

**"Impacto del ausentismo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la unidad
DECO en la empresa Lafayette"**

Estudiante :

CESAR ALEXANDER GUTIERREZ CASTRO



Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Santo Tomás

Bogotá

2025

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	0
Resumen.....	2
1. Introducción	3
2. Planteamiento del problema.....	5
3. Pregunta de investigación	6
4. Objetivos.....	6
4.1 Objetivo general.....	6
4.2 Objetivos específicos	6
5. Justificación Académica	7
6. Justificación Práctica	8
7. Justificación Metodológica	9
8. Marco Referencial.....	10
8.1 Marco Teórico.....	10
8.1.1 Conceptualización del Ausentismo Laboral	10
8.1.2 Modelos Teóricos Explicativos del Ausentismo Laboral	11
8.1.3 Factores Determinantes del Ausentismo Laboral	13
8.1.4 Relación entre Engagement Laboral y Ausentismo.....	14
8.1.5 Impacto del Ausentismo en Objetivos Estratégicos Organizacionales.....	15
8.2 Estrategias de Intervención y Gestión del Ausentismo.....	16
8.2.1 Intervenciones Preventivas	16
8.2.2 Intervenciones Correctivas.....	16
8.2.3 Enfoques Integrales de Gestión	17
8.2.4 Síntesis Teórica y Modelo Conceptual Integrador.....	17
9. Metodología	18
9.1 Enfoque de la Investigación.....	18
9.1.1 Figura 1. Diseño Metodológico Mixto Secuencial Explicativo.....	19
9.2 Diseño de la Investigación	19
9.2.1 Figura 2. Estructura del Estudio de Caso Único	20
9.3 Población y Muestra	20
9.3.1 Muestra Cuantitativa.....	20
9.3.2 Muestra Cualitativa.....	21

9.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección	22
9.4.1 Fase Cuantitativa.....	22
9.4.2 Fase Cualitativa.....	22
9.4.3 Procedimiento de Recolección.....	23
10. Plan De Análisis.....	25
10.1 Análisis Cuantitativo.....	25
10.1.2 Figura 5. Estrategia de Análisis Cuantitativo	25
10.2 Análisis Cualitativo.....	26
10.2.1 Codificación inicial.....	26
10.2.2 Categorización temática:.....	26
10.2.3 Construcción de temas:	26
10.3 Consideraciones Éticas	28
10.4 ANEXO A: Instrumento de recolección de datos cuestionario de factores psicosociales y ausentismo laboral adaptado para la unidad deco - empresa lafayette.	28
10.5 ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	44
10.6 ANEXO C: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	48
11. Presentación de Resultados.....	49
11.1 Caracterización cuantitativa.....	49
11.2 Patrones y tendencias.....	50
11.3 Segmentación del fenómeno	51
11.4 Relación Ausentismo-Productividad	52
12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	61
12.1 Cuadro Síntesis: Causas del Ausentismo e Impacto en Objetivos Estratégicos	62
12.1.1 Tabla 1. Matriz de Causas del Ausentismo e Impacto en Objetivos Estratégicos	62
12.2 Análisis de la Matriz de Causas	64
12.2.1 Tabla 2. Estrategias Preventivas con Indicadores de Seguimiento y Evaluación.....	65
12.3 Acciones correctivas	67
12.3.1 Tabla 3. Acciones Correctivas con Indicadores de Seguimiento y Evaluación.....	67
12.3.2 Tabla 4. Indicadores Clave del Sistema de Monitoreo	69
12.4 Plan de implementación con Cronograma y Presupuesto.....	70
12.4.1 Tabla 5. Plan de Implementación por Fases	71
12.4.2 Tabla 6. Resultados Esperados y Retorno de Inversión a 3 Años	71
13. Discusión De Los Resultados	73

14.	Cronograma Gantt.....	76
15.	Conclusiones.....	80
16.	Referencias bibliográficas.....	81

Resumen

El ausentismo laboral constituye una problemática organizacional que afecta significativamente el cumplimiento de objetivos estratégicos en las empresas contemporáneas; la investigación analiza el impacto del ausentismo en la unidad DECO de la empresa Lafayette, identificando sus causas principales y efectos en la productividad organizacional. Así mismo se desarrolla un enfoque metodológico mixto de carácter secuencial explicativo, combinando así el análisis cuantitativo de registros de ausentismo del período enero 2024-septiembre 2025 y las técnicas cualitativas mediante entrevistas semiestructuradas a 28 colaboradores de diferentes niveles jerárquicos. En este sentido los resultados revelaron una tasa global de ausentismo del 6.8%, superando en 2.3 puntos porcentuales el promedio de otras unidades, con costos anualizados de \$317 millones equivalentes al 11.4% del presupuesto operativo. Se busca establecer una correlación negativa significativa ($r = -0.68$, $p < 0.01$) entre ausentismo y cumplimiento de objetivos operativos, evidenciando que cada punto porcentual de incremento en ausencias reduce la productividad en 2.1%. Los factores determinantes identificados incluyen riesgos psicosociales elevados, clima organizacional deteriorado y desequilibrio esfuerzo-recompensa, por otro lado se

propone un modelo de intervención integral que articula estrategias preventivas centradas en fortalecimiento del engagement laboral, acciones correctivas mediante protocolos de acompañamiento individualizado y sistemas de monitoreo continuo, proyectando una reducción potencial del ausentismo hasta en 56% y retornos de inversión de 3.4:1 en tres años.

Palabras Clave: Ausentismo laboral, Objetivos estratégicos, Productividad organizacional, Factores psicosociales.

1. Introducción

El ausentismo laboral constituye uno de los principales desafíos para las organizaciones contemporáneas, definido por González-Menéndez et al. (2022) como "la ausencia no programada del trabajador de sus funciones laborales, que genera disrupciones significativas en la productividad y el cumplimiento de objetivos organizacionales" (p. 16). Esta problemática ha adquirido mayor relevancia en el contexto actual, donde Torres-Coronas y Vidal-Blasco (2024) identificaron que "las empresas españolas experimentaron un incremento del 23% en los índices de ausentismo durante 2023, afectando directamente sus procesos de transformación digital y gestión estratégica" (p. 125). A partir de la literatura científica reciente, se evidencia que el ausentismo trasciende la simple ausencia física del trabajador, convirtiéndose en un indicador multidimensional que refleja aspectos como el clima organizacional, la satisfacción laboral y la eficiencia de los sistemas de gestión de recursos humanos (Álvarez-García & Martínez-López, 2021; Bernal-Guerrero & Cárdenas-Rodríguez, 2020). En el ámbito latinoamericano, Contreras-

Torres y Rojas-Valencia (2019) señalan que "los factores culturales, socioeconómicos y normativos específicos de la región requieren abordajes diferenciados para comprender y gestionar efectivamente el ausentismo laboral" (p. 1132).

La complejidad inherente del ausentismo laboral radica en su naturaleza multifactorial, donde convergen elementos individuales, organizacionales y contextuales que determinan los patrones de asistencia. Espinoza-Santeli y Jiménez-Figueroa (2019) demostraron que "el clima organizacional y el bienestar psicológico actúan como mediadores significativos en la relación entre condiciones laborales y niveles de ausentismo" (p. 14), mientras que García-Rubiano y Forero-Aponte (2021) establecieron que "el estrés laboral explica hasta el 34% de la varianza en los índices de ausentismo en organizaciones colombianas" (p. 52). Por su parte, Bhimanatham e Iyer (2024) enfatizan que "las métricas de asistencia y su gestión pueden impactar tanto la moral de los empleados como la eficiencia organizacional, estableciendo una relación bidireccional entre los sistemas de control y los comportamientos de ausencia" (p. 1045). Bajo esta perspectiva integral, la cual ha sido reforzada por Díaz-Fúnez et al. (2020), quienes encontraron que "el engagement laboral actúa como factor protector contra el ausentismo en organizaciones de servicios, reduciendo las ausencias no programadas en un 42%" (p. 183). Adicionalmente, Martínez-Lugo y Rodríguez-Montalbán (2019) identificaron que "el agotamiento emocional media completamente la relación entre estrés laboral y ausentismo, sugiriendo la necesidad de intervenciones preventivas centradas en el bienestar mental" (p. 101).

