

ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE RADICACION DE  
INCAPACIDADES CON EL FIN DE EVITAR PERDIDAS DE DINERO POR  
RECLAMACIONES DE LA EMPRESA HUMAN TALENT SAS.

GENTIL HURTADO MARTÍNEZ  
FERNANDA LÓPEZ MORENO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ; D.C.  
2019

ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE RADICACION DE  
INCAPACIDADES CON EL FIN DE EVITAR PERDIDAS DE DINERO POR  
RECLAMACIONES DE LA EMPRESA HUMAN TALENT SAS.

GENTIL HURTADO MARTÍNEZ  
FERNANDA LÓPEZ MORENO

Monografía de Grado presentado como requisito parcial

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ; D.C.  
2019

## Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, septiembre de 2019

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios por sus enormes bendiciones y por llevarnos al camino del éxito, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A los docentes de la Universidad Abierta y a Distancia, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, en la materia de metodología de investigación.

A la empresa HUMAN TALENT S.A.S., por permitirnos incursionar en sus actividades y en sus procesos productivos para poder concebir aportes importantes para nuestra investigación.

A nuestros familiares por entender que es más satisfactorio alcanzar las metas, no importando el sacrificio que corresponda asumir.

Y, a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron parte en el desarrollo de la presente investigación.

## DEDICATORIA

Dedicamos este triunfo

A nuestros padres y familiares, por ser los principales promotores de nuestros sueños; por confiar y creer en estas expectativas; y por los consejos, valores y principios que me inculcaron.

A los compañeros del aula de clase.

Gentil & Fernanda

## Resumen

Dentro del contexto relacionado con el estudio de la incapacidad temporal de alguna manera podría considerarse a través de sus antecedentes legislativos próximos, recorrer su definición, alcance, características, límites, los sujetos que intervienen en ella; como a profundizar en su objeto de protección en el curso del contrato de trabajo, para Expresar que la exigencia del permiso para despedir al trabajador en debilidad manifiesta, crea una zona difusa entre las concepciones de incapacidad temporal y discapacidad en el contexto de la estabilidad laboral.

Explorar cual es el ámbito de los derechos del trabajador incapacitado temporalmente y confrontar la problemática de la extensión de derechos del trabajador con discapacidad, permitirá que emerjan soluciones como alternativa de protección al trabajador incapacitado temporalmente, separando la aplicación del fuero de discapacidad y por tanto consolidando dos instituciones independientes. Ante esta situación podría también acercarse a este significativo aumento de los índices en relación al nivel de ausentismo al que se enfrentan día a día las empresas conlleva a la necesidad de instaurar medidas de mitigación y control al tema, para analizar las consecuencias económicas que atentan la sostenibilidad empresarial. El presente estudio pretende caracterizar las causas que generan ausentismo laboral en la empresa HUMAN TALENT S.A.S., con el fin de diseñar un sistema de acciones de carácter preventivo y de promoción de la salud, que permitan minimizar los niveles de ausentismo. Se realizó una investigación de tipo descriptiva, analítica cualitativa y comparativa, tomándose como modelo el método Covey.

**Palabras Clave:** Incapacidades, talento humano, recobros, Fosyga, EPS, caracterización, variables, indicadores, promoción.

## **Abstract**

Within the context related to the study of temporary disability, it could somehow be considered through its close legislative background, to explore its definition, scope, characteristics, limits, the subjects involved in it; as to deepen its object of protection in the course of the employment contract, to express that the requirement of permission to fire the worker in manifest weakness creates a diffuse area between the conceptions of temporary disability and disability in the context of job stability . Exploring what is the scope of the rights of the temporarily disabled worker and confronting the problem of the extension of rights of the disabled worker, will allow solutions to emerge as an alternative protection for the temporarily disabled worker, separating the application of the disability jurisdiction and therefore consolidating Two independent institutions. Faced with this situation, it could also approach this significant increase in the indices in relation to the level of absenteeism that companies face every day, leading to the need to establish mitigation and control measures to the issue, to analyze the economic consequences that undermine the business sustainability The present study aims to characterize the causes that generate work absenteeism in the company HUMAN TALENT S.A.S., in order to design a system of preventive actions and health promotion, which minimize levels of absenteeism. A descriptive, qualitative and comparative analytical research was carried out, using the Covey method as a model.

**Keywords:** Disabilities, human talent, recoveries, Fosyga, EPS, characterization, variables, indicators, promotion.

## Contenido

Resumen.....	6
INTRODUCCIÓN .....	13
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	15
1.1 Misión.....	15
1.2 Visión .....	15
1.3 Valores .....	16
1.4 Organigrama.....	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
2.1 Problema de Investigación.....	17
2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	19
3. JUSTIFICACIÓN .....	19
4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	20
4.1 Objetivo General.....	20
4.2 Objetivos Específicos.....	20
5. MARCO DE REFERENCIA.....	21
5.1 MARCO TEORICO.....	21
5.1.1 Incapacidad.....	22
5.1.2 Clases de incapacidades.....	23
5.1.3 Pago de la incapacidad de origen común y su remuneración .....	23
5.1.4 Despido de un trabajador sin justa causa .....	23
5.1.5 Justificación de incapacidad por un médico particular .....	24
5.1.6 Incapacidad por origen profesional .....	24
5.1.7 Reconocimiento de prestaciones sociales a un trabajador incapacitado .....	24

5.1.8 Vacaciones de trabajador incapacitado.....	25
5.1.9 Pago aportes seguridad social por el empleador.....	25
5.1.10 Reconocimiento de Incapacidades y Licencias .....	25
5.1.11 Modelo de Covey.....	26
5.2 MARCO CONCEPTUAL .....	27
6. METODOLOGÍA .....	28
6.1 Tipo de Estudio y Enfoque.....	28
7. PROCEDIMIENTO .....	35
7.1 RESULTADOS DOFA del Área de Recursos Humanos .....	40
7.2 PLAN DE MEJORAMIENTO .....	41
7.3 Normatividad Vigente para El Presente Manual .....	45
7.4 Discusión de Resultados .....	47
CONCLUSIÓN.....	50
RECOMENDACIONES.....	52
ANEXOS .....	53
Referencias Bibliográficas .....	65

## LISTA TABLAS

Tabla 1. Matriz de Gestión del Tiempo.....	31
Tabla 2. EPS.....	33
Tabla 3. Incapacidades.....	38
Tabla 4. Total de Incapacidades por género.....	39
Tabla 5. Pagos por EPS.....	40
Tabla 6. DOFA.....	42
Tabla 7. Estrategias DOFA.....	42

## LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Incapacidades .....	39
Gráfica 2. Diferenciación de las incapacidades por género .....	40
Grafica 3. Entidades prestadoras de salud que han realizado más pagos .....	41

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Acta de Visita Especial	54
Anexo B. Formato de Entrevista	55
Anexo C. Análisis cualitativo de la Entrevista	57
Anexo D. Puntos clave para las EPS	62

## INTRODUCCIÓN

Desde el año 1993 con la implementación e integración del nuevo modelo de Seguridad Social en Colombia, del cual hace parte el Sistema de Salud integral actual vigente, y en el cual se consolidaron dos tipos de regímenes: Contributivo y Subsidiado mediante los cuales los usuarios se pueden afiliar a través de las Empresas aseguradoras de Salud –EPS- y percibir los servicios respectivos al mantenimiento y conservación de la salud mediante las Instituciones Prestadoras de Salud –IPS-. De este nuevo modelo surge el Plan Obligatorio de Salud POS, el cual contempla todos los servicios cubiertos y en los cuales puede acceder un usuario afiliado, pero para a nivel particular se tratará de hablar sobre aquellos servicios que No contemplan el POS y de los cuales nacen ante la ley el reconocimiento y pago a las diferentes EPS/IPS que hayan prestado servicios y tecnologías no cubiertas, esto mediante la presentación y oficialización de recobros/cobros ante el Ministerio de Protección Social cumpliendo con los requisitos exigidos en la normativa vigente para tal reclamación.

Este nuevo procedimiento de recobro/cobro, obligó a implementar en las diferentes EPS/IPS procesos productivos-administrativos denominados como Recobros, los cuales acarrear fuertes capacidades operativas tanto en el ámbito del recurso humano, tecnológico, técnico y de administración de tiempos, procesos que a la vista del común son denominados nuevos e inexplorados y que hasta hoy día para los administradores de procesos se siguen mezclando entre los procesos 100% de producción o los netamente de gestión Administrativa/Financiera, esto sin mencionar lo inexplorado en el campo de la Seguridad y salud en el trabajo.

De aquí nace la necesidad del grupo de investigar los comportamientos respecto a los niveles de ausentismo que enfrentan estos procesos y establecer un estudio que permita acercarse

a las característica y elementos de la manera en la que están manejando en estos momentos la empresa Human Talent S.A.S., en su área de Recursos Humanos.

Por lo tanto, la presente monografía ha concentrado su atención en el contexto relacionado con el proceso de recepción y radicación de las incapacidades de la empresa Human Talent SAS. Como se ha podido apreciar, la empresa Human Talent SAS., es una compañía de servicios temporales que atiende, las necesidades de sus clientes en el proceso de selección y contratación de personal, cuenta con 45 clientes y 1.200 trabajadores que se encuentran en misión. Se ha podido demostrar que la empresa Human Talent SAS, ha cometido una serie de errores al momento de recepcionar y radicar las incapacidades de los empleados, situación que requiere de direccionar estrategias que permitan mejorar este tipo de falencia. Los trabajadores entregaban a la empresa las incapacidades de más de tres (3) días sin los documentos requeridos para su trámite ante las EPS, sin embargo, y en cumplimiento de la ley, Human Talent SAS, cancelaba a sus empleados lo legal.

Desde el 2017 hasta la fecha se reportaron 307 incapacidades por un valor de \$42.750.377 (Cuarenta y Dos Millones Setecientos Cincuenta Mil, Trescientos Setenta y Siete Pesos). A partir de enero del 2018 se implementó un plan de mejoramiento, el cual ayudó a recaudar \$23.925.934 (Veintitrés Millones Novecientos Veinticinco Mil, Novecientos Treinta y Cuatro Pesos) que equivalen a 181 incapacidades. Después de un análisis de la base de datos sobre las incapacidades no reconocidas se puede concluir que la empresa Human Talent SAS no logró recuperar cerca de \$18.824.443 (Dieciocho Millones Ochocientos Veinticuatro Mil Cuatrocientos Cuarenta y Tres Pesos) correspondientes a 126 incapacidades. La estrategia que se implementó en el plan de mejoramiento fue un proceso el cual es una guía del paso a paso que se

debe tener en cuenta al momento de recepcionar y radicar las incapacidades ante las entidades pertinentes.

