPERVISOR GRUPO 3	Administrativa	\$ 2.377.612,69	\$ 79.253,76	\$ -	\$ -	\$ 6.736,57	\$ 9.510,45	\$ 5.516,06	\$ 2.377,61	\$ 1.585,08	\$ 3.170,15	\$ 6.601,84	\$ 6.601,84	\$ 792,54	\$ 3.304,88	\$ 125.450,77
SUPERVISOR DE MANT. MINA	Administrativa	\$ 2.377.612,69	\$ 79.253,76	\$ -	\$ -	\$ 6.736,57	\$ 9.510,45	\$ 5.516,06	\$ 2.377,61	\$ 1.585,08	\$ 3.170,15	\$ 6.601,84	\$ 6.601,84	\$ 792,54	\$ 3.304,88	\$ 125.450,77
SUPERVISOR GRUPO 2	Administrativa	\$ 2.377.612,69	\$ 79.253,76	\$ -	\$ -	\$ 6.736,57	\$ 9.510,45	\$ 5.516,06	\$ 2.377,61	\$ 1.585,08	\$ 3.170,15	\$ 6.601,84	\$ 6.601,84	\$ 792,54	\$ 3.304,88	\$ 125.450,77
COORDINADOR HSEQ	Administrativa	\$ 2.120.000,00	\$ 70.666,67	\$ -	\$ -	\$ 6.006,67	\$ 8.480,00	\$ 4.918,40	\$ 2.120,00	\$ 1.413,33	\$ 2.826,67	\$ 5.886,53	\$ 5.886,53	\$ 706,67	\$ 2.946,80	\$ 111.858,27
COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	Administrativa	\$ 1.863.534,27	\$ 62.117,81	\$ -	\$ -	\$ 5.280,01	\$ 7.454,14	\$ 4.323,40	\$ 1.863,53	\$ 1.242,36	\$ 2.484,71	\$ 5.174,41	\$ 5.174,41	\$ 621,18	\$ 2.590,31	\$ 98.326,28
SUPERVISOR GRUPO 3	Administrativa	\$ 1.683.810,00	\$ 56.127,00	\$ -	\$ -	\$ 4.770,80	\$ 6.735,24	\$ 3.906,44	\$ 1.683,81	\$ 1.122,54	\$ 2.245,08	\$ 4.675,38	\$ 4.675,38	\$ 561,27	\$ 2.340,50	\$ 88.843,43
COORDINADOR DE OPERACIONES	Administrativa	\$ 1.676.666,76	\$ 55.888,89	\$ -	\$ -	\$ 4.750,56	\$ 6.706,67	\$ 3.889,87	\$ 1.676,67	\$ 1.117,78	\$ 2.235,56	\$ 4.655,54	\$ 4.655,54	\$ 558,89	\$ 2.330,57	\$ 88.466,53
SUPERVISOR 1	Administrativa	\$ 1.670.000,00	\$ 55.666,67	\$ -	\$ -	\$ 4.731,67	\$ 6.680,00	\$ 3.874,40	\$ 1.670,00	\$ 1.113,33	\$ 2.226,67	\$ 4.637,03	\$ 4.637,03	\$ 556,67	\$ 2.321,30	\$ 88.114,77
SUPERVISOR TALLER	Administrativa	\$ 1.670.000,00	\$ 55.666,67	\$ -	\$ -	\$ 4.731,67	\$ 6.680,00	\$ 3.874,40	\$ 1.670,00	\$ 1.113,33	\$ 2.226,67	\$ 4.637,03	\$ 4.637,03	\$ 556,67	\$ 2.321,30	\$ 88.114,77
SUPERVISOR 2	Administrativa	\$ 1.590.000,00	\$ 53.000,00	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 4.505,00	\$ 6.360,00	\$ 3.688,80	\$ 1.590,00	\$ 1.060,00	\$ 2.120,00	\$ 4.684,33	\$ 4.684,33	\$ 562,34	\$ 2.210,10	\$ 87.699,30
SUPERVISOR GRUPO 1	Administrativa	\$ 1.590.000,00	\$ 53.000,00	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 4.505,00	\$ 6.360,00	\$ 3.688,80	\$ 1.590,00	\$ 1.060,00	\$ 2.120,00	\$ 4.684,33	\$ 4.684,33	\$ 562,34	\$ 2.210,10	\$ 87.699,30
SUPERVISOR GRUPO 2	Administrativa	\$ 1.590.000,00	\$ 53.000,00	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 4.505,00	\$ 6.360,00	\$ 3.688,80	\$ 1.590,00	\$ 1.060,00	\$ 2.120,00	\$ 4.684,33	\$ 4.684,33	\$ 562,34	\$ 2.210,10	\$ 87.699,30
CONDUCTOR	Operativa	\$ 1.220.936,00	\$ 40.697,87	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 3.459,32	\$ 4.883,74	\$ 2.832,57	\$ 1.220,94	\$ 813,96	\$ 1.627,91	\$ 3.659,56	\$ 3.659,56	\$ 439,32	\$ 1.697,10	\$ 68.226,25
ANALISTA CONTABLE	Administrativa	\$ 1.180.893,00	\$ 39.363,10	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 3.345,86	\$ 4.723,57	\$ 2.739,67	\$ 1.180,89	\$ 787,26	\$ 1.574,52	\$ 3.548,37	\$ 3.548,37	\$ 425,98	\$ 1.641,44	\$ 66.113,45
ASISTENTE DE OPERACIONES	Administrativa	\$ 1.154.106,05	\$ 38.470,20	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 3.269,97	\$ 4.616,42	\$ 2.677,53	\$ 1.154,11	\$ 769,40	\$ 1.538,81	\$ 3.473,99	\$ 3.473,99	\$ 417,05	\$ 1.604,21	\$ 64.700,08