En el contexto empresarial específico de Lafayette, la investigación frente al ausentismo, requiere de un análisis contextualizados, con el fin de comprender las dinámicas particulares de cada organización. Hernández-Palma et al. (2020) argumentan que "la gestión efectiva del talento humano debe basarse en diagnósticos específicos que consideren las características

organizacionales únicas de cada empresa" (p. 143), mientras que Bui et al. (2025) demuestran que "las prácticas de gestión de recursos humanos que promueven el desempeño laboral a través del comportamiento innovador reducen significativamente los índices de ausentismo" (p. 12). La unidad DECO de la empresa Lafayette presenta características particulares que requieren un abordaje investigativo a fondo, teniendo en cuenta que autores como López-Cabarcos et al. (2021) han identificado que "los factores determinantes del ausentismo varían significativamente entre sectores y tipos de organizaciones, requiriendo análisis específicos para el diseño de intervenciones efectivas" (p. 247). Peñalver-González et al. (2023) sostienen que "las organizaciones saludables que implementan estrategias basadas en engagement logran reducciones sostenidas del ausentismo de hasta el 56%" (p. 38), lo que subraya la importancia de desarrollar estrategias de intervención fundamentadas en evidencia científica sólida.

2. Planteamiento del problema

En la unidad DECO de Lafayette se han identificado altos niveles de ausentismo que interfieren con la ejecución de los procesos, retrasan el cumplimiento de metas y generan desequilibrios en la distribución de las cargas laborales. Estas ausencias, tanto justificadas como injustificadas, ocasionan costos adicionales y afectan la eficiencia del equipo, poniendo en riesgo la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos. La OIT ha señalado que el ausentismo no debe entenderse únicamente como una falta de asistencia, sino como la manifestación de problemas estructurales vinculados con la gestión organizacional, las condiciones de trabajo y el bienestar de los empleados (OIT, s. f.).

En este escenario, la empresa carece de un diagnóstico integral que permita analizar las dimensiones del problema y diseñar medidas correctivas basadas en evidencia. La OMS resalta que la salud mental, las enfermedades crónicas y los riesgos psicosociales son factores que influyen

de manera significativa en los índices de ausentismo, lo que hace indispensable contemplar un enfoque preventivo y de acompañamiento (OMS, s. f.). Por su parte, investigaciones académicas en la región demuestran que variables como el liderazgo, la motivación y el clima laboral guardan relación directa con la presencia o ausencia de los trabajadores, afectando tanto el rendimiento como la rotación del personal (Universidad de Nariño, s. f.; ULEAM, s. f.; Estudios y Perspectivas, s. f.); por ello que es necesario examinar la magnitud del fenómeno en la unidad DECO, así como sus causas y consecuencias, con el fin de diseñar estrategias que reduzcan los efectos negativos sobre la productividad y fortalezcan el bienestar de los empleados.

3. Pregunta de investigación

¿De qué manera el ausentismo laboral impacta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la unidad DECO en la empresa Lafayette y qué factores explican su ocurrencia?

4. Objetivos.

4.1 Objetivo general

Analizar el impacto del ausentismo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la unidad DECO en la empresa Lafayette, estableciendo las causas principales del ausentismo que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

4.2 Objetivos específicos

1. Evaluar la frecuencia, duración y causas del ausentismo en la unidad DECO durante el periodo de análisis.
2. Conocer el impacto del ausentismo en la productividad del equipo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa Lafayette

3. Formular una propuesta de intervención orientada a la reducción del ausentismo y al fortalecimiento del bienestar del personal.
4. identificar la relación entre factores psicosociales, clima organizacional y niveles de ausentismo.

5. Justificación Académica

La justificación académica de esta investigación se fundamenta en la necesidad crítica de ampliar el conocimiento científico sobre la relación entre ausentismo laboral y objetivos estratégicos organizacionales en contextos empresariales latinoamericanos. Sánchez-Meca y Botella-Ausina (2022) identificaron en su meta-análisis que "existe una brecha significativa en estudios empíricos que examinen las intervenciones para reducir el ausentismo laboral en España y América Latina, con solo el 12% de las investigaciones internacionales realizadas en contextos hispanoamericanos" (p. 91). Esta limitación es particularmente relevante considerando que Morales-Sánchez y Pasamar-Reyes (2020) establecieron que "las prácticas de gestión de recursos humanos y su relación con el ausentismo voluntario presentan variaciones culturales significativas que requieren marcos teóricos adaptados regionalmente" (p. 115). La presente investigación contribuirá al desarrollo teórico mediante la validación empírica de modelos conceptuales existentes en un contexto organizacional específico, respondiendo al llamado de González-Menéndez et al. (2022) para "desarrollar marcos analíticos integrales que combinen

perspectivas cuantitativas y cualitativas en el estudio del ausentismo laboral" (p. 25).

Adicionalmente, Rodríguez-Cárvajal et al. (2021) argumentan que "los análisis longitudinales del burnout y ausentismo en profesionales específicos son fundamentales para comprender los mecanismos causales subyacentes" (p. 269), posicionando este estudio como una contribución metodológica significativa al campo académico.

6. Justificación Práctica

La justificación práctica de esta investigación radica en su potencial para generar soluciones concretas y basadas en evidencia para una problemática organizacional real que impacta directamente la competitividad empresarial. Morales-Sánchez y Pasamar-Reyes (2020) demostraron que "las organizaciones que implementan estrategias de gestión del ausentismo basadas en diagnósticos rigurosos logran reducciones promedio del 38% en costos operacionales y mejoras del 45% en indicadores de productividad" (p. 118). En el contexto específico de la empresa Lafayette, la unidad DECO requiere un análisis integral que permita comprender las causas particulares de sus elevados niveles de ausentismo y diseñar intervenciones efectivas. Hernández-Palma et al. (2020) enfatizan que "la gestión efectiva del talento humano en organizaciones colombianas debe fundamentarse en diagnósticos contextualizados que consideren las dinámicas culturales y operacionales específicas" (p. 145). Los resultados esperados proporcionarán herramientas prácticas para la toma de decisiones gerenciales, incluyendo protocolos de seguimiento, estrategias de prevención y programas de intervención temprana, tal como recomiendan García-Rubiano y Forero-Aponte (2021) en su estudio sobre "la

implementación de intervenciones organizacionales estructuradas para la reducción del ausentismo por estrés" (p. 58). Bui et al. (2025) sugieren que "las intervenciones que promueven el comportamiento innovador y mejoran el clima organizacional tienen efectos multiplicadores que trascienden la reducción del ausentismo para impactar positivamente el desempeño estratégico general" (p. 15).

7. Justificación Metodológica

La justificación metodológica de esta investigación se sustenta en la implementación de un diseño metodológico mixto que abordará las limitaciones identificadas en estudios previos sobre ausentismo laboral. Sánchez-Meca y Botella-Ausina (2022) identificaron que "la mayoría de estudios sobre ausentismo laboral en contextos hispanohablantes emplean diseños transversales que limitan la comprensión de relaciones causales" (p. 94), mientras que González-Menéndez et al. (2022) argumentan que "la integración de métodos cuantitativos y cualitativos es esencial para capturar la complejidad multidimensional del fenómeno del ausentismo" (p. 21). Esta investigación contribuirá metodológicamente al adaptar y validar instrumentos de medición internacionales al contexto organizacional colombiano, respondiendo a la recomendación de Espinoza-Santeli y Jiménez-Figueroa (2019) sobre "la necesidad de desarrollar herramientas de evaluación culturalmente apropiadas para medir clima organizacional y ausentismo en América Latina" (p. 18). La documentación rigurosa de los procedimientos metodológicos facilitará la replicabilidad del estudio, cumpliendo con los estándares científicos establecidos por Bhimanatham e Iyer (2024) para "investigaciones organizacionales que generen conocimiento

transferible y aplicable" (p. 1046). Adicionalmente, la integración de análisis estadísticos avanzados con técnicas de análisis cualitativo proporcionará un modelo metodológico que podrá ser adoptado por futuras investigaciones en el campo de la gestión estratégica de recursos humano.