## 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA



**Human Talent SAS**, Somos una empresa de Servicios Temporales y de Outsourcing con más de 15 años de experiencia en el mercado colombiano, atendiendo en forma eficiente las necesidades de nuestros clientes en diferentes sectores empresariales. Contamos con un equipo de profesionales, de amplia experiencia y Know How en todos los procesos que desarrollamos para lograr conjuntamente los objetivos estratégicos trazados por su Compañía.

### 1.1 Misión

Brindar soluciones eficientes de recursos humanos y administrativas, orientadas por profesionales comprometidos con la innovación de procesos que generen valor agregado a los servicios que realizamos y que contribuyen al mejoramiento de la productividad de nuestras empresas clientes y al desarrollo del país.

### 1.2 Visión

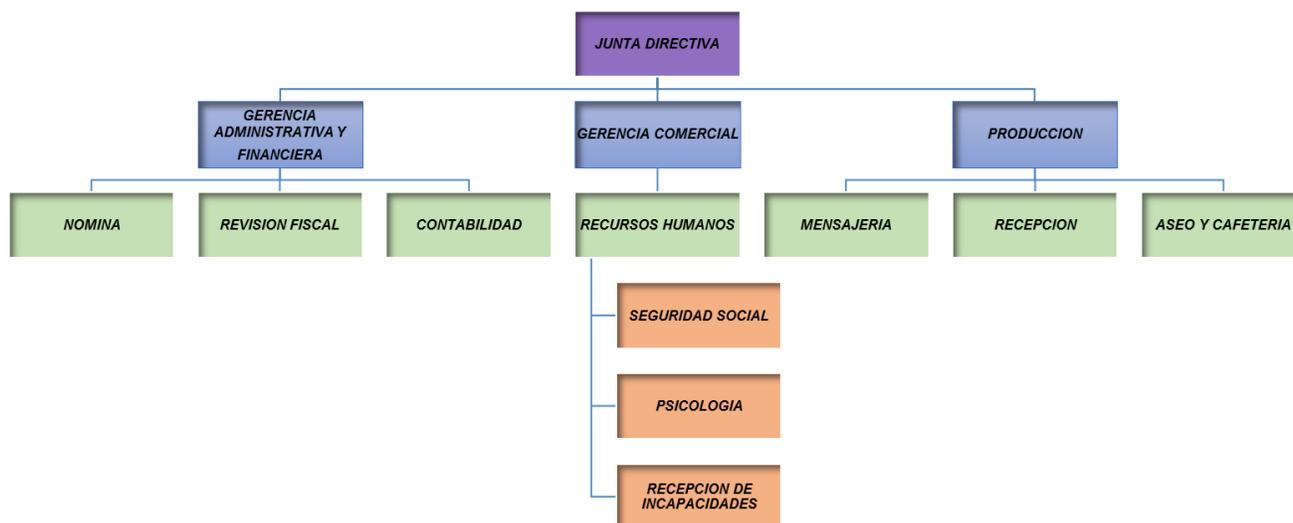
Ser reconocidos por nuestros estándares de servicio; contribuyendo al fortalecimiento de las actividades de nuestros Clientes y al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros trabajadores, brindándoles bienestar y estabilidad a sus familias y a la sociedad.

### 1.3 Valores

Nuestra vocación de servicio se fundamenta en la aplicación de nuestros valores corporativos, los cuales son los pilares permanentes en las actividades que desarrollamos para lograr el cumplimiento de nuestra promesa de valor.

### 1.4 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa y la flecha señala el área de Recursos Humanos donde se presenta la falencia del proceso de las incapacidades.



- Es importante mencionar que Human Talent SAS actúa como casa matriz de las diferentes sucursales que tiene a nivel nacional con un total de 1200 clientes en misión.
- Cada sucursal hace llegar a Human las incapacidades del personal que tiene contratado y es ahí cuando Human procede a realizar su proceso.
- Dichas sucursales se encargan de reclutar personal para los diferentes clientes que tiene Human. En la actualidad son 45 clientes algunos de ellos son: Forja, Hotel Castellana, Acero y Tejas, Alternativa Comercial, Cerros, Oil Gas.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Problema de Investigación**

De acuerdo con diagnóstico realizado el día 14 de Febrero de 2018, a través de una visita realizada a la Empresa HUMAN TALENT SAS, la cual estuvo direccionada por Fernanda López Moreno y Gentil Hurtado Martínez, se evidenció que la empresa está incurriendo en errores al momento de recepcionar y radicar las incapacidades de los trabajadores en misión, lo que ha generado pérdidas que ascienden a \$18.824.443 de pesos durante los años 2016, 2017 y 2018, esta cifra es soportada por medio de las bases de datos que maneja la persona responsable del proceso.

Los trabajadores entregaban a la empresa las incapacidades de más de tres días sin los requerido se estaban generando pérdidas de dinero, para el caso de una incapacidad de valor de \$21.478, si se trata de 50 solicitudes, el pago efectuado a los empleados asciende a \$1.000.000 un millón de pesos aproximadamente dinero, dinero que Human estaba perdiendo.

Teniendo en cuenta el acelerado avance en los trámites impulsados por la globalización, se requirió un plan de mejoramiento que permita agilizar y no producir perdidas en el proceso de la recepción y radicación de incapacidades, para ello se requirió una adaptación de los trabajadores a los nuevos cambios a emprender en la empresa.

Con este plan de mejoramiento se esperaba poder recaudar los dineros que se encuentran en las entidades pertinentes y evitar que la empresa asuma estos costos para lograr una satisfacción tanto para la empresa como para el trabajador.

Las siguientes fotografías evidencian la AZ que se encontró con la realización de la primera vista a la organización.



## **2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta los aspectos aportados anteriormente, el grupo de investigación se realizó la siguiente pregunta problema:

¿Cuál es la estrategia que requiere la empresa Human Talent SAS para poder recaudar los dineros que no retornan a la empresa por concepto de incapacidades y por los cuales deben responder las EPS?

## **3. JUSTIFICACIÓN**

Con el propósito de analizar las falencias del proceso de radicación y recepción de las incapacidades, y se analiza una estrategia de efectividad personal y organizacional analizando el Proceso de adentro hacia afuera, conforme a Covey, la persona humana (carácter, paradigmas y motivaciones) y los hábitos de la efectividad. Esto quiere decir que los programas de cambio y desarrollo personal para poder ser realmente efectivos tienen antes que ser asimilados internamente por la persona traspasando las resistencias internas y las barreras externas. Actualmente se ha podido observar como muchas empresas se proponen hacerse cada vez más competitivas por lo que requieren mejorar cada día, pero sobre todo el poder estar actualizadas ante las transformaciones y los inminentes avances tecnológicos, lo que les permite llegar a tener en cuenta los criterios de innovación y llevándolos a que llevan sus procesos para posteriormente poder aplicarlos a una reingeniería en caso de que esto sea necesario.

Por lo tanto, la importancia de la presente investigación es entrar en esa búsqueda de mejorar un proceso para el área de Recursos Humanos; siendo los inconvenientes a la hora de recepcionar y radicar una incapacidad de un trabajador, y que esta pueda integrarse a las expectativas y necesidades tanto de la compañía como del entorno. Para lograr este objetivo se

realizará para ello un plan de mejoramiento que pueda incluir una estrategia para darle solución a esta pérdida económica latente y que afecta el patrimonio de la empresa. Es por esto necesario tener en cuenta que para gestionar el plan de mejoramiento se necesita en primera instancia la información de las incapacidades, esto con el fin de analizar el estado en el que se encuentra cada una de ellas. Desde una óptica económica el proceso de radicación permitirá reducir las pérdidas que la empresa Human Talent SAS está asumiendo por no llevar un buen control en el proceso de las incapacidades y desde la parte social el plan permitirá trabajadores motivados y satisfechos por la gestión, seguros de que sus incapacidades serán canceladas a tiempo.

De igual manera los estudiantes y profesionales podrán contar con una herramienta de consulta que permita optimizar procesos, lo que les permitirá comprender la importancia de la efectividad como el contexto del clima en donde cada quien hace lo que debe hacer, con unión, excelente actitud, alegría y dedicación, sin necesidad de supervisión externa, balanceando lo que se pretende obtener con la salud y el bienestar de lo que generan los recursos. Balanceando el corto plazo con el largo plazo, buscando consenso, cooperación y sinergia. La naturaleza y la sociedad son interdependientes: Los 7 Hábitos son interdependientes.

## **4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Objetivo General**

Describir la estrategia en el área de Recursos Humanos de la empresa HUMAN TALENT SAS para recaudar los dineros que no retornan a la compañía por concepto de incapacidades y por los cuales deben responder las EPS.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Verificar si las incapacidades existentes cuentan con la documentación requerida.

Identificar la pérdida económica por concepto de pago de incapacidades sin el cumplimiento de los requisitos.

Cuantificar las incapacidades existentes en el área de Recursos Humanos de la empresa Human Talent SAS.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO TEORICO**

Al referirse al tema de las incapacidades de orden laboral por incapacidades médicas y el impacto directo e indirecto que éstas repercuten sobre las organizaciones, particularmente y para el presente trabajo el reconocimiento que la empresa objeto del presente trabajo de investigación cuenta con procesos de recobros, es necesario dar a conocer los conceptos básicos sobre lo que representan las incapacidades, que es un área de procesos Administrativos o Procesos de Producción manejados en la empresa Human Talent, en donde en cada organización y la relación directa entre las características en las que los empleados recurren a la incapacidad.

Por otro lado, con las nuevas regulaciones Normativas respecto a la necesidad de implementar y asegurar programas eficientes en cuanto a la prevención de riesgos laborales así como el desarrollo y aplicación de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y la implementación de Sistemas de Vigilancia Epidemiológica en el trabajo, se pretende durante el desarrollo de la presente trabajo de investigación el conocer los aspectos básicos y representativos que se dan a través de las incapacidades, que propendan a la prevención y conservación de la Seguridad laboral en estos procesos.

Además de lo anterior, ha sido importante el poder explorar diferentes definiciones relacionadas con el tema central sobre la incapacidad, en donde todas ellas identifican las características representativas que debe poseer la organización, como la competencia para emitirla, vale la pena hacer referencia a la clasificación que deviene del origen de la contingencia de la cual provenga la incapacidad, es decir, si se trata de una incapacidad concedida al trabajador por enfermedad o accidente laboral o, por la ocurrencia de estos mismos riesgos pero de origen común, desligado totalmente del trabajo desempeñado.

### **5.1.1 Incapacidad**

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo (2013), la define de la siguiente manera: “Una incapacidad en Colombia se define como el reconocimiento del pago que realizan las EPS y ARL a sus afiliados en el momento en que están inhabilitados de forma física o mental para realizar sus funciones laborales”. (Ministerio de trabajo, 2013, pp. 1, 2).