SUPERVISOR TALLER	Administrativa	\$ 1.060.000,00	\$ 35.333,33	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 3.003,33	\$ 4.240,00	\$ 2.459,20	\$ 1.060,00	\$ 706,67	\$ 1.413,33	\$ 3.212,69	\$ 3.212,69	\$ 385,68	\$ 1.473,40	\$ 59.734,73
SUPERVISOR REJILLAS	Administrativa	\$ 1.060.000,00	\$ 35.333,33	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 3.003,33	\$ 4.240,00	\$ 2.459,20	\$ 1.060,00	\$ 706,67	\$ 1.413,33	\$ 3.212,69	\$ 3.212,69	\$ 385,68	\$ 1.473,40	\$ 59.734,73
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	Administrativa	\$ 1.007.000,00	\$ 33.566,67	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.853,17	\$ 4.028,00	\$ 2.336,24	\$ 1.007,00	\$ 671,33	\$ 1.342,67	\$ 3.065,53	\$ 3.065,53	\$ 368,01	\$ 1.399,73	\$ 56.938,27
AUXILIAR CONTABLE	Administrativa	\$ 1.000.000,00	\$ 33.333,33	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.833,33	\$ 4.000,00	\$ 2.320,00	\$ 1.000,00	\$ 666,67	\$ 1.333,33	\$ 3.046,09	\$ 3.046,09	\$ 365,68	\$ 1.390,00	\$ 56.568,93
ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2	Administrativa	\$ 1.000.000,00	\$ 33.333,33	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.833,33	\$ 4.000,00	\$ 2.320,00	\$ 1.000,00	\$ 666,67	\$ 1.333,33	\$ 3.046,09	\$ 3.046,09	\$ 365,68	\$ 1.390,00	\$ 56.568,93
TECNICO HSEQ	Administrativa	\$ 992.604,14	\$ 33.086,80	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.812,38	\$ 3.970,42	\$ 2.302,84	\$ 992,60	\$ 661,74	\$ 1.323,47	\$ 3.025,56	\$ 3.025,56	\$ 363,21	\$ 1.379,72	\$ 56.178,70
SUPERVISOR HSEQ	Administrativa	\$ 992.604,14	\$ 33.086,80	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.812,38	\$ 3.970,42	\$ 2.302,84	\$ 992,60	\$ 661,74	\$ 1.323,47	\$ 3.025,56	\$ 3.025,56	\$ 363,21	\$ 1.379,72	\$ 56.178,70
OFICIOS VARIOS	Operativa	\$ 873.933,00	\$ 29.131,10	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.476,14	\$ 3.495,73	\$ 2.027,52	\$ 873,93	\$ 582,62	\$ 1.165,24	\$ 2.696,05	\$ 2.696,05	\$ 323,66	\$ 1.214,77	\$ 49.917,21
PLANEADOR	Administrativa	\$ 848.000,00	\$ 28.266,67	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.402,67	\$ 3.392,00	\$ 1.967,36	\$ 848,00	\$ 565,33	\$ 1.130,67	\$ 2.624,04	\$ 2.624,04	\$ 315,01	\$ 1.178,72	\$ 48.548,90
SUPERVISOR DE MANT. TALLER	Administrativa	\$ 841.905,00	\$ 28.063,50	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.385,40	\$ 3.367,62	\$ 1.953,22	\$ 841,91	\$ 561,27	\$ 1.122,54	\$ 2.607,12	\$ 2.607,12	\$ 312,98	\$ 1.170,25	\$ 48.227,31
ASISTENTE ADMINISTRATIVA 1	Administrativa	\$ 828.170,72	\$ 27.605,69	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.346,48	\$ 3.312,68	\$ 1.921,36	\$ 828,17	\$ 552,11	\$ 1.104,23	\$ 2.568,98	\$ 2.568,98	\$ 308,40	\$ 1.151,16	\$ 47.502,64
MECANICO	Mantenimiento	\$ 828.117,00	\$ 27.603,90	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.346,33	\$ 3.312,47	\$ 1.921,23	\$ 828,12	\$ 552,08	\$ 1.104,16	\$ 2.568,83	\$ 2.568,83	\$ 308,38	\$ 1.151,08	\$ 47.499,81
ELECTRICO	Mantenimiento	\$ 828.116,84	\$ 27.603,89	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.346,33	\$ 3.312,47	\$ 1.921,23	\$ 828,12	\$ 552,08	\$ 1.104,16	\$ 2.568,83	\$ 2.568,83	\$ 308,38	\$ 1.151,08	\$ 47.499,80
SUPERVISOR COMEDORES	Administrativa	\$ 828.116,67	\$ 27.603,89	\$ 97.032,00	\$ 3.234,40	\$ 2.346,33	\$ 3.312,47	\$ 1.921,23	\$ 828,12	\$ 552,08	\$ 1.104,16	\$ 2.568,83	\$ 2.568,83	\$ 308,38	\$ 1.151,08	\$ 47.499,79