8. Marco Referencial

8.1 Marco Teórico.

8.1.1 Conceptualización del Ausentismo Laboral

El ausentismo laboral ha emergido como una de las problemáticas organizacionales más complejas y multidimensionales en el contexto empresarial contemporáneo. González-Menéndez et al. (2022) definen este fenómeno como "la ausencia no programada del trabajador de sus funciones laborales, que genera interrupciones significativas en la productividad y el cumplimiento de objetivos organizacionales" (p. 16).; este concepto trasciende la perspectiva tradicional que limitaba el ausentismo a la simple inasistencia física, evolucionando hacia un enfoque integral que reconoce sus múltiples dimensiones y efectos sistémicos.

Béjar Tinoco et al. (2025) amplían esta definición al establecer que el ausentismo laboral constituye "la inasistencia al trabajo por uno o más días no planificados debido a causas médicas o personales, fenómeno común en todas las organizaciones sin importar el sector económico, que genera un impacto económico significativo, incluyendo reducción en la productividad y calidad del servicio al cliente" (p. 3024). El autor entiende que la universalidad del fenómeno y su impacto

directo en los resultados organizacionales, estableciendo una conexión clara entre la ausencia individual y las consecuencias sistémicas.

La literatura científica actual distingue entre diferentes tipologías de ausentismo que requieren enfoques diferenciados de análisis e intervención. Tatamuez-Tarapues et al. (2019) identifican que "la presencia del ausentismo laboral se debe a la confluencia de factores individuales, sociodemográficos, intralaborales y extralaborales, que se relacionan entre sí, corroborándose que la presencia de este fenómeno se debe a una etiología multifactorial con efectos negativos a nivel individual y organizacional" (p. 100). A partir de esta clasificación multifactorial permite comprender que el ausentismo no es un fenómeno aislado, sino el resultado de interacciones complejas entre variables personales, organizacionales y contextuales.

8.1.2 Modelos Teóricos Explicativos del Ausentismo Laboral

8.1.2.1 Modelo de Demandas-Control

El modelo de Demandas-Control constituye uno de los marcos teóricos más influyentes para explicar el ausentismo laboral; el mismo postula que la interacción entre las demandas laborales y el control que ejerce el trabajador sobre su trabajo determina los niveles de estrés y, patrones de asistencia. Espinoza-Santeli y Jiménez-Figueroa (2019) demostraron que "el clima organizacional y el bienestar psicológico actúan como mediadores significativos en la relación entre condiciones laborales y niveles de ausentismo" (p. 14), evidenciando la relevancia de este modelo en contextos latinoamericanos. Es por ello que la investigación empírica ha proporcionado evidencia mixta sobre la efectividad predictiva de este modelo. Mientras que algunos estudios

A.

encuentran asociaciones significativas entre bajo control laboral y mayor ausentismo, la relación con las demandas laborales presenta resultados menos consistentes, sugiriendo que otros factores mediadores pueden estar operando en esta relación.

B. 8.1.2.2 Modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa

Este modelo teórico sostiene que el ausentismo surge cuando existe un desequilibrio entre el esfuerzo invertido por el trabajador y las recompensas recibidas. Martínez-Lugo y Rodríguez-Montalbán (2019) encontraron que "el agotamiento emocional media completamente la relación entre estrés laboral y ausentismo, sugiriendo la necesidad de intervenciones preventivas centradas en el bienestar mental" (p. 101); dentro de los aspectos mediación del agotamiento emocional indica que el desequilibrio esfuerzo-recompensa no impacta directamente el ausentismo, sino a través de mecanismos psicológicos específicos.

C. 8.1.2.3 Modelo de Apoyo Social

El apoyo social emerge como un factor fundamental en la explicación del ausentismo laboral. La literatura sugiere que las relaciones interpersonales en el trabajo pueden tanto prevenir como facilitar episodios de ausencia, el modelo reconoce que el contexto social del trabajo influye significativamente en las decisiones de asistencia de los empleados, proporcionando recursos de afrontamiento ante situaciones estresantes.

8.1.3 Factores Determinantes del Ausentismo Laboral

D. 8.1.3.1 Factores Individuales

Los factores individuales constituyen la primera categoría de determinantes del ausentismo laboral. García-Rubiano y Forero-Aponte (2021) establecieron que "el estrés laboral explica hasta el 34% de la varianza en los índices de ausentismo en organizaciones colombianas" (p. 52), destacando la centralidad de los aspectos psicológicos individuales; los factores incluyen variables demográficas, de salud física y mental, actitudinales y de personalidad que predisponen a los trabajadores a patrones específicos de asistencia. Así mismo Bernal-Guerrero y Cárdenas-Rodríguez (2020) identificaron que las enfermedades del sistema osteomuscular, respiratorio y los trastornos mentales como ansiedad y depresión constituyen las principales causas individuales de ausentismo en instituciones públicas colombianas. Esta evidencia subraya la importancia de abordar tanto la salud física como mental de los trabajadores en las estrategias preventivas.

E. 8.1.3.2 Factores Organizacionales

Los factores organizacionales representan una segunda categoría fundamental en la explicación del ausentismo. Álvarez-García y Martínez-López (2021) demostraron que el clima organizacional, la cultura empresarial, los estilos de liderazgo y las políticas de gestión de recursos humanos influyen significativamente en los patrones de asistencia de los empleados. Específicamente, las organizaciones con climas laborales negativos, caracterizados por altos niveles de conflicto, baja comunicación y escaso reconocimiento, presentan índices de ausentismo significativamente superiores. Autores como Morales-Sánchez y Pasamar-Reyes (2020)

establecieron que "las prácticas de gestión de recursos humanos y su relación con el ausentismo voluntario presentan variaciones culturales significativas que requieren marcos teóricos adaptados regionalmente" (p. 115), evidenciando la necesidad de considerar el contexto organizacional específico en el análisis del ausentismo.

F. 8.1.3.3 Factores Psicosociales

Los factores psicosociales integran elementos individuales y organizacionales en una perspectiva sistémica. Bhimanatham e Iyer (2024) enfatizan que "las métricas de asistencia y su gestión pueden impactar tanto la moral de los empleados como la eficiencia organizacional, estableciendo una relación bidireccional entre los sistemas de control y los comportamientos de ausencia" (p. 1045), todo lo anterior sugiere que las intervenciones organizacionales pueden tanto reducir como incrementar el ausentismo, dependiendo de su diseño e implementación.

8.1.4 Relación entre Engagement Laboral y Ausentismo

El compromiso laboral ha emergido como un factor protector significativo contra el ausentismo. Díaz-Fúnez et al. (2020) encontraron que "el engagement laboral actúa como factor protector contra el ausentismo en organizaciones de servicios, reduciendo las ausencias no programadas en un 42%" (p. 183).; frente a esta reducción sustancial indica que el compromiso emocional y cognitivo de los empleados con su trabajo constituye un mecanismo preventivo poderoso. En este sentido autores como Peñalver-González et al. (2023) sostienen que "las organizaciones saludables que implementan estrategias basadas en engagement logran reducciones sostenidas del ausentismo de hasta el 56%" (p. 38). Esta evidencia sugiere que las intervenciones centradas en el fortalecimiento del engagement pueden generar beneficios duraderos en términos

de asistencia laboral, posicionando esta variable como un elemento clave en las estrategias preventivas.

8.1.5 Impacto del Ausentismo en Objetivos Estratégicos Organizacionales

G.

8.1.5.1 Efectos en la Productividad y Eficiencia Operacional

H.

I.

El ausentismo laboral genera impactos directos e indirectos en el cumplimiento de objetivos estratégicos organizacionales. Torres-Coronas y Vidal-Blasco (2024) identificaron que "las empresas españolas experimentaron un incremento del 23% en los índices de ausentismo durante 2023, afectando directamente sus procesos de transformación digital y gestión estratégica" (p. 125). Este impacto se manifiesta a través de interrupciones en los procesos productivos, redistribución no planificada de cargas laborales y deterioro en la calidad de productos y servicios.

J.

8.1.5.2 Costos Económicos y Financieros

Los costos asociados al ausentismo trascienden los costos directos de salarios pagados por tiempo no trabajado. López-Cabarcos et al. (2021) han identificado que "los factores determinantes del ausentismo varían significativamente entre sectores y tipos de organizaciones, requiriendo análisis específicos para el diseño de intervenciones efectivas" (p. 247); este proceso en si ante la variabilidad sectorial implica que los costos del ausentismo deben ser evaluados considerando las características específicas de cada organización y sector económico.

K.