Como se ha podido observar el contexto relacionado con la incapacidad ha estado ligado al potencial en salud del trabajador, pero sobre éste puede estar expuesto a riesgos no solamente en los espacios donde presta sus servicios sino en su hogar, o en el recorrido de éste a su trabajo, o bajo cualquier espacio en el que interactúe, el legislador ha optado por regular de manera distinta la cobertura y las entidades a cargo de las prestaciones.

De acuerdo con Reig (1995), quien describe esta distinción con claridad al señalar que el:

“trabajador, como persona está expuesto a sufrir tanto enfermedades como accidentes en dos vertientes distintas, una como individuo del colectivo puede enfermar o accidentarse, otra como consecuencia de la realización de un trabajo en concreto, puede accidentarse o sufrir los efectos nocivos del mismo. En el primer caso sufrirá enfermedad común o un accidente no

laboral, y en el segundo caso sufrirá una enfermedad profesional o un accidente de trabajo” (Reig, 1995).

Con todo esto puede determinarse entonces que el régimen contributivo en salud colombiano ha reconocido de manera específica a las incapacidades generadas en enfermedad general, pero las originadas en enfermedad profesional o accidente de trabajo, son reconocidas por las Entidades Promotoras de Salud y se financian con cargo de las Aseguradoras de Riesgos Laborales (Izasa, 2011).

### **5.1.2 Clases de incapacidades**

Siguiendo las conceptualizaciones del MINTRABAJO (2013), una Incapacidad de origen común se define como las incapacidades que tienen como causa un accidente o enfermedad que no ocurrió en el lugar de trabajo y una Incapacidad de origen profesional son aquellas que se originan en el lugar de trabajo ocasionando enfermedades profesionales o accidentes de trabajo. (MINTRABAJO, 2013, pp. 1, 2).

### **5.1.3 Pago de la incapacidad de origen común y su remuneración**

Los empleadores estarán encargados de pagar los dos (2) primeros días de incapacidad originada por enfermedad general y de las Entidades Promotoras de Salud a partir del tercer (3) día. Las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) reconocerán las incapacidades temporales desde el día siguiente de ocurrido el accidente de trabajo o la enfermedad diagnosticada como laboral. (*Ministerio de trabajo, 2013, P. 1, 2*).

### **5.1.4 Despido de un trabajador sin justa causa**

Los trabajadores tienen prohibido faltar al trabajo sin justa causa o sin permiso del empleador, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo. Si

el trabajador no informa oportunamente al empleador de sus incapacidades ni las acredite mediante las órdenes médicas de su EPS o ARP, podría tener una terminación unilateral del contrato. (*Ministerio de trabajo, 2013, P. 1, 2*).

### **5.1.5 Justificación de incapacidad por un médico particular**

Las incapacidades médicas de tipo particular que no son adscritos ante las EPS aún no tienen un reglamento respecto ante su transcripción, por ende, una persona debe ceñirse a los parámetros de las EPS. Es importante señalar que un trabajador puede presentar el certificado que emite el medico particular a la empresa, para justificar su ausencia, pero deberá transcribirla. (*Ministerio de trabajo, 2013, P. 1, 2*).

### **5.1.6 Incapacidad por origen profesional**

En el momento que un trabajador se incapacita por motivo de un accidente laboral, recibirá un subsidio equivalente al 100% de su remuneración, este se calculará un día después de ocurrido el accidente. Se reconocerá y pagará durante 180 días prorrogables. La entidad encargada de esta actividad es la Administradora de Riesgos Profesionales (ARL). (*Ministerio de trabajo, 2013, P. 1, 2*).

### **5.1.7 Reconocimiento de prestaciones sociales a un trabajador incapacitado**

El empleador está en la obligación de liquidar y pagar al trabajador todas las prestaciones laborales establecidas en el Código Sustantivo de Trabajo, las cuales se liquidarán sobre el último salario percibido por el trabajador antes del inicio de su incapacidad. (*Ministerio de trabajo, 2013, P. 1, 2*).

### **5.1.8 Vacaciones de trabajador incapacitado**

La incapacidad no suspende el contrato de trabajo, tampoco afecta el derecho del trabajador a las vacaciones, las cuales corresponderán según el Código Sustantivo del Trabajo, a 15 días hábiles consecutivos de descanso remunerado por cada año de trabajo, o proporcional por fracción de año, y se liquidarán con el salario que esté devengando al momento de incapacitarse. (*Ministerio de trabajo, 2013, P. 1, 2*).

### **5.1.9 Pago aportes seguridad social por el empleador**

Durante el período de incapacidad de origen común, el empleador y el trabajador estarán obligados a realizar los pagos de las cotizaciones al Sistema de Seguridad Social Integral sobre el valor de la incapacidad, en las mismas proporciones establecidas para el empleador (8.5% para salud, el 75% para pensión) y el trabajador (4% para salud y 25% para pensión), siendo la EPS la encargada de descontar del valor de la incapacidad, el monto correspondiente a la cotización del trabajador al sistema de salud. (*Ministerio de trabajo, 2013, P. 1, 2*).

### **5.1.10 Reconocimiento de Incapacidades y Licencias**

Si el trabajador sufre una enfermedad o accidente de origen común o goza de una licencia remunerada por parte de la EPS, como la de maternidad y paternidad, ya no hará las diligencias ante la EPS para que le reconozca su pago, simplemente reportará su incapacidad al empleador, y será éste último quien directamente realizará las diligencias correspondientes para su pago. Licencia de maternidad como mínimo será de 14 semanas, tanto para los partos como para las adopciones de los niños menores de 18 años. Licencia de paternidad es de 8 días y se entrega al

padre, cuando es cotizante al Sistema General de Seguridad Social. Licencia de aborto cuando el bebé nace muerto o hay aborto no provocado es de 2 a 4 semanas, 14 ó 28 días, según el estado de salud. (*Senado de la republica ley 100 de 1993, P. 79, 94, 95*).

### **5.1.11 Modelo de Covey**

De acuerdo con Covey en su trabajo “Los «siete hábitos» de las personas altamente efectivas materializan muchos de los principios fundamentales de la efectividad humana. Esos hábitos son básicos y primarios. Representan la internalización de principios correctos que cimientan la felicidad y el éxito duraderos. Pero antes de que podamos comprenderlos realmente, tenemos que entender nuestros propios «paradigmas» y saber cómo realizar un «cambio de paradigma».

Tanto la ética del carácter como la ética de la personalidad son ejemplos de paradigmas sociales. La palabra paradigma proviene del griego. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que «vemos» el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación.

Un modo simple de pensar los paradigmas, que se adecua a nuestros fines, consiste en considerarlos mapas. Todos sabemos que «el mapa no es el territorio». Un mapa es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio.

Quizá la conclusión más importante que puede obtenerse del experimento perceptivo pertenece al área del cambio de paradigma, que podría denominarse experiencia «¡Eureka!», y se produce cuando alguien finalmente «ve» de otro modo la imagen compuesta. Cuanto más

apegada esté una persona a su percepción inicial, más poderosa será la experiencia «¡Eureka!». Es como si en nuestro interior de pronto se encendiera una luz.

La ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay principios que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, tan constantes y que indiscutiblemente están tan «allí» como las leyes de la gravitación universal en la dimensión física.

Finalmente, lo que propone Covey es integrar una serie de conceptualizaciones que van más allá de las características relacionadas con los criterios formulados con el manejo y control de liderazgo, las empresas deben generar nuevas conceptualizaciones que permitan acercarse a las verdaderas necesidades que poseen los colaboradores y por su puesto los clientes o usuarios para responder de manera efectiva todas sus expectativas.

Pero lo más importante es lo que representa el cambio en los mecanismos que se vienen utilizando en una empresa, sobre todo el ejercer una serie de transformaciones en la estructura que se venían desarrollando para esto es importante la aplicación de nuevos paradigmas y que éstos se identifiquen de manera positiva frente a los nuevos requerimientos y cambios con elementos que puedan favorecer de manera precisa las verdaderas necesidades empresariales.

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

A continuación, aparecen los conceptos que se ajustan al problema de investigación siendo la transcripción y radicación de las incapacidades. En Colombia el sistema de seguridad social (SGSS) es manejado por las empresas promotoras de salud (EPS), y las Administradora de Riesgos Laborales (ARL) que a su vez pagan el valor de las incapacidades teniendo en cuenta el ingreso base de cotización (IBC) de sus afiliados y bajo el régimen contributivo (RC) el cual se

encarga de agrupar a los individuos y sus familias al sistema general de seguridad social dando un aporte económico financiado por el empleador y afiliado.

Si la incapacidad por enfermedad general (EG) o accidente de trabajo (AT) es superior a tres días se debe anexar la historia clínica (HC) para su correspondiente trámite, en el caso de las licencias de paternidad (LP) y licencia de maternidad (LM) se deben anexar incapacidad original, historia clínica, registro civil de nacimiento, certificado de nacido vivo y fotocopias de la cedula de los padres. Cuando un trabajador es incapacitado el primer paso es informar a la empresa el motivo de la incapacidad y los días que dejara de laboral. Una vez ingrese a sus labores cotidianas debe entregar el certificado el cual indicara si fue una incapacidad permanente (IP) o incapacidad o temporal (IT).

## **6. METODOLOGÍA**

Es importante establecer dentro de cualquier proceso de investigación, la metodología a implementar más adecuada, que conlleve al cumplimiento de los objetivos planteados y a la generación de la respuesta a la pregunta inicial, motivo de indagación.

### **6.1 Tipo de Estudio y Enfoque**

El tipo de investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptivo, debido a que se recogen hechos, situaciones, eventos vividos en HUMANT TALENT a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas; se combina con material teórico e investigación documental (descritos por Covey) con el fin de poder diseñar una propuesta de mejoramiento que permita visualizar el direccionamiento deseado de la empresa y de los

aspectos o características distintivas y particulares del proceso del manejo de la radicación de incapacidades con el fin de evitar pérdidas de dinero.

Por lo tanto, se requiere Optimizar el proceso acorde a las necesidades existentes, el orden de los recursos e indicadores que se asignaran para la elaboración de los procesos que se vayan solicitando, hacen también parte de la planificación, las políticas que se emplearán para que el uso que den a dicho proceso, tenga un marco de orientación definido.

De acuerdo a la problemática planteada y bajo el estudio de los 7 hábitos de Covey, se pretende mejorar el proceso de radicación bajo el análisis principalmente del proceso holístico llevando al individuo de la dependencia a la interdependencia, aquí una breve interpretación de estos hábitos aplicados a las necesidades de la empresa Human Talent.