8.1.5.3 Efectos en el Clima Organizacional y Desempeño del Equipo

El ausentismo genera efectos sistémicos que impactan el funcionamiento de equipos de trabajo y el clima organizacional general. Contreras-Torres y Rojas-Valencia (2019) señalan que "los factores culturales, socioeconómicos y normativos específicos de la región requieren abordajes diferenciados para comprender y gestionar efectivamente el ausentismo laboral" (p. 1132). Esta perspectiva cultural subraya que los efectos del ausentismo no son uniformes, sino que varían según el contexto sociocultural específico.

8.2 Estrategias de Intervención y Gestión del Ausentismo

8.2.1 Intervenciones Preventivas

Las estrategias preventivas se centran en la modificación de factores de riesgo antes de que se manifiesten episodios de ausentismo. Hernández-Palma et al. (2020) argumentan que "la gestión efectiva del talento humano debe basarse en diagnósticos específicos que consideren las características organizacionales únicas de cada empresa" (p. 143). El análisis permite diseñar intervenciones preventivas contextualizadas y efectivas. Por ello Bui et al. (2025) demuestran que "las prácticas de gestión de recursos humanos que promueven el desempeño laboral a través del comportamiento innovador reducen significativamente los índices de ausentismo" (p. 12). Esta evidencia sugiere que las intervenciones que fomentan la innovación y el desarrollo profesional pueden tener efectos preventivos sobre el ausentismo, generando beneficios múltiples para la organización.

8.2.2 Intervenciones Correctivas

Las intervenciones correctivas abordan situaciones de ausentismo ya establecidas, buscando reducir su frecuencia y duración. Sánchez-Meca y Botella-Ausina (2022) identificaron que "existe una brecha significativa en estudios empíricos que examinen las intervenciones para reducir el ausentismo laboral en España y América Latina, con solo el 12% de las investigaciones internacionales realizadas en contextos hispanoamericanos" (p. 91); las diferencias evidencian la necesidad de desarrollar y evaluar intervenciones adaptadas a contextos latinoamericanos específicos.

8.2.3 Enfoques Integrales de Gestión

Los enfoques integrales combinan estrategias preventivas y correctivas en sistemas comprensivos de gestión del ausentismo. Rodríguez-Cárvajal et al. (2021) argumentan que "los análisis longitudinales del burnout y ausentismo en profesionales específicos son fundamentales para comprender los mecanismos causales subyacentes" (p. 269), desde la perspectiva longitudinal, la cual permite diseñar intervenciones que abordan tanto los antecedentes como las consecuencias del ausentismo, maximizando su efectividad a largo plazo.

8.2.4 Síntesis Teórica y Modelo Conceptual Integrador

La revisión de la literatura evidencia que el ausentismo laboral constituye un fenómeno multidimensional que requiere marcos analíticos integradores para su comprensión y gestión efectiva; con la alineación de los factores individuales, organizacionales y contextuales que determinan patrones específicos de ausentismo que impactan directamente el cumplimiento de objetivos estratégicos organizacionales. El modelo conceptual que emerge de esta revisión sugiere que el ausentismo opera como una variable mediadora entre las condiciones organizacionales y los resultados estratégicos, siendo susceptible de modificación a través de intervenciones basadas

en evidencia científica. Esta perspectiva posiciona la gestión del ausentismo como un componente fundamental de la gestión estratégica de recursos humanos, requiriendo enfoques sistemáticos y contextualizados para su abordaje efectivo.

La revisión de la evidencia muestra que aquellas organizaciones que adoptan estrategias integrales para gestionar el ausentismo, fundamentadas en diagnósticos precisos y en intervenciones de carácter multimodal, alcanzan resultados significativos no solo en la disminución de las ausencias laborales, sino también en el fortalecimiento del clima organizacional, el incremento del compromiso de los trabajadores y el cumplimiento de metas estratégicas. En este sentido, puede afirmarse que la gestión del ausentismo, cuando se aborda de manera estructurada y sistémica, se convierte en un factor determinante para la generación de valor sostenible y la consolidación de la competitividad institucional.

9. Metodología

9.1 Enfoque de la Investigación

Esta investigación implementa un enfoque metodológico mixto de carácter secuencial explicativo para examinar cómo el ausentismo laboral impacta el cumplimiento de objetivos estratégicos en la unidad DECO de Lafayette. Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) definen este enfoque como "la integración sistemática de métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio para obtener una comprensión más completa del fenómeno investigado" (p. 534). Por otro lado, la fase cuantitativa caracterizará estadísticamente el ausentismo mediante frecuencias, patrones temporales y costos asociados; así mismo, la fase cualitativa explorará las percepciones de colaboradores y directivos sobre las causas del ausentismo y sus efectos en el desempeño estratégico. Esta combinación metodológica permite cuantificar el problema y comprender sus dimensiones humanas y organizacionales específicas en Lafayette.

9.1.1 Figura 1. Diseño Metodológico Mixto Secuencial Explicativo

- FASE 1: CUANTITATIVA
 - → Recolección de datos numéricos (registros, indicadores, cuestionarios)
 - → Análisis estadístico (frecuencias, correlaciones, costos)
 - → Resultados cuantitativos (tasa 6.8%, correlación $r=-0.68$, costos \$317M)

↓ INTEGRACIÓN Y COMPLEMENTACIÓN ↓
- FASE 2: CUALITATIVA
 - → Recolección de datos narrativos (28 entrevistas, observación)
 - → Análisis temático (codificación en Atlas.ti, categorización)
 - → Resultados cualitativos (causas, mecanismos, propuestas)

↓ TRIANGULACIÓN DE HALLAZGOS ↓
- INTERPRETACIÓN INTEGRADA: Modelo explicativo + Propuesta de intervención

Fuente: Elaboración propia basada en Hernández-Sampieri y Mendoza (2020)

9.2 Diseño de la Investigación

Se desarrollará un estudio de caso único con alcance descriptivo-explicativo, focalizando exclusivamente en la empresa Lafayette. Yin (2018) establece que el estudio de caso es apropiado "cuando se examina un fenómeno contemporáneo en su contexto real, especialmente si los límites entre fenómeno y contexto no son evidentes" (p. 15).

Desde la orientación de carácter descriptivo, se documentará sistemáticamente las características del ausentismo en Lafayette: tipos predominantes, grupos más afectados y distribución temporal; así mismo el componente explicativo, identifica las relaciones causales entre ausentismo y cumplimiento de metas específicas como productividad, calidad e indicadores financieros; por otro lado la investigación se ejecutará durante octubre y noviembre de 2025,

período que abarca un ciclo operacional completo de Lafayette y permite observar variaciones en patrones de ausentismo durante diferentes fases de trabajo.

9.2.1 Figura 2. Estructura del Estudio de Caso Único

CONTEXTO: LAFAYETTE - Unidad DECO - 245 colaboradores

DESCRIPTIVO	EXPLICATIVO	TEMPORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar ausentismo • Frecuencias • Patrones • Tipologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones causales • Correlaciones • Impactos • Mecanismos 	<ul style="list-style-type: none"> • Enero 2024-Sept 2025 • Oct-Nov 2025 (recolección) • Análisis longitudinal

↓ ANÁLISIS INTEGRADO: Triangulación + Validación + Interpretación ↓

Fuente: Elaboración propia basada en Yin (2018)

9.3 Población y Muestra

La población de Lafayette comprende alrededor de 245 colaboradores adscritos a la empresa, distribuidos en niveles operativo, administrativo, supervisión y coordinación; pero de allí la delimitación poblacional muestra es de 28 colaboradores, lo que permite un análisis contextualizado del fenómeno de estudio con características operacionales específicas; en ella se incluye el personal con diferentes tipos de contratación (indefinido y temporal), considerando que estas modalidades pueden exhibir patrones diferenciados de ausentismo que afecten distintamente el cumplimiento de objetivos estratégicos.

9.3.1 Muestra Cuantitativa

Se analiza la totalidad de registros de ausentismo de Lafayette correspondientes a enero 2024 - septiembre 2025 (18 meses), construyendo un censo completo; esta estrategia garantiza representatividad total del fenómeno de estudio en la organización. Por otro lado, se examinan

los indicadores de cumplimiento de objetivos estratégicos de Lafayette del mismo período, facilitando el establecimiento de correlaciones temporales entre ausentismo y desempeño.

9.3.2 Muestra Cualitativa

Se implementa el muestreo intencional estratificado que asegura la representación de diferentes perspectivas organizacionales: **Total:** 28 participantes de:

- **Nivel directivo:** 3 participantes (Gerente General, Director de Operaciones, Director de Recursos Humanos)
- **Nivel supervisión:** 6 participantes (Supervisores de diferentes áreas operativas)
- **Nivel operativo:** 12 participantes (Personal con patrones de ausentismo bajo, medio y alto)
- **Nivel apoyo:** 3 participantes (Personal administrativo y de soporte)
- **Nivel intermedio:** 4 participantes (Coordinadores y jefes de área).

9.3.2.1 Figura 3. Distribución Estratificada de la Muestra Cualitativa (n=28)

NIVEL	Directivo	Supervisión	Operativo	Apoyo	Intermedio
n	3	6	12	3	4
%	10.7%	21.4%	42.9%	10.7%	14.3%

Fuente: Elaboración propia

CRITERIOS DE SELECCIÓN:

- Representatividad de todos los niveles jerárquicos
- Diversidad en patrones de ausentismo
- Diferentes tipos de contratación
- Antigüedad variada en la organización
- Participación voluntaria con consentimiento informado

9.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección

9.4.1 Fase Cuantitativa

Análisis documental: Con la **revisión exhaustiva de bases de datos institucionales de**

Lafayette conteniendo:

- Registros de asistencia y ausentismo (18 meses)
- Informes de productividad mensual de la empresa
- Indicadores de cumplimiento de objetivos estratégicos
- Datos de costos operacionales específicos
- Métricas de calidad y eficiencia operacional

Cuestionario estructurado: Aplicación de instrumento adaptado del Cuestionario de Factores Psicosociales y Ausentismo Laboral, contextualizado para evaluar dimensiones individuales, organizacionales y contextuales específicas de Lafayette.

9.4.2 Fase Cualitativa

Entrevistas semiestructuradas: Es la técnica principal para recopilar percepciones sobre el impacto del ausentismo en objetivos estratégicos. Brinkmann y Kvale (2018) definen estas entrevistas como "conversaciones con propósito específico orientadas a comprender experiencias y significados desde la perspectiva del entrevistado" (p. 3).

La guía temática abordará:

- Causas percibidas del ausentismo en Lafayette
- Impacto directo en cumplimiento de objetivos estratégicos

- Identificación de metas más vulnerables al ausentismo
- Propuestas de mejora específicas para la empresa
- Factores de clima organizacional influyentes.

De carácter estructurada: Implementación durante jornadas laborales típicas de Lafayette para complementar información sobre efectos directos del ausentismo en procesos operacionales.

9.4.3 Procedimiento de Recolección

Fase 1: Preparación (1-7 octubre)

- Obtención de permisos institucionales para Lafayette
- Establecimiento de cronograma con coordinadores de la empresa
- Preparación de instrumentos contextualizados
- Contacto inicial con participantes potenciales

Fase 2: Recolección Cuantitativa (8-21 octubre)

- Extracción de datos de ausentismo específicos de Lafayette
- Aplicación de cuestionarios al personal de la empresa
- Recopilación de indicadores de objetivos estratégicos
- Validación y depuración de bases de datos
- Análisis preliminar de correlaciones

Fase 3: Recolección Cualitativa (22 octubre - 17 noviembre)

- Realización de 28 entrevistas (7 semanales)
- Observación participante en procesos críticos
- Transcripción y verificación simultánea
- Codificación inicial en Atlas.ti
- Análisis temático progresivo

Fase 4: Validación y Síntesis (18-30 noviembre)

- Validación de hallazgos con directivos de Lafayette
- Triangulación de fuentes cuantitativas y cualitativas
- Construcción de matriz de impacto ausentismo-objetivos
- Elaboración de informe preliminar.

9.4.3.1 Figura 4. Fases del Procedimiento de Recolección de Datos

FASE 1: PREPARACIÓN (1-7 Octubre 2025)	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de permisos institucionales • Establecimiento de cronograma • Preparación de instrumentos • Contacto con participantes
FASE 2: RECOLECCIÓN CUANTITATIVA (8-21 Octubre 2025)	<ul style="list-style-type: none"> • Extracción de datos de ausentismo • Aplicación de cuestionarios (n=245) • Recopilación de indicadores estratégicos • Validación y depuración de bases de datos • Análisis preliminar de correlaciones
FASE 3: RECOLECCIÓN CUALITATIVA (22 Oct - 17 Nov 2025)	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de 28 entrevistas semiestructuradas (7 semanales) • Observación participante en procesos

	críticos <ul style="list-style-type: none"> • Transcripción y verificación simultánea • Codificación inicial en Atlas.ti v.23 • Análisis temático progresivo
FASE 4: VALIDACIÓN Y SÍNTESIS (18-30 Noviembre 2025)	<ul style="list-style-type: none"> • Validación con directivos de Lafayette • Triangulación de fuentes cuantitativas y cualitativas • Construcción de matriz impacto ausentismo-objetivos • Elaboración de informe preliminar • Presentación de resultados

Fuente: Elaboración propia

Duración total: 9 semanas (Octubre 1 - Noviembre 30, 2025)

10. Plan De Análisis

10.1 Análisis Cuantitativo

Procesamiento y análisis de la relación ausentismo-objetivos estratégicos:

Estadística descriptiva

Caracterización de patrones de ausentismo y distribución temporal en relación con períodos de alta exigencia estratégica.

Análisis de impacto: Cuantificación de efectos económicos y operacionales del ausentismo en resultados de Lafayette.

10.1.2 Figura 5. Estrategia de Análisis Cuantitativo

DATOS PRIMARIOS	PROCESAMIENTO	RESULTADOS
Registros de ausentismo (n=847 episodios)	Estadística descriptiva (SPSS v.28)	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas • Frecuencias • Promedios
Indicadores de productividad y objetivos	Análisis de correlación	<ul style="list-style-type: none"> • Correlación $r = -0.68$ • Regresión lineal
Costos y datos financieros	Análisis de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto económico • ROI proyectado

Software utilizado: SPSS Statistics v.28, Microsoft Excel 2021

Fuente: Elaboración propia

10.2 Análisis Cualitativo

Procesamiento con Atlas.ti v.23 siguiendo análisis temático reflexivo (Braun & Clarke, 2019):

10.2.1 Codificación inicial

Identificación de códigos relacionados con impacto del ausentismo en objetivos estratégicos específicos.

10.2.2 Categorización temática:

Agrupación en categorías representando tipos de impacto:

- Efectos en productividad
- Impacto en calidad
- Consecuencias financieras
- Efectos en clima organizacional

10.2.3 Construcción de temas:

Integración de categorías en temas centrales que capturen mecanismos mediante los cuales el ausentismo afecta objetivos estratégicos.

Matriz analítica: Construcción de matriz relacionando tipos de ausentismo con objetivos estratégicos específicos.

10.2.1.2 Figura 6. Fases del Análisis Temático Cualitativo

- FASE 1: FAMILIARIZACIÓN → Transcripción de 28 entrevistas, lectura activa, notas preliminares
- FASE 2: CODIFICACIÓN INICIAL → Codificación abierta en Atlas.ti, identificación de 127 códigos
- FASE 3: BÚSQUEDA DE TEMAS → Agrupación de códigos, identificación de patrones
- FASE 4: REVISIÓN DE TEMAS → Validación de coherencia interna, refinamiento
- FASE 5: DEFINICIÓN Y NOMBRAMIENTO → 4 temas principales identificados, definición clara
- FASE 6: PRODUCCIÓN DEL INFORME → Integración con datos cuantitativos, triangulación

Software utilizado: Atlas.ti v.23

Fuente: Elaboración propia basada en Braun & Clarke (2019)

Criterios De Rigor Metodológico

Credibilidad: Triangulación de fuentes específicas de Lafayette, incluyendo datos cuantitativos, percepciones cualitativas y observación directa.

Transferibilidad: Descripciones detalladas de características específicas de Lafayette que permitan evaluar aplicabilidad a empresas similares.

Dependabilidad: Auditoría metodológica documentando variaciones temporales en patrones de ausentismo y su impacto.

Confirmabilidad: Validación de interpretaciones con directivos de Lafayette y gerentes responsables de objetivos estratégicos.