### **1º Hábito: se proactivo (independencia)**

Esto permite tomar el control del camino a donde nos dirigimos y conquistar independencia y productividad. Decidir qué hacer con cada oportunidad, estímulo, evento, oportunidad, en aquello en donde puedas elegir, es decir casi todo en la vida-. “Eres responsable de tu propio destino” lo cual es genial por lo que se debe tomar las acciones necesarias para alcanzarlo.

Con el mejoramiento de este proceso se desea crear la conciencia de ser proactivo y decirte a ti mismo «lo primero es lo primero», Priorizar y ejecutar el proceso a cabalidad sin perder el objetivo.

### **2º Hábito: comienza con el fin en mente (enfoque)**

Esto te pone en el camino que tú quieres y no permite que el flujo espontáneo de tu entorno sea el que te guíe. Definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo te ayuda a navegar con un

rumbo en mente, en vez de estar a la deriva esperando que llegue lo que deseas. Colocar objetivos de tiempo, de respuesta y de medición, esto apoyara el control del proceso y logro de resultados.

Ejemplo, de cinco incapacidades recibidas en la semana, ¿Cuántas fueron radicadas Satisfactoriamente?

### 3° hábito: pon lo primero de primero (productividad)

Teniendo claro a dónde quieres llegar, debes priorizar lo que debe hacerse por orden de importancia.

- ✓ Estipulación de fechas de recolección de incapacidades mes a mes.
- ✓ Establecer fecha de entrega a corto plazo después de emitida la incapacidad.
- ✓ Solicitar consultoría (EPS, ARL) sobre temas de incapacidades.
- ✓ Identificar el Software adecuado para el proceso de incapacidades a fin de agilizar los procesos de recepción y radicación.

### 4° Hábito: piensa en modo ganar-ganar (2+2 es más que 4)

Es mejor decirle “no” a una oportunidad donde no está claro el beneficio de ambas partes que embarcarte en algo que a mediano o largo plazo será perjudicial para alguno. Visualiza cual es la ganancia de las oportunidades no solo en dinero y define los costos.

- ✓ Actuar de Forma Inmediata.
- ✓ Planear y programar
- ✓ Delegar

- ✓ Perdida del tiempo.

#### 5° hábito: busca entender, luego ser entendido (escucha)

Para los coaches, esto resuena en nuestras cabezas por la escucha activa (definitivamente una de las herramientas esenciales para cualquier coach). Ejemplo práctico para usarlo: cuando alguien te esté hablando, tómate 4 segundos antes de responder. En ese tiempo el que habla puede que retomé sus palabras con más información, además te da tiempo para hacer las asociaciones mentales a nivel más profundo, lo cual aumenta tu entendimiento y te facilita el proceso de «ponerte en sus zapatos».

- ✓ Comunicación efectiva.

#### 6° Hábito: sinérgiza (optimiza)

Si no se te dan tan bien los números y te tardas horas en hacer tu declaración de impuestos, seguro que contratas a alguien para que te los resuelva. Ese es un buen ejemplo de potenciar lo que haces, usando tu tiempo en aquello que eres bueno (sesione de coaching, disfrutando con tu familia) y dejando que otro que es bueno en números se encargue de la contabilidad.

- ✓ Equipo correcto y capacitado Realización de benchmarking con las diferentes empresas de outsourcing.

- ✓ Desarrollar plan de capacitación para el personal encargado en Recursos Humanos.

- ✓ Teniendo en cuenta la conceptualización de estas actividades ayudaran a ofrecer un servicio mucho más completo en áreas que serían de mucho valor para tu cliente.

7º Hábito: sácale filo a la sierra (renuévate)

Tómate el tiempo necesario para que descanses, te renueves, conozcas a otros proactivos y sinérgicos como tú para que el ganar-ganar se materialice a niveles insospechados. Tómame el tiempo para poder crear, innovar, relajarte, disfrutar y recargar las energías necesarias para que funciones bien y puedas disfrutar haciéndolo.

- ✓ Desarrollo de programas de lealtad y compromiso al departamento de recursos humanos.
- ✓ Realizar campañas periódicas para conocer a todos los trabajadores del proceso de las incapacidades.

Por lo tanto, de acuerdo con los 7 hábitos aplicados a las necesidades y mejoramiento de Human Talent, para optimizar el proceso de radicación y recepción de incapacidades, se realiza clasificación de tareas en función de la urgencia y la importancia.

Con esta matriz se podrá compartir las tareas que hay que hacer día a día de forma sencilla y eficaz.

**Tabla 1. Matriz de Gestión del Tiempo**

		MATRIZ DE GESTION DEL TIEMPO	
		URGENCIA	
I M P O R T A N C I A	I M P O R T A N T E	Cuadrante 1: Actuar de forma inmediata	Cuadrante 2: Importante y No Urgente
		Acción: Actuar de Forma Inmediata	Acción: Planear y programar
	1. Estipulación de fechas de recolección de incapacidades mes a mes	1. Desarrollar un plan de capacitación para el personal encargado de recursos humanos.	
	2. Establecer Fecha de entrega corto plazo después de emitida la incapacidad	2. Realizar campañas periódicas para dar a conocer a todos los trabajadores el proceso de las incapacidades.	
3. Solicitar consultoría de (ESP, ARL) sobre capacitación en temas relacionados con el proceso de incapacidades	3. Identificar el software adecuado para el proceso de incapacidades a fin de agilizar el proceso de recepción y radicación.		
4. Identificar el software adecuado para el proceso de incapacidades a fin de agilizar el proceso de recepción y radicación.	4. Realizar un benchmarking con las diferentes empresas de outsourcing.		
N O I M P O R T A N T E	I M P O R T A N T E	Cuadrante 3: No importante y Urgente	Cuadrante 4: No importante y Urgente
		Acción: Delegar	Acción: Pérdida del tiempo
1. Socializar la recepción, radicación de las incapacidades al personal encargado de este proceso.	1. No se posee la tecnología adecuada para la ejecución de actividades		
2. Desarrollar un plan de incentivos pecuniarios y de capacitación para el personal de recursos humanos.	2. Bajos niveles de capacitación en el proceso de las incapacidades.		
3. Desarrollar programas de lealtad y compromiso al departamento de recursos humanos	3. Sobrecarga y disercion laboral		

## 6.2 Universo, Población y Muestra

Realizando una revisión más detallada se percibió que existen dos tipos de universo, población y muestra.

Tabla 2. EPS

<b>UNIVERSO</b>	
El Ministerio de Protección Social anuncia que en total son 74 EPS, que prestan sus servicios de salud a los colombianos.	
<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
Como población tenemos los tipos de EPS que prestan sus servicios en Bogotá siendo 31 EPS Según el secretario de Salud.	En la muestra aparecen las EPS que más utiliza la empresa Human Talent SAS.  <b>Están:</b> Café Salud, Cruz Blanca, Saludcoop, Compensar, Famisanar y Sanitas.

<b>UNIVERSO</b>	
El Ministerio del Trabajo anuncia que existen dos tipos de incapacidades por enfermedad general y enfermedad profesional.	
<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
Como población tenemos nuevamente los dos tipos de incapacidades: por enfermedad general y enfermedad profesional.	En la muestra aparecen las incapacidades más recurrentes en la empresa HUMAN TALENT SAS.  <b>Están:</b> Incapacidad por Enfermedad general, teniendo en cuenta Licencia de Paternidad y Licencia de Maternidad.

Tabla 2. Incapacidades

### Tipo de Muestreo

Después de un análisis, se pudo definir que el tipo de muestreo que más se ajustaba a esta investigación, era muestreo probabilístico de tipo sistemático, esto quiere decir que hubo ciertos parámetros para recolectar la información que se verán reflejados en los criterios de selección.

### Criterios de Selección

Para el presente estudio se eligieron criterios de exclusión:

- Solo se tuvieron los avances de las siguientes EPS: Café Salud, Cruz Blanca, Saludcoop, Compensar, Famisanar y Sanitas.
- Únicamente se seleccionó las incapacidades por enfermedad general incluyendo la Licencia de Paternidad y Licencia de Maternidad.
- Recibió entrevista para recolectar datos, la persona encargada del proceso de incapacidades y su jefe inmediato.

### Tipos de Variables

El tipo de variable que se utilizó fue dependiente e independiente para nuestra investigación.

En las variables independientes aparece:

- Tipo de incapacidad
- Tipo de estrategias
- Tiempo de incapacidad

En las variables dependientes están:

- Enfermedad general, licencia de paternidad y licencia de maternidad.
- Tipo de cobro siendo 45 días hábiles.
- Incapacidades desde 1 día hasta 98 días.

## **7. PROCEDIMIENTO**

### Diagnóstico

Se realizó una revisión documental del proceso de las incapacidades desde el 1 de enero de 2016 hasta mayo de 2018, para presentar una estrategia de solución cualitativa por medio de una visita programada a la empresa (*Ver acta de la visita*).

En seguida de la visita se procedió a aplicar una entrevista con apoyo de un cuestionario al personal que maneja el proceso de las incapacidades. (*Ver cuestionario de la entrevista*).

A partir de estas dos herramientas se logró obtener información importante para la elaboración de nuestro procedimiento.

La revisión documental permitió según lo evidenciado en el presente trabajo, realizar un estudio detallado de las bases de datos que para la presente investigación son importantes para la empresa Human Talent SAS, debido que esta organización permitió ver el estado en que se encuentran las incapacidades desde el momento de la recepción, tramite ante las EPS, seguimiento y pago.

Según Karl Marx, Max Weber y Emilio Durkheim, la revisión documental es una fuente privilegiada de información numérica y no numérica, y componente invaluable de procesos de triangulación de información; además, es momento obligado del proceso investigativo, independientemente de la perspectiva que se asuma. (Galeano, 2012, P. 131).

A continuación, aparece el acta especial que se obtuvo al finalizar la visita a la empresa, también podremos observar el cuestionario aplicado a la persona responsable del proceso.

### Análisis de la Encuesta

Con los datos anteriores se pudo asegurar que el nivel de incapacidades que se reciben en el mes es estable, los trabajadores cuentan con las herramientas para realizar sus labores, el ambiente de trabajo es agradable y sus opiniones son tenidas en cuenta.

Según experiencia del jefe de área actual, el proceso de las incapacidades ha tenido un retraso en los años anteriores ya que los jefes de área pasados no gestionaron el proceso adecuadamente. Del diagnóstico se evidencio que el personal responsable que hoy ya no pertenece a la compañía recibía las incapacidades y solicitaban los documentos necesarios para su recepción y radicación, al ver que dichos documentos nos llegaban a sus manos archivaba la incapacidad, terminando con el proceso.