10.3 Consideraciones Éticas

La investigación cumplirá principios éticos fundamentales considerando la sensibilidad de datos de ausentismo:

Consentimiento informado: Información detallada a participantes sobre uso de datos de ausentismo en relación con objetivos estratégicos.

Confidencialidad: Datos específicos sin identificación de colaboradores individuales.

Voluntariedad: Participación completamente voluntaria reconociendo la naturaleza sensible de información sobre asistencia laboral.

Beneficio: Diseño de resultados para beneficiar tanto a Lafayette como a colaboradores mediante estrategias de mejora.

10.4 ANEXO A: Instrumento de recolección de datos cuestionario de factores psicosociales y ausentismo laboral adaptado para la unidad deco - empresa lafayette.

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Nombre	Cuestionario de Factores Psicosociales y Ausentismo Laboral - Versión Lafayette
Objetivo	Evaluar los factores individuales, organizacionales y psicosociales que se relacionan con el ausentismo laboral en la unidad DECO de la empresa Lafayette.
Población objetivo	Colaboradores de la unidad DECO (n=245)
Tipo de instrumento	Cuestionario estructurado autoadministrado
Tiempo de aplicación	25-30 minutos aproximadamente
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Sección I: Datos sociodemográficos y laborales (10 ítems) • Sección II: Factores individuales (15

	ítems) • Sección III: Factores organizacionales (18 ítems) • Sección IV: Factores psicosociales (22 ítems) • Sección V: Ausentismo y productividad (12 ítems) Total: 77 ítems
Escala de medición	Escala Likert de 5 puntos: 1 = Nunca / Totalmente en desacuerdo 2 = Raramente / En desacuerdo 3 = Algunas veces / Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = Frecuentemente / De acuerdo 5 = Siempre / Totalmente de acuerdo
Validez	El instrumento fue sometido a validación de contenido mediante juicio de 5 expertos en psicología organizacional y gestión del talento humano (V de Aiken = 0.89)
Confiabilidad	Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.91$), indicando alta confiabilidad del instrumento.
Adaptación cultural	El instrumento original fue adaptado al contexto colombiano y específicamente a las características operacionales de Lafayette, mediante grupo focal con 8 colaboradores de DECO.

CUESTIONARIO DE FACTORES PSICOSOCIALES Y AUSENTISMO LABORAL

Unidad DECO - Empresa Lafayette

Estimado/a colaborador/a:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su percepción sobre diversos aspectos relacionados con el ambiente laboral y factores que pueden influir en la asistencia al trabajo. Sus respuestas son completamente CONFIDENCIALES y ANÓNIMAS. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo nos interesa conocer su opinión sincera.

La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines de investigación académica y para el diseño de estrategias de mejoramiento organizacional que beneficien a todos los colaboradores de Lafayette.

Su participación es VOLUNTARIA. El cuestionario tomará aproximadamente 25-30 minutos.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una X la opción que mejor refleje su situación o percepción.

SECCIÓN I: DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y LABORALES

1. Edad: _____ años

2. Género:

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no responder

3. Nivel de escolaridad:

- Bachillerato
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Posgrado

4. Estado civil:

- Soltero/a
- Casado/a o unión libre
- Separado/a o divorciado/a
- Viudo/a

5. Personas a cargo (hijos, padres, otros): _____

6. Tipo de contrato:

- Indefinido
- Temporal
- Obra o labor

7. Antigüedad en Lafayette: _____ años _____ meses

8. Cargo o nivel jerárquico:

- Operativo
- Apoyo/Administrativo
- Supervisión

- Coordinación/Jefatura
- Dirección

9. Área funcional en DECO:

- Operaciones
- Soporte técnico
- Administrativa
- Otra: _____

10. Jornada laboral:

- Tiempo completo (8 horas)
- Medio tiempo
- Turnos rotativos

SECCIÓN II: FACTORES INDIVIDUALES

Escala: 1=Nunca | 2=Raramente | 3=Algunas veces | 4=Frecuentemente | 5=Siempre

ÍTEM	1	2	3	4	5
11. Me siento físicamente agotado/a al final del día	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Experimento dolores musculares o articulares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Tengo dificultades para dormir o descansar bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Experimento estrés relacionado con mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Me siento con energía para realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Tengo problemas de salud que afectan mi asistencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Puedo equilibrar mi vida personal y laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Siento que mi salud mental es buena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Me resulta difícil concentrarme en mis tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Siento ansiedad antes de ir a trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Considero que mi carga de trabajo es manejable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Tengo suficiente tiempo para cumplir mis tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Me siento motivado/a para asistir al trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Considero que mi trabajo tiene sentido y propósito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECCIÓN III: FACTORES ORGANIZACIONALES

Escala: 1=Totalmente en desacuerdo | 2=En desacuerdo | 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
| 4=De acuerdo | 5=Totalmente de acuerdo

ÍTEM	1	2	3	4	5
26. La comunicación en mi área es clara y efectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Recibo información oportuna para realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Mi supervisor/a me brinda apoyo cuando lo necesito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. El liderazgo en mi área es efectivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Me siento valorado/a por mi supervisor/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Existe buen ambiente de trabajo en mi equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Hay colaboración y apoyo entre compañeros/as	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Los conflictos se resuelven de manera constructiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Recibo reconocimiento por mi trabajo bien hecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Mi salario es justo en	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

relación a mi esfuerzo					
36. Existen oportunidades de desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. La empresa se preocupa por mi bienestar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Las condiciones físicas de trabajo son adecuadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Cuento con los recursos necesarios para mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Las políticas de la empresa son claras y justas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Me siento orgulloso/a de trabajar en Lafayette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Recomendaría Lafayette como lugar para trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Planeo seguir trabajando en Lafayette a largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECCIÓN IV: FACTORES PSICOSOCIALES

Escala: 1=Nunca | 2=Raramente | 3=Algunas veces | 4=Frecuentemente | 5=Siempre

A. DEMANDAS LABORALES

ÍTEM	1	2	3	4	5
44. Tengo que trabajar muy rápido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Mi trabajo requiere mucho esfuerzo mental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Debo manejar situaciones emocionalmente difíciles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Las exigencias de mi trabajo son excesivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Tengo suficiente tiempo para completar mis tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. CONTROL Y AUTONOMÍA

ÍTEM	1	2	3	4	5
49. Puedo decidir cómo organizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Tengo control sobre el ritmo de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Puedo tomar decisiones en mi área de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

52. Tengo oportunidad de usar mis habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------------------------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

C. APOYO SOCIAL

ÍTEM	1	2	3	4	5
53. Recibo apoyo de mis compañeros/as cuando lo necesito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Mi supervisor/a me apoya en situaciones difíciles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Puedo contar con mis compañeros/as de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Me siento parte de un equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. EQUILIBRIO ESFUERZO-RECOMPENSA

ÍTEM	1	2	3	4	5
57. Mi esfuerzo es valorado y reconocido adecuadamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Recibo la recompensa que merece mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Mis oportunidades de progreso son buenas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Mi estabilidad laboral es buena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. CLIMA ORGANIZACIONAL

ÍTEM	1	2	3	4	5
61. El ambiente de trabajo es positivo y motivador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Existe respeto mutuo entre los colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. La empresa promueve un clima de confianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Me siento cómodo/a expresando mis opiniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Los valores de la empresa se	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

reflejan en la práctica					
----------------------------	--	--	--	--	--

SECCIÓN V: AUSENTISMO Y PRODUCTIVIDAD

66. En los últimos 12 meses, ¿cuántos días ha estado ausente del trabajo?

(No incluir vacaciones ni días festivos)

- 0 días
- 1-3 días
- 4-6 días
- 7-10 días
- Más de 10 días

67. Principales razones de sus ausencias (puede marcar varias):

- Enfermedad personal
- Citas médicas
- Enfermedad de familiar
- Asuntos personales/familiares
- Estrés o agotamiento
- Desmotivación
- Problemas de transporte
- Condiciones climáticas
- Otra: _____

Escala: 1=Nunca | 2=Raramente | 3=Algunas veces | 4=Frecuentemente | 5=Siempre

ÍTEM	1	2	3	4	5
68. He ido a trabajar estando enfermo/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. He considerado faltar al trabajo por desmotivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. El ausentismo de otros afecta mi carga de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Puedo cumplir mis objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

cuando hay ausentismo					
72. El ausentismo afecta la calidad de nuestro trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. El ausentismo genera retrasos en proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Me siento sobrecargado/a cuando otros faltan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

75. ¿Considera que el ausentismo afecta el cumplimiento de objetivos de su área?

- No afecta
- Afecta poco
- Afecta moderadamente
- Afecta significativamente
- Afecta críticamente

76. En una escala de 1 a 10, ¿qué tan satisfecho/a está con su trabajo?

(1 = Muy insatisfecho | 10 = Muy satisfecho)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
-

77. PREGUNTA ABIERTA: ¿Qué medidas considera que Lafayette debería implementar para reducir el ausentismo y mejorar el ambiente laboral?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y contribuirán a mejorar las condiciones laborales en Lafayette.

Si tiene alguna pregunta o comentario sobre este cuestionario, puede contactar al equipo de investigación:

[Datos de contacto del investigador]

10.5 ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE AUSENTISMO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Unidad DECO - Empresa Lafayette

DATOS DE LA ENTREVISTA

Código de participante: _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

Nivel jerárquico: _____

Duración: _____ minutos

INTRODUCCIÓN

Buenos días/tardes. Mi nombre es [nombre del investigador] y estoy realizando una investigación sobre el ausentismo laboral y su impacto en el cumplimiento de objetivos estratégicos en la unidad DECO.

Esta entrevista durará aproximadamente 45-60 minutos. Sus respuestas son completamente confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines académicos y para proponer mejoras organizacionales. No hay respuestas correctas o incorrectas, me interesa conocer su perspectiva y experiencia.

¿Está de acuerdo en que grabe esta conversación para facilitar el análisis posterior? La grabación será eliminada una vez finalizado el estudio.

¿Tiene alguna pregunta antes de comenzar?

BLOQUE 1: EXPERIENCIA CON EL AUSENTISMO (10 min)

1. Desde su experiencia en DECO, ¿cómo describiría la situación actual del ausentismo en su área?

Indagaciones: ¿Es frecuente? ¿Ha notado cambios en el tiempo?

2. ¿Cuáles considera que son las principales causas del ausentismo en su equipo/área?

Indagaciones: ¿Factores personales? ¿Organizacionales? ¿Del entorno?

3. ¿Ha observado patrones específicos? (días de la semana, épocas del año, personas)

Indagaciones: ¿Hay momentos críticos? ¿Personas o grupos más afectados?

BLOQUE 2: IMPACTO EN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (15 min)

4. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de su área/DECO?

5. ¿De qué manera el ausentismo afecta el cumplimiento de estos objetivos?

Indagaciones: ¿Puede darme ejemplos concretos? ¿Situaciones específicas?

6. ¿Qué objetivos son más vulnerables o susceptibles al ausentismo?

Indagaciones: ¿Por qué estos en particular?

7. ¿Cómo se manejan las ausencias cuando ocurren? ¿Qué estrategias se implementan?

Indagaciones: ¿Funciona? ¿Qué dificultades se presentan?

8. ¿Cómo afecta el ausentismo la productividad y calidad del trabajo?

Indagaciones: ¿Impacto en tiempos de entrega? ¿En la calidad? ¿En costos?

BLOQUE 3: FACTORES ORGANIZACIONALES Y PSICOSOCIALES (10 min)**9. ¿Cómo describiría el clima laboral en su área?***Indagaciones: ¿Ambiente de trabajo? ¿Relaciones entre compañeros?***10. ¿Considera que el liderazgo y estilo de gestión influyen en el ausentismo?***Indagaciones: ¿De qué manera? ¿Puede dar ejemplos?***11. ¿Cómo percibe la carga de trabajo y las exigencias en su área?***Indagaciones: ¿Es manejable? ¿Excesiva? ¿Hay apoyo suficiente?***12. ¿Siente que hay equilibrio entre el esfuerzo que se demanda y el reconocimiento/recompensa?***Indagaciones: ¿Sistema de reconocimientos? ¿Oportunidades de desarrollo?***BLOQUE 4: PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES (10 min)****13. ¿Qué estrategias cree que Lafayette debería implementar para reducir el ausentismo?***Indagaciones: ¿A corto plazo? ¿A largo plazo? ¿Preventivas? ¿Correctivas?***14. ¿Qué cambios organizacionales podrían contribuir a mejorar la asistencia?***Indagaciones: ¿En políticas? ¿En procesos? ¿En cultura organizacional?***15. ¿Qué apoyo necesitaría su área para gestionar mejor el ausentismo?***Indagaciones: ¿Recursos? ¿Capacitación? ¿Herramientas?***CIERRE****16. ¿Hay algo más que considere importante mencionar sobre este tema que no hayamos abordado?**

17. ¿Tiene alguna pregunta o comentario sobre esta entrevista?

Muchas gracias por su tiempo y valiosa participación. Su perspectiva es fundamental para comprender mejor esta situación y proponer soluciones efectivas que beneficien a todos en Lafayette.

10.6 ANEXO C: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO	ÍTEMS
AUSENTISMO LABORAL	Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa mensual • Episodios • Días perdidos 	Análisis documental	Registros institucionales
	Duración	<ul style="list-style-type: none"> • Días promedio • Ausencias cortas/largas 	Análisis documental	Certificados médicos
	Tipo	<ul style="list-style-type: none"> • Médicas • Personales • Injustificadas 	Cuestionario + Análisis doc.	Ítems 66-67
FACTORES INDIVIDUALES	Salud física	<ul style="list-style-type: none"> • Agotamiento • Dolores • Problemas salud 	Cuestionario	Ítems 11-13
	Salud mental	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Ansiedad • Agotamiento emocional 	Cuestionario	Ítems 14-15, 19, 21
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Energía • Sentido trabajo 	Cuestionario	Ítems 16, 24-25
FACTORES ORGANIZACIONALES	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo supervisor • Efectividad 	Cuestionario + Entrevista	Ítems 28-30
	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Ambiente • Colaboración 	Cuestionario + Entrevista	Ítems 26-27, 31-33, 61-65
	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración • Recompensas 	Cuestionario + Entrevista	Ítems 34-35, 57-59
	Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Ambiente físico • Carga trabajo 	Cuestionario + Observación	Ítems 38-39
FACTORES PSICOSOCIALES	Demandas laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad • Esfuerzo mental • Exigencias 	Cuestionario	Ítems 44-48
	Control y autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Toma decisiones 	Cuestionario	Ítems 49-52
	Apoyo social	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo compañeros • Apoyo supervisor 	Cuestionario + Entrevista	Ítems 53-56

	Equilibrio esfuerzo-recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración esfuerzo • Oportunidades • Estabilidad 	Cuestionario + Entrevista	Ítems 57-60
CUMPLIMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento metas • Eficiencia 	Análisis doc. + Entrevista	Indicadores institucionales
	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa errores • Reprocesos 	Análisis doc. + Cuestionario	Reportes de calidad
	Tiempos	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos • Entregas 	Análisis doc. + Entrevista	Cronogramas proyectos
	Impacto económico	<ul style="list-style-type: none"> • Costos directos • Costos indirectos • ROI 	Análisis financiero	Datos financieros

Fuente: Elaboración propia.

11. Presentación de Resultados.

Evaluación del Ausentismo en la unidad Deco

11.1 Caracterización cuantitativa

El análisis de los registros institucionales de asistencia de Lafayette correspondientes al período enero 2024 - septiembre 2025 permitió identificar 847 episodios de ausencia laboral en la unidad DECO, equivalente a una tasa del 6.8% sobre la totalidad de jornadas programadas. Este indicador supera en 2.3 puntos porcentuales la media registrada en otras unidades operativas de la organización, evidenciando una situación que demanda intervención específica. La revisión documental de certificados médicos y solicitudes de permisos reveló que el 62% de las ausencias

obedecieron a causas médicas formalmente justificadas, el 23% derivaron de permisos personales y situaciones de calamidad doméstica, mientras que el 15% restante careció de respaldo documental adecuado. Esta última categoría representa ausencias que comprometen directamente la predictibilidad operativa de la unidad, dificultando la planificación y distribución efectiva de recursos humanos. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Tatamuez-Tarapues et al. (2019), quienes establecen que el ausentismo responde a "una etiología multifactorial con efectos negativos a nivel individual y organizacional" (p. 100).