El trabajador actual afirma que encontró AZ con miles de documentos que ha tenido que revisar sin un apoyo. Por lo anterior se percibe una sobrecarga laboral en el jefe de área, esta persona no es responsable únicamente del proceso de las incapacidades si no de 21 funciones adicionales, lo que ha dificultado el seguimiento a cada incapacidad. *(Ver Anexos al final de la monografía).*

### Análisis de las Bases de Datos

Desde el 2016 a mayo de 2018 se han reportado 307 incapacidades, a continuación, podremos observar el análisis las incapacidades no reconocidas y las incapacidades reconocidas.

#### Incapacidades No Reconocidas: Tomado desde 2016 a la fecha

Después de un análisis de la base de datos de las incapacidades no reconocidas, se puede concluir que la empresa HUMAN TALENT SAS no pudo recuperar \$18.824.443.33 millones de pesos, desde enero de 2016 a marzo de 2018 equivalente a 126 incapacidades por documentos incompletos al tramitarlos ante las EPS.

La enfermedad general presento mayor valor económico con un valor de \$12.264.336.67, que equivale al 65.2%, seguida por la licencia de maternidad con un valor de \$5.863.666.67 que corresponde al 31.1% y la licencia de paternidad por un valor de \$696.440 que equivale a 3.7%. (Ver Anexos al final de la monografía).

Incapacidades Reconocidas: Tomado desde 2016 a la fecha

En el expediente de las incapacidades reconocidas se confirma que se ha recuperado \$ 23.925.934.33 millones equivalente a 181 incapacidades, desde enero de 2016 a mayo de 2018.

El tipo de incapacidad que más se presento fue enfermedad general con el 95.2% de un total de 126 incapacidades.

De la base de datos de las incapacidades reconocidas, se pueden analizar el porcentaje de los tres tipos de incapacidades presentes en la empresa, adicional a ello se puede observar cuantas mujeres y hombres se incapacitan y en ultimas los pagos que se hacen por EPS.

Tabla 3. Incapacidades

<b>TOTAL INCAPACIDADES</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>
<b>INCAPACIDADES POR ENFERMEDAD GENERAL</b>	<b>295</b>	<b>96,1%</b>
<b>LICENCIA MATERNIDAD</b>	<b>9</b>	<b>2,9%</b>
<b>LICENCIA PATERNIDAD</b>	<b>3</b>	<b>1,0%</b>

Fuente: Información suministrada por la Organización.

Grafica 1. Incapacidades



Fuente: Información suministrada por la Organización.

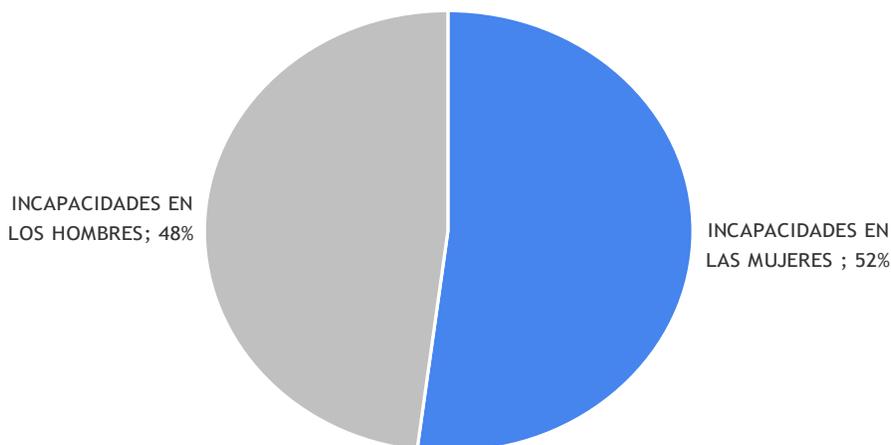
En la tabla se demuestra que el tipo de incapacidades que más se presenta es por enfermedad general con un total de 295 que equivale al 96,1% sobre 307, seguido esta la licencia de maternidad con un total de 9 y es equivalente a 2,9% y en última instancia esta la licencia de paternidad teniendo 3 incapacidades con 1,0%.

Tabla 4. Total, de incapacidades discriminadas por género

<b>TOTAL INCAPACIDADES</b>	307	100%
<b>INCAPACIDAD MUJER</b>	159	51,8%
<b>INCAPACIDAD HOMBRE</b>	148	48,2%

Fuente: Información suministrada por la Organización.

## Grafica 2. Diferenciación de las incapacidades por género



Fuente: Información suministrada por la Organización.

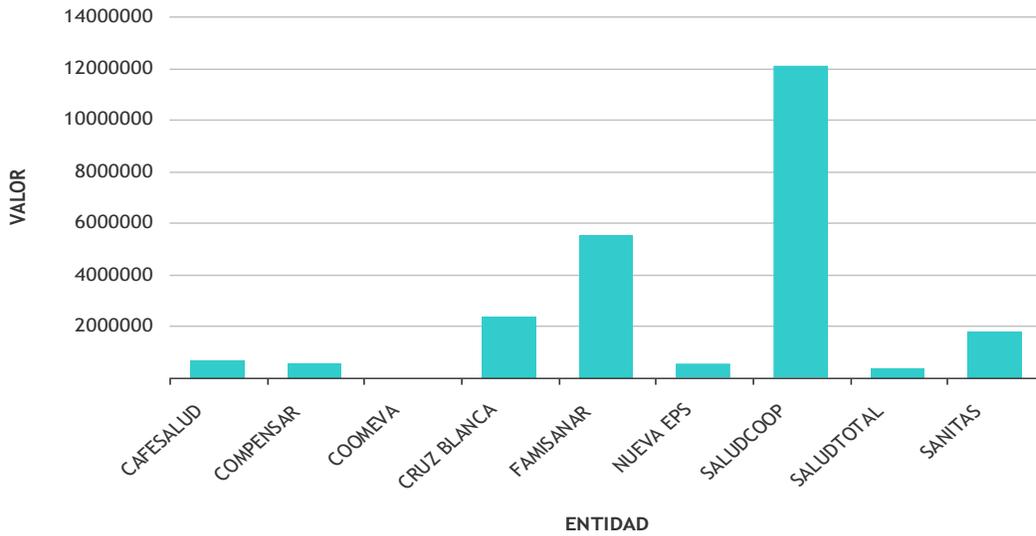
Se demuestra que el personal que más se incapacita es el sexo femenino, con un total de 159 incapacitas que equivale al 51.8% de un total 307 incapacidades generadas durante el periodo mencionado.

Por otro lado, personal con sexo masculino tiene un total de 148 incapacidades que equivalen al 48.2%.

### Tabla 5. Pagos por EPS

EPS	SUMA DE VALOR
CAFESALUD	\$ 661.392
COMPENSAR	\$ 560.577
COOMEVA	\$ 21.478
CRUZ BLANCA	\$ 2.329.480
FAMISANAR	\$ 5.501.033
NUEVA EPS	\$ 567.629
SALUDCOOP	\$ 12.101.516
SALUDTOTAL	\$ 373.426
SANITAS	\$ 1.808.794
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 23.925.325</b>

Grafica 3. Entidades prestadoras de salud que han realizado más pagos



Fuente: Información suministrada por la Organización.

La EPS que más ha hecho pagos es SALUD COOP con un valor de \$12.101.516 millones de pesos y la que menos ha efectuado pagos es COOMEVA con un valor de \$21.478 millones de pesos. *(Ver Anexos al final de la monografía.*

### 7.1 RESULTADOS DOFA del Área de Recursos Humanos

A continuación, se podrá observar el DOFA del área de Recursos Humanos enfocada en el proceso de recepción y radicación de incapacidades. Resultado del diagnóstico y la entrevista que se realizaron para la recolección de información.

**Tabla 7. Estrategias DOFA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>DEBILIDADES (-)</b>	<b>FORTALEZAS (+)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bajos niveles de capacitación en el proceso de las incapacidades.</li> <li>➤ Sobrecarga laboral.</li> <li>➤ No se posee la tecnológica adecuada para la ejecución de actividades.</li> <li>➤ Deserción laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal altamente comprometido con sus actividades.</li> <li>➤ Buen servicio al cliente.</li> <li>➤ Calidad total en las labores a realizar.</li> <li>➤ Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asesoría garantizada de profesionales externos.</li> <li>➤ Instalación de un software que permita incluir y llevar control de las incapacidades que llegan al área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Altos niveles de competitividad en el mercado.</li> <li>➤ Logro de posicionamiento en los diferentes sectores en donde están localizados.</li> </ul>

**DOFA**

<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
Solicitar consultoría de (ESP, ARL) sobre capacitación en temas relacionados con el proceso de incapacidades.	Desarrollar un plan de capacitación para el personal encargado de recursos humanos.
Identificar el software adecuado para el proceso de incapacidades a fin de agilizar el proceso de recepción y radicación.	Realizar campañas periódicas para dar a conocer a todos los trabajadores el proceso de las incapacidades.
<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
Socializar la recepción, radicación de las incapacidades al personal encargado de este proceso.	Desarrollar un plan de incentivos pecuniarios y de capacitación para el personal de recursos humanos.
Desarrollar programas de lealtad y compromiso al departamento de recursos humanos	Realizar un benchmarking con las diferentes empresas de outsourcing.

Fuente: Información suministrada por la Organización.

**7.2 PLAN DE MEJORAMIENTO**

El objetivo de la presente monografía ha sido la de proponer la implementación de una estrategia para el área de recursos humanos de la empresa HUMAN TALENT SAS a fin de recaudar los

dineros que no retornan a la compañía por concepto de incapacidades y por los cuales deben responder las EPS.

**Por lo anterior, la estrategia del plan de mejoramiento fue la elaboración, e implementación y socialización de un procedimiento que contiene los pasos para gestionar el proceso de las incapacidades.** Para la elaboración del procedimiento se requiere conocer en primera instancia, la forma en que es llevado a cabo el proceso completo, desde que llega la incapacidad al área de Recursos Humanos hasta que es recepcionada ante una EPS. Adicional a ello se necesitó conocer el personal del área, a fin de identificar si cuenta con el perfil para el cargo y por último se contó con información que se maneja del proceso.

Los resultados fueron la estructuración del manual de procedimientos que se relaciona a continuación:

#### **Procedimiento de las incapacidades**

✓ Objetivo: Estandarizar el proceso de recepción y radicación de las incapacidades en el área de recursos humanos ante las entidades correspondientes.

✓ Alcance: Inicia desde la recepción de los documentos hasta el pago de las prestaciones económicas por las entidades pertinentes.

Primer Grupo de EPS: Está conformado por: Compensar, Salud Coop, Sanitas, Café salud, Cruz Blanca, SOS.

#### **Pasos para una efectiva recepción y radicación de incapacidades:**

✓ Se recibe la incapacidad original y la historia clínica, se procede a sacar fotocopia para tener soporte del documento y una vez esté listo se guarda en la carpeta de incapacidades.

✓ Diligencio el formato de pago de incapacidades y licencias. De este documento se llena el número de cedula del incapacitado, nombre del incapacitado, fecha de inicio de la incapacidad, tipo de incapacidad y numero de autorizador o incapacidad.

✓ Adicional se diligencia los datos del aportante como son: razón social, NIT, dirección, teléfono, ciudad de pago, correo electrónico, contacto de nómina.

✓ Finalmente, cuando se termina de diligenciar el formato se anexa los siguientes documentos: incapacidad original e historia clínica, fotocopia de la cedula del incapacitado, cámara de comercio del aportante, certificación bancaria del aportante, fotocopia de la cedula del representante legal de la empresa.

✓ Ya realizado el formulario se hacen entrega a mensajería ese formato con otros documentos para que sean radicados. Los documentos a radicar son: copia del formato e incapacidad original. Ya entregados esto espero el radicado por parte de la EPS.

✓ El mensajero trae copia del documento radicado y se procede a archivar. En 8 a 15 días hábiles se debe llamar para ver en qué estado se encuentra la incapacidad o licencia radicada.

✓ En caso de que la incapacidad no sea reconocida y se cumpla los requisitos exigidos por la ley, se hace una Re-liquidación, si la incapacidad es reconocida se diligencia el formato de cuenta de cobro y se le anexa cámara de comercio del aportante, certificado del aportante, fotocopia de la cedula del representante legal de la empresa. La EPS tendrá 45 días hábiles para realizar el pago.

✓ Después de cumplida la fecha se debe llamar a la entidad para verificar, si ya está reportado el pago, debo preguntar por la fecha en la cual fue consignado y si no aparece reflejado aún se debe llamar después de 24 horas. Con un proceso de seguimiento.

## **Segundo Grupo de EPS: Incluye a Famisanar, Sura y Salud Total.**

Pasos para una efectiva recepción y radicación de incapacidades:

- ✓ Se recibe la incapacidad original y la historia clínica, se procede a sacar fotocopia para tener soporte del documento y una vez esté listo se guarda en la carpeta de incapacidades.
- ✓ Se adjunta incapacidad original e historia clínica si la incapacidad es mayor a 3 días con la fotocopia de la cedula del incapacitado.
- ✓ Adjuntados los documentos ya mencionados se hace entrega al mensajero para que sean radicados.
- ✓ El mensajero trae copia del documento radicado y se procede a archivar. En 8 a 15 días hábiles se debe llamar para ver en qué estado se encuentra la incapacidad o licencia radicada.
- ✓ En caso de que la incapacidad no sea reconocida y se cumpla los requisitos exigidos por la ley, se hace una Re-liquidación, si la incapacidad es reconocida se diligencia el formato de cuenta de cobro y se le anexa cámara de comercio del aportante, certificado del aportante, fotocopia de la cedula del representante legal de la empresa. La EPS tendrá 45 días hábiles para realizar el pago.
- ✓ Después de cumplida la fecha se debe llamar a la entidad para verificar, si ya está reportado el pago, debo preguntar por la fecha en la cual fue consignado y si no aparece reflejado aún se debe llamar después de 24 horas. Con un proceso de seguimiento.

## **Tercer Grupo de EPS: Pertenece la Nueva EPS.**

Pasos para una efectiva recepción y radicación de incapacidades:

- ✓ Se recibe la incapacidad original y la historia clínica, se procede a sacar fotocopia para tener soporte del documento y una vez esté listo se guarda en la carpeta de incapacidades.

✓ Se adjunta incapacidad original e historia clínica si la incapacidad es mayor a 3 días con la fotocopia de la cedula del incapacitado y una carta dirigida a la EPS para el reconocimiento de las prestaciones económicas de licencia.

✓ Adjuntados los documentos ya mencionados se hace entrega al mensajero para que sean radicados.

✓ El mensajero trae copia del documento radicado y se procede a archivar. En 8 a 15 días hábiles se debe llamar para ver en qué estado se encuentra la incapacidad o licencia radicada.

✓ Después de cumplida la fecha se debe llamar a la entidad para verificar, si ya está reportado el pago, debo preguntar por la fecha en la cual fue consignado y si no aparece reflejado aún se debe llamar después de 24 horas. Con un proceso de seguimiento.

### **7.3 Normatividad Vigente para El Presente Manual**

✓ LEY 100 DE 1993

✓ DECRETO 1804 DE 1999

✓ DECRETO 1406 DE 1999

#### **SIGLAS DEL PROCESO DE LAS INCACIDADES:**

ARL: Administradora de Riesgos Laborales

AT: Accidente de trabajo

EG: Enfermedad General

EP: Enfermedad Profesional

EPS: Entidad Promotora de Salud

IBC: Ingreso Base de Cotización

LM: Licencia de Maternidad

LP: Licencia de Paternidad

SGSSS: Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Los RESPONSABLES del presente manual serán: Jefe de área: Xavier Mercado, Gerente Administrativa: Marcela Morales y Jefe de calidad: Iyamin Angulo.

Indicadores de gestión del proceso:

Total, de incapacidades Pagas por mes 100%

Total, de incapacidades por mes

Total, de incapacidades No-Pagas por mes 100%

Total, de incapacidades por mes

Total, de incapacidades por enfermedad general 100%

Total, de incapacidades por mes

Total, de licencias de maternidad 100%

Total, de incapacidades por mes

Total, de licencias de paternidad 100%

Total, de incapacidades por mes

Como puede observarse con lo anterior es, por lo tanto, el período no previsto de tiempo perdido y el trabajador que no concurre a su labor (independientemente de la causa que lo origina) y “Ausentista” es el trabajador que presenta episodios repetidos de ausencia en una frecuencia mayor que la mediana. “Ausentismo laboral” se utiliza para describir el comportamiento de la población laboral en relación con la no asistencia al trabajo dentro de la

jornada anual legalmente establecida, sin tener en cuenta vacaciones, compensatorios, capacitación y antigüedad.

Representa la relación entre el número de casos aparecidos en un período de tiempo y el total poblacional.

#### **7.4 Discusión de Resultados**

Como investigadores se pudo comprender y evidenciar que por medio de un colaborador que labora en la compañía presentaba una problemática en el proceso de las incapacidades.

Cuando se inició la investigación acerca del proceso de recepción y radicación de las incapacidades, se esperaba definir con precisión el problema latente, al tiempo encontrar la disposición del personal de la empresa y la información suficiente de las incapacidades.

En el camino de la investigación encontramos que los trabajadores entregan a la empresa las incapacidades de más de tres (3) días sin los documentos requeridos para su trámite ante las EPS, sin embargo, y en cumplimiento de la ley, Human Talent SAS, cancela a sus empleados lo legal. Este hecho generó una pérdida de dinero que hoy suman \$18.824.443 (*Dieciocho Millones Ochocientos Veinticuatro Mil Cuatrocientos Cuarenta y Tres Pesos*) correspondientes 126 incapacidades.

Para recolectar información precisa, se realizó en primera medida una visita, el día 14 de febrero del año 2018, En virtud de lo anterior se solicitó la colaboración para acceder a la documentación del estado de las incapacidades, se procedió luego a revisar el material suministrado cuya relación es la siguiente:

Se encontraron 7 AZ con los siguientes documentos:

- ✓ Documentación de los trámites que están pendientes para el año 2016.

- ✓ Incapacidades no pagadas 2016.
- ✓ Incapacidades pagadas 2016.
- ✓ Documentación de los trámites que están pendientes para el año 2017.
- ✓ Incapacidades no pagadas 2017
- ✓ Incapacidades pagadas 2017.
- ✓ Una AZ de varias incapacidades de las cuales se desconoce su estado.

Se evidenció en las bases de datos, el estado de las incapacidades existentes, pagadas no pagadas, en trámite, documentos requeridos.

Se visualizó que existe solo una persona en el proceso de las incapacidades.

Se notó sobrecarga laboral sobre el funcionario responsable del proceso de incapacidades.

Se pudo observar que la persona no cuenta con el apoyo del mensajero para radicar las incapacidades ante las EPS.

Al tiempo se realizó una entrevista por medio de un cuestionario, con los datos recolectados se puede asegurar que el nivel de incapacidades que se reciben en el mes es estable, los trabajadores cuentan con las herramientas para realizar sus labores, el ambiente de trabajo es agradable y sus opiniones son tenidas en cuenta.

Según experiencia del jefe de área, el proceso de las incapacidades ha tenido un retraso, por falta de gestión de los jefes anteriores. El trabajador afirma que encontró AZ con documentos desorganizados los cuales le ha tocado organizar sin contar con un apoyo de la organización.

Por lo anterior se percibe una sobrecarga laboral en el jefe de área, esta persona no es responsable únicamente del proceso de las incapacidades si no de 21 funciones adicionales, lo que ha dificultado el seguimiento a cada incapacidad.

En los antecedentes evidenciamos, que solo uno se acerca a nuestra problemática de la monografía. El artículo es de la ciudad de España y en él se afirma que hay un problema universal en el pago de las incapacidades, este proceso se retrasa por la mala gestión entre las partes involucradas (empleadores, empleados).

El artículo concluye que debe generarse un conducto regular, en primera instancia el paciente debe recibir una consulta o valoración como condición mínima para poder conceder la incapacidad, seguido de ello el empleado debe suministrar el certificado de incapacidad al empleador para que este a su vez realice el debido trámite.

El objetivo de la investigación se centró en describir la estrategia en el área de recursos humanos de la empresa Human Talent SAS para poder recaudar los dineros que no retornan a la compañía por concepto de incapacidades y por los cuales deben responder las EPS.

Ante ellos se generó un plan de mejoramiento que contiene un Manual de procedimientos el cual tiene los pasos necesarios para generar un proceso de recepción y radicación de incapacidades efectivo. Con la elaboración, implementación y socialización de dicho manual se pudieron generar dos hallazgos:

✓ La empresa no recuperó \$18.824.443.33 millones de pesos, desde enero de 2016 a marzo de 2018 equivalente a 126 incapacidades por documentos incompletos al tramitarlos ante las EPS.

✓ En el informe de las incapacidades reconocidas se confirma que se ha recuperado \$ 23.925.934.33 millones equivalente a 181 incapacidades, desde enero de 2018 a la fecha, gracias al manual de procedimientos.

## CONCLUSIÓN

Como se ha podido concretar la información es uno de los recursos más importantes que tienen las empresas y muchas no le dan la debida importancia que merece, a través de ella se observa cómo está el sitio de trabajo y si es el adecuado para desempeñar las funciones o qué necesidades tiene el trabajador.

Hay muchas cosas que se podrían mencionar en donde ciertas situaciones en donde de alguna manera se pudo aprender a lo largo de este plan de mejoramiento. Éste se inició con la importancia de llevar a cabo antes que nada una planeación de lo que se quiere realizar y que se espera obtener cuando se lleva a cabo un proyecto dentro de una organización, por ende, se debe desarrollar una evaluación correcta de las posibles alternativas que se tengan antes de iniciar cualquier actividad.

En el caso del plan de mejoramiento para la empresa Human Talent SAS se contaba con algunas herramientas disponibles como los fueron: información, la disponibilidad de los trabajadores, disposición de los dueños de la empresa lo que hizo una exitosa implementación, sin embargo, de la experiencia adquirida podemos decir que siempre es mejor llevar a cabo un análisis de las distintas posibilidades para reducir el riesgo de que las cosas no salgan de la manera que se desea. Llevar a cabo un análisis detallado como el que se realizó en este plan de mejoramiento incrementa en gran proporción las probabilidades de tener éxito ya que de ante mano se conoce lo que se quiere lograr y cómo se va a hacer para lograrlo.

Se logró detectar que el tipo de información que se encuentra registrada en Human Talent SAS no es suficiente en gran medida, no se le da un debido proceso de planeación, organización al momento de radicar las incapacidades ya que no cuentan con los soportes necesarios exigidos

por la ley, adicional a ello se percibió una sobrecarga laboral en el jefe de área, esta persona no es responsable únicamente del proceso de las incapacidades si no de 21 funciones adicionales, lo que ha dificultado el seguimiento a cada incapacidad.

Dentro del plan de mejoramiento se elabora un procedimiento en el departamento de recursos humanos específicamente en el área de trámites a las incapacidades, esto con el fin de hacer de este una exitosa implementación cuando se presente un evento.

En este procedimiento existe un paso a paso a seguir de cómo se deben recepcionar y radicar las incapacidades ante una EPS.

Para finalizar se confirma que se ha recuperado \$ 23.925.934.33 millones de pesos equivalente a 181 incapacidades, desde enero de 2016 a la fecha, gracias al plan de mejoramiento.

## RECOMENDACIONES

Con toda la información recolectada a lo largo de la implementación del plan de mejoramiento se le recomienda a HUMAN TALENT SAS lo siguiente:

- Capacitar periódicamente a sus empresas clientes sobre la normatividad vigente acerca del procedimiento que lleva al reconocimiento económico de las incapacidades por las EPS.
- Disminuir carga laboral a la persona encargada de realizar el procedimiento del manejo de incapacidades, se evidencia en la encuesta sobre carga laboral el cual impide que se realice una buena gestión al momento de desempeñar su labor.
- De forma continua actualizar el procedimiento para la recepción y radicación de incapacidades teniendo en cuenta que las empresas promotoras de salud a menudo cambian la forma de radicar las incapacidades.
- Mantener el recurso humano capacitado y motivado por medios de incentivos, tales como: bonos o reconocimientos públicos por la buena labor, ya que estos permiten que la persona está comprometida con la empresa.
- Y por último se recomienda a Human Talent SAS Seguir paso a paso el procedimiento elaborado, ya que este permite que el personal a cargo de este trámite este pendiente de cada detalle y cada filtro que se da desde la recepción de una incapacidad hasta el reconocimiento por la EPS.

## ANEXOS

### Anexo A. Acta de Visita Especial

El 14 de febrero del año 2018, los investigadores se hicieron presentes a las 3:00 de la tarde en la empresa Human Talent SAS, lugar donde fueron atendidos por la gerente de recursos humanos Giovanna Orjuela, a quien se le informó sobre el motivo de la visita. En virtud de lo anterior se solicitó su colaboración para acceder a la documentación del estado de las incapacidades y una entrevista a la persona encargada del proceso por medio de un cuestionario. Se procedió luego a revisar el material suministrado cuya relación es la siguiente:

Se encontraron 7 AZ con los siguientes nombres:

- Documentación de los trámites que están pendientes para el año 2016.
  - Incapacidades no pagadas 2016.
  - Incapacidades pagadas 2016.
  - Documentación de los trámites que están pendientes para el año 2017.
  - Incapacidades no pagadas 2017
  - Incapacidades pagadas 2017.
  - Una az de varias incapacidades de las cuales se desconoce su estado.
1. Se pudo visualizar las bases de datos, del estado de las incapacidades existentes, pagadas no pagadas, en trámite, documentos requeridos.
  2. Se pudo visualizar que existe solo una persona en el proceso de las incapacidades.
  3. Se evidencio sobrecarga laboral sobre el funcionario responsable del proceso de incapacidades.
  4. Se pudo observar que la persona no cuenta con el apoyo del mensajero para radicar las incapacidades ante las EPS.



**HUMAN TALENT S.A.S EMPRESA DE  
SERVICIOS TEMPORALES  
NIT: 900441722-6**

## **Anexo B. Formato de Entrevista**

Este cuestionario tiene por objetivo recolectar información de la persona encargada en la Recepción y Radicación de las incapacidades, lo que nos permitirá direccionar una estrategia de solución para mejorar este tipo de servicio en la empresa.

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_

Fecha de diligenciamiento: \_\_\_\_\_

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Por favor, analice personalmente cada punto y conteste a las siguientes preguntas aportando un concepto personal.

1. ¿Considera usted que la empresa está direccionado un programa especial para poder ejercer control en torno al número de incapacidades que se reciben al mes, y si no existe que estrategias recomendaría para poder llevarlas a cabo?
2. ¿En el área en el que usted trabaja la aplicación de las herramientas para recepcionar y radicar las incapacidades son efectivas, si poseen algún aspecto negativo, ¿por favor detállelos de qué manera se está generando la falla y qué mecanismo recomienda para mejorarla?
3. ¿Considera que los colaboradores en el área para recepcionar y radicar las incapacidades es completo, si es incompleto, qué sugerencias podría ofrecer a la empresa?
4. ¿En algún momento dentro de las actividades que realiza siente que existe alguna carga laboral por las funciones que realiza y que estas sean diferentes al proceso de incapacidades? Explíquenos que actividades extra realiza.

5. ¿Cómo se siente en el ambiente laboral, indique si es propicio para lograr desarrollar con éxito sus tareas diarias, de lo contrario denos la razón de su inconformismo?
6. ¿La empresa en estos momentos lo tiene en cuenta al momento de esbozar opiniones o sugerencias personales, explíquenos qué tipo de sugerencias podría ofrecer en estos momentos para mejorar el proceso de recepción de incapacidades?
7. ¿En lo que respecta para generar respuesta inmediata al trámite de las incapacidades solicitados por el trabajador de manera oportuna, en el área que trabaja éstas se cumplen de manera efectiva? ¿Si no lo hacen que observaciones podrías proveer para mejorarlo?
8. ¿Usted siente que es una persona capacitada y posee habilidades para realizar las actividades que maneja en esta área de incapacidades, en algún momento ha necesitado asistencia técnica para mejorar su interacción laboral, que debilidad posee al momento de realizar estas actividades?

## **Anexo C. Análisis cualitativo de la Entrevista**

En este aspecto se tuvo en cuenta la participación de 10 empleados y colaboradores de la empresa y de acuerdo a sus explicaciones se pudo realizar una interpretación cualitativa de lo que ellos opinan en torno al tema que se pretende debatir y analizar

1. ¿Considera usted que la empresa está direccionado un programa especial para poder ejercer control en torno al número de incapacidades que se reciben al mes, y si no existe que estrategias recomendaría para poder llevarlas a cabo?

De acuerdo a los aportes dados por los empleados entrevistados, se tuvo que sistematizar y analizar de manera cualitativa las respuestas formuladas por ellos, en este apartado ellos consideran que existen mecanismos para generar un control sobre el número de incapacidades en el mes, pero no existe una adecuada estrategia que permita poder considerar un aporte más para la organización.

Otros manifestaron que existe también una problemática y es lo que tiene que ver con que muchos empleados que se incapacitan muchas veces no fundamentan la veracidad de su incapacidad y recurren a este medio para no asistir en días como festivos u otros aspectos.

Por otro lado, según la respuesta una estrategia es direccionar un programa que sea bien fortalecido para así vigilar el tipo de incapacidades y llevar como un registro para cada empleado, en donde se pueda identificar cuáles son los empleados que más se incapacitan en sus áreas de trabajo.

2. ¿En el área en el que usted trabaja la aplicación de las herramientas para receptionar y radicar las incapacidades son efectivas, si poseen algún aspecto negativo, ¿por favor detállelos de qué manera se está generando la falla y qué mecanismo recomienda para mejorarla?

Muchos de ellos manifestaron que las herramientas han sido positivas, no consideran ningún tipo negativo, debido a que las acciones que ellos realizan son sistemáticas y cumplen de manera efectiva con los requerimientos ofrecidos por la organización.

Otros consideran no necesario el poder mejorarla porque ellos están cumpliendo efectivamente con las actividades y requerimientos para llevar a cabo sus actividades en el área de las incapacidades.

3. ¿Considera que los colaboradores en el área para receptionar y radicar las incapacidades es completo, si es incompleto, qué sugerencias podría ofrecer a la empresa?

En este aspecto si están completos, la única situación es que muchos compañeros demoran la atención para direccionar el programa de incapacidades y genera en algunos momentos ciertas demoras que perjudican no solamente a la organización sino también a los empleados que requieren inmediatamente una respuesta a su requerimiento de incapacidad.

Pero en algunos casos se han presentado ciertas discordias entre los compañeros porque algunos han manifestado que tienen preferencias por otros compañeros en el momento en que realizan sus funciones y actividades en la organización.

4. ¿En algún momento dentro de las actividades que realiza siente que existe alguna carga laboral por las funciones que realiza y que estas sean diferentes al proceso de incapacidades? Explíquenos que actividades extra realiza.

Para los entrevistados, ellos manifestaron que no existen cargas laborales en sus funciones, porque ellos actúan en equipo y siempre atienden las expectativas de los cargos que ellos desempeñan.

5. ¿Cómo se siente en el ambiente laboral, indique si es propicio para lograr desarrollar con éxito sus tareas diarias, de lo contrario denos la razón de su inconformismo?

El clima laboral manifestado por los entrevistados lo consideran normal, no se han presentado situaciones de inconformismo o desigualdad.

Ellos proponen lo siguiente:

Elaborar una base a los datos estadísticos de la empresa en torno a las incapacidades en donde se emite unas conclusiones del estado de la empresa en materia de absentismo. Esto permite la detección de problemáticas particulares que se usarán como punto de partida a la hora de proponer líneas de actuación.

Dinámicas de grupo

Reuniones grupales realizadas con mandos intermedios y con personal a su cargo participando, en función del tamaño de la empresa, responsables de Recursos Humanos, asesores de absentismo, responsables de prevención, etc.

Sería recomendable que se realizaran en distintos niveles jerárquicos.

El objetivo de estas dinámicas de grupo es triple:

1. Conseguir la implicación y participación de los trabajadores en el Sistema de Gestión de Ausentismo

2. Obtener información a través de los trabajadores, inquietudes, preocupaciones, sugerencias, etc.

3. Realización de cuestionarios de opinión de absentismo en su empresa

6. Plan de acción

Este documento permite planificar una estrategia priorizando las iniciativas más importantes a cumplir con el objetivo de reducir el absentismo en la empresa.

Debe constituirse en el principal instrumento de evaluación continua de las iniciativas del sistema de gestión y contener los siguientes apartados: estrategias a seguir, programas, acciones, tareas, costes, recursos, plazos y responsables.

Asimismo, se podrán definir los indicadores de seguimiento en el propio documento.

Para su implantación deben tenerse en cuenta una serie de criterios o elementos que resultan fundamentales a la hora de garantizar su efectividad y conseguir satisfacer las necesidades marcadas, en cuanto a motivación, procesos de control, implicación directiva y compensación. A continuación, se detallan los principales.

6. ¿La empresa en estos momentos lo tiene en cuenta al momento de esbozar opiniones o sugerencias personales, explíquenos qué tipo de sugerencias podría ofrecer en estos momentos para mejorar el proceso de recepción de incapacidades?

No existen un plan de opinión por las actividades que realizan, lo que de alguna manera conlleva a que muchos quizá se sientan inconformes.

Lo importante sería realizar una reunión periódica para que ellos puedan manifestar alguna situación negativa que se presente en la empresa.

La empresa debe generar un plan de acción en este tema porque es importante tener en cuenta que esta área es importante para la organización y requiere la interacción efectiva de los que están comprometidos en generar respuestas asertivas en la empresa.

7. ¿En lo que respecta para generar respuesta inmediata al trámite de las incapacidades solicitados por el trabajador de manera oportuna, en el área que trabaja éstas se cumplen de manera efectiva? ¿Si no lo hacen que observaciones podrías proveer para mejorarlo?

No se realizan muchas veces el cumplimiento solicitado por los que requieren la incapacidad debido a que requieren mucha atención y seguimiento a la incapacidad.

8. ¿Usted siente que es una persona capacitada y posee habilidades para realizar las actividades que maneja en esta área de incapacidades, en algún momento ha necesitado asistencia técnica para mejorar su interacción laboral, que debilidad posee al momento de realizar estas actividades?

Ellos manifestaron que, si sienten capacitados para desempeñarse en esta área, debido a que tienen habilidades, experiencias y conocimientos que los colocan como empleados con responsabilidades y cumplimiento ante las expectativas de la empresa.

## Anexo D. Puntos clave para las EPS

A continuación, se desarrollan cinco puntos clave e importantes que coadyuvan y se aconseja para tenerse en cuenta antes de iniciar las acciones en estas instituciones:

<p><i>1. Analizar profundamente sobre el fenómeno o problema inherente en la institución</i></p>	<p>De manera instintiva, al momento en que un directivo ha entrado en una búsqueda o pretende modificar el comportamiento de sus colaboradores, tiende a utilizar métodos basados en el palo y la zanahoria, pero cuando lo que se afronta es un problema complejo, como el ausentismo, es preciso primero que todo ser cauteloso con las soluciones simplistas. Por ello, es aconsejable tomarse un tiempo de reflexión:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; ¿Cuál es la visión que se tiene sobre el grupo de trabajo, de su comportamiento, de su motivación?</li><li>&gt; ¿Cómo se podría considerar que los más ausentistas son los más perezosos, frágiles, alérgicos al trabajo??</li><li>&gt; ¿Existe algún tipo de barrera en relación a las condiciones de trabajo objetivas y la percepción que los trabajadores tienen de ellas?</li><li>&gt; ¿Existe una verdadera comunicación relacionada con los esfuerzos que se hacen para mejorarlas?...</li></ul> <p>Habría que cuestionarse también sobre el</p>
--	--

	<p>conjunto de políticas que debe poseer RRHH de la empresa, debido a que es habitual que por un lado se estén poniendo en marcha acciones contra el absentismo, y por otro, se estén creando situaciones que lo favorecen.</p>
<p><i>2. Adaptar acciones que estén en el contexto de la empresa</i></p>	<p>Actualmente existen diferentes modelos de acciones posibles, pero ninguna en solitario será eficaz. Más que listar todas las soluciones posibles y ponerlas en práctica, se trata de seleccionar las que se correspondan al tipo de absentismo que se quiere combatir y que mejor se adapten a la cultura de la empresa.</p> <p>Cada empresa presenta un ausentismo diferente, que no responde siempre a las mismas causas ni se manifiesta de la misma manera.</p>
<p><i>3. Prevención del ausentismo</i></p>	<p>Es complicado lograr disminuir un índice de ausentismo elevado que impedir que siga subiendo.</p> <p>Los malos hábitos son difíciles de erradicar, y la cultura de una organización evoluciona muy lentamente.</p> <p>El principio de actuación general debe ser el aumentar el coste de la ausencia para los trabajadores y, al mismo tiempo, aumentar el beneficio de la presencia para ellos. Y no sólo en términos económicos. La presión social y las perspectivas de carrera, por ejemplo,</p>

	<p>son variables que también modulan el comportamiento de los empleados</p>
<p><b><i>4. No banalizar las ausencias</i></b></p>	<p>Al momento en que los clientes abandonan a una empresa, la dirección se mueve rápido para ponerle remedio. ¿Por qué no se puede trabajar de igual manera al momento de presentarse ausencias de los trabajadores?</p> <p>Una ausencia no debe ser jamás banalizada, no debe ser insignificante. Sea cual sea el motivo, para esto es importante que el mando le dé importancia y que el trabajador sea consciente de ello. Debe saber que su presencia es necesaria, que su ausencia tiene impacto en la marcha de la empresa, que cuentan con él, que le necesitan.</p> <p>Lo contrario lleva a pensar que se es un simple peón, perdido en el anonimato de la organización.</p>
<p><b><i>5. No abandonar la figura de la motivación</i></b></p>	<p>Para seleccionar las acciones más oportunas para el plan de acción es primordial partir de una reflexión sobre la motivación de los empleados: Si a priori, el día que firman el contrato de trabajo, los trabajadores están motivados. ¿Qué es lo que ocurre después para que esta motivación se desmorone?,</p> <p>¿Es responsabilidad de los empleados mantenerse motivados en el trabajo?</p> <p>Si se parte de la base de que, en parte, el absentismo está producido por la propia empresa, no tiene sentido invertir la</p>



## Referencias Bibliográficas

- ANDI, (2010). Estudio del costo y principales causas del ausentismo laboral en las empresas afiliadas a la andi seccional Risaralda-Quindío. Consultado 07 de marzo 2015. Disponible <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2022/1/658314T787.pdf/>.
- Benavides, S. et. Al (2011). Subsidios por incapacidad laboral por enfermedad y medicina curativa: estado actual y desafíos. Consultado 07 de marzo 2015. Disponible [http://www.dipres.gob.cl/572/articles-84151\\_doc\\_pdf.pdf/](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-84151_doc_pdf.pdf/).
- Borisova & García, (2010) Incapacidad permanente por accidente de trabajo: revisión sistemática. Consultado 15 Abril de 2015. Disponible en [http://www.upf.edu/udmt/pdf/Irina\\_Grивina\\_APRL2010.pdf/](http://www.upf.edu/udmt/pdf/Irina_Grивina_APRL2010.pdf/).
- Caracol Radio (2011). Sólo 13 de las 31 EPS, que funcionan en Bogotá, estarían listas para enfrentar las enfermedades respiratorias. Consultado 15 Abril de 2015. Disponible en <http://www.caracol.com.co/noticias/bogota/solo-13-de-las-31-eps-que-funcionan-en-bogota-estarian-listas-para-enfrentar-las-enfermedades-respiratorias/20110928/nota/1554108.aspx/>.
- Caracol Radio (2011). De las 74 EPS del país sólo quedará el 50 por ciento, Minprotección. Consultado 15 Abril de 2015. Disponible en <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/de-las-74-eps-del-pais-solo-queda-el-50-por-ciento-minproteccion/20110608/nota/1486021.aspx/>.
- Castellanos, R. (2013). La incapacidad como acto medico en Colombia. Consultado 07 de marzo de 2015. Disponible en <http://med.javeriana.edu.co/publi/vniversitas/serial/v54n1/2-LA%20INCAPACIDAD%20CASTELLANOS-U-MEDICA.pdf/>.
- El congreso de la republica de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993. Consultado 07 de marzo de 2015. Disponible en <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/LEY%20100%20DE%201993.pdf/>.

Gobierno de Colombia (2013). Urna de cristal. Consultado 03 de abril de 2015. Disponible en <http://www.urnadecristal.gov.co/qui-nes-somos/>.

Henao, R. (2007). Introducción a la Salud Ocupacional. Consultado 07 de marzo de 2015. Disponible en [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102505/102505\\_Primer\\_a\\_Unidad\\_Actualizada/leccion\\_2\\_historia\\_de\\_lasalud\\_ocupacional\\_en\\_colombia.html/](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102505/102505_Primer_a_Unidad_Actualizada/leccion_2_historia_de_lasalud_ocupacional_en_colombia.html/).

Izasa, G. (2011). Derecho Laboral Aplicado. 15 Edición. Bogotá: Leyer

Ministerio de trabajo. (2015). Incapacidad. Consultado 07 de marzo de 2015. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/incapacidad.html/>.

Reig, R. (1995). Incapacidad Laboral e Invalidez. Tomado de: Sanz-Gallen. Pedro. Barcelona: SpringerVerlag Ibérica.

Salamanca, Galeano, Rodríguez (2014) Estudios Sobre Seguridad Social, BOSSIO, Diego, et al., OISS, España, 2014. Consultado 15 Abril de 2015.

Scielo (2004). 30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipos de empresas. Consultado 03 abril de 2015. Disponible en [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872004000900012/](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872004000900012/).

Social, m. d. (2008). Las empresas de servicios temporales. Consultado 07 de marzo 2015. Disponible en [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Compaq\\_Propietario/Mis%20documentos/Downloads/CartillaServiciosTemporales.pdf/](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Compaq_Propietario/Mis%20documentos/Downloads/CartillaServiciosTemporales.pdf/).

SYM, (2015) Manual manejo de incapacidades. Consultado 07 de marzo 2015. Disponible en <http://sym.com.co/files/MMI.pdf/>.

Universidad San Buenaventura. (2011) Proyecto de Ley 259-2009c. Consultado 15 Abril de 2015. Disponible en [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/453/1/Contexto\\_Pensi%C3%B3n\\_Enfermedad\\_Holgu%C3%ADn\\_2011.pdf/](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/453/1/Contexto_Pensi%C3%B3n_Enfermedad_Holgu%C3%ADn_2011.pdf/).