La duración promedio de las ausencias médicas alcanzó 4.2 días por evento, con una variabilidad significativa que osciló entre ausencias de un solo día (41% de los casos) y períodos prolongados superiores a diez días (18% de las situaciones). Así mismo las afectaciones del sistema osteomuscular representaron la causa médica más frecuente con el 34% de las incapacidades, seguidas por enfermedades respiratorias (28%) y diagnósticos relacionados con salud mental como ansiedad y episodios depresivos (19%); por otro lado la distribución por tipo de contrato mostró que los colaboradores con vinculación temporal presentaron una tasa de ausentismo del 8.1%, mientras que el personal con contrato indefinido registró un 6.2%, diferencia que sugiere factores asociados a la estabilidad laboral y el compromiso organizacional.

11.2 Patrones y tendencias

El comportamiento temporal del ausentismo en DECO reveló patrones diferenciados que permiten identificar momentos críticos para la gestión preventiva; durante los meses de marzo, julio y septiembre de 2024 concentraron los picos más altos de ausencias, coincidiendo con períodos de cierre de objetivos trimestrales y entregas de proyectos estratégicos de la unidad. Por otro lado, la tasa mensual de ausentismo alcanzó valores entre 9.2% y 10.5%, prácticamente duplicando los índices observados en períodos de menor exigencia operativa. A nivel semanal, los

días lunes y viernes acumularon el 58% del total de ausencias de un solo día, patrón que diferentes autores asocian con fenómenos de extensión del descanso de fin de semana y que podría relacionarse con factores motivacionales o de satisfacción laboral.

La tendencia evolutiva durante los dieciocho meses analizados mostró un comportamiento preocupante: mientras el primer semestre de 2024 presentó una tasa promedio de 5.9%, el último trimestre del mismo año elevó este indicador a 7.6%, y los primeros nueve meses de 2025 consolidaron un promedio de 7.1%; con esta progresión ascendente, se sugiere que los factores causales del ausentismo se han intensificado o que las medidas de control implementadas no han logrado efectividad suficiente. Resulta relevante destacar que durante los períodos inmediatamente posteriores a festividades nacionales o puentes festivos, el ausentismo por causa no médica incrementó hasta en un 40%, evidenciando patrones conductuales que requieren abordaje desde la cultura organizacional y las políticas de gestión del talento humano.

11.3 Segmentación del fenómeno

La segmentación por nivel organizacional reveló diferencias sustanciales en los patrones de ausentismo dentro de la unidad DECO; es así como el personal operativo, que representa el 43% de la plantilla, concentró el 67% del total de ausencias registradas, con una tasa individual del 8.9%; este grupo experimentó principalmente ausencias por causas médicas relacionadas con carga física de trabajo y enfermedades respiratorias. De la misma forma los supervisores y coordinadores presentaron una tasa del 5.1%, significativamente inferior, aunque con mayor proporción de ausencias por estrés y afectaciones de salud mental (31% de sus ausencias totales). El personal administrativo y de apoyo registró la menor tasa con 4.3%, distribuyendo sus ausencias de manera más equilibrada entre causas médicas, personales y permisos programados.

La antigüedad laboral surge como variable diferenciadora: los colaboradores con menos de dos años en la organización presentaron tasas de ausentismo del 9.4%, mientras que aquellos con permanencia superior a cinco años registraron un 5.6%; es así como esta relación inversa entre antigüedad y ausentismo sugiere que los procesos de adaptación organizacional, el fortalecimiento del compromiso laboral y el conocimiento de las dinámicas internas actúan como factores protectores. Frente a las áreas funcionales específicas dentro de DECO, el área de operaciones directas concentró el 54% de las ausencias totales, seguida por el área de soporte técnico con 28% y el área administrativa con 18%; esta distribución correlaciona directamente con la proporción de personal asignado a cada área, aunque las tasas ajustadas por tamaño evidencian que operaciones presenta un índice 1.4 veces superior al promedio de la unidad.

11.4 Relación Ausentismo-Productividad

Análisis correlacional

El análisis estadístico estableció una correlación negativa significativa ($r = -0.68$, $p < 0.01$) entre la tasa mensual de ausentismo y el cumplimiento de objetivos operativos en la unidad DECO. En los periodos donde el ausentismo superó el 8% registraron un cumplimiento promedio de metas del 82.4%, mientras que periodos con ausentismo inferior al 5% alcanzaron un 96.7% de cumplimiento; así mismo esta relación demuestra que cada punto porcentual de incremento en el ausentismo se asocia con una disminución aproximada del 2.1% en la productividad medida a través de indicadores clave de desempeño. Torres-Coronas y Vidal-Blasco (2024) encontraron patrones similares en empresas españolas, donde "el incremento del ausentismo afectó directamente los procesos de transformación digital y gestión estratégica" (p. 125), lo que confirma que este fenómeno trasciende contextos geográficos específicos.

Frente a los tiempos de entrega de proyectos estratégicos evidenciaron retrasos promedio de 8.3 días durante trimestres con alta incidencia de ausentismo, comparados con 1.2 días de retraso en períodos de asistencia regular, es así como la calidad de los procesos también mostró afectación: la tasa de errores y reprocesos aumentó un 34% en meses críticos de ausentismo, generando sobrecarga adicional para el personal presente y deteriorando la eficiencia operacional. Morales-Sánchez y Pasamar-Reyes (2020) documentaron que "las organizaciones que gestionan adecuadamente el ausentismo logran reducciones del 38% en costos operacionales y mejoras del 45% en indicadores de productividad" (p. 118), evidenciando el potencial de mejora que Lafayette podría alcanzar mediante intervenciones efectivas en la unidad DECO.

Impacto económico

La cuantificación económica del ausentismo en DECO reveló costos directos e indirectos que comprometieron significativamente los resultados financieros de la unidad durante el período analizado; por otro lado los costos directos alcanzaron \$127.4 millones anualizados, derivados principalmente del pago de incapacidades, contratación de personal temporal de reemplazo y pago de horas extras al personal presente para cubrir ausencias imprevistas. En cuanto a los costos indirectos, aunque más difíciles de cuantificar con precisión, se estimaron en \$189.6 millones considerando pérdida de productividad, retrasos en entregas, deterioro de calidad y oportunidades de negocio no materializadas. López-Cabarcos et al. (2021) identificaron que "los factores determinantes del ausentismo varían significativamente entre sectores, requiriendo análisis específicos para el diseño de intervenciones efectivas" (p. 247), recomendación que aplica directamente al caso de Lafayette.

El impacto financiero se magnificó durante períodos críticos: en marzo de 2024, cuando el ausentismo alcanzó el 10.5%, la unidad DECO registró un incumplimiento del 23% en sus metas de facturación mensual, equivalente a \$42.8 millones en ingresos proyectados no realizados; con respecto a la redistribución no planificada de cargas laborales generó sobrecostos en horas extras por \$18.3 millones durante el año 2024, representando un incremento del 47% respecto al presupuesto original para este concepto. Hernández-Palma et al. (2020) argumentan que "la gestión efectiva del talento humano debe basarse en diagnósticos específicos que consideren las características organizacionales únicas" (p. 143), premisa que justifica la necesidad de desarrollar estrategias de intervención ajustadas a las particularidades de Lafayette, donde el retorno potencial de inversión en programas de reducción del ausentismo podría alcanzar una relación beneficio-coste de 3.4:1.

Evidencia cualitativa

Las entrevistas realizadas a supervisores y personal operativo de DECO proporcionaron evidencia sobre los mecanismos mediante los cuales el ausentismo impacta la productividad cotidiana; en este orden de ideas un supervisor del área de operaciones expresó: "cuando alguien falta sin aviso, no solo perdemos su trabajo, perdemos la coordinación del equipo completo porque tenemos que improvisar redistribuciones que nadie planeó". Esta narrativa se repitió sistemáticamente, revelando que el ausentismo genera efectos en cascada que afectan no solo las tareas del ausente sino la dinámica colectiva. García-Rubiano y Forero-Aponte (2021) establecieron que "el estrés laboral explica hasta el 34% de la varianza en los índices de ausentismo" (p. 52), factor que en Lafayette se retroalimenta cuando las ausencias generan sobrecarga en el personal presente, incrementando su propio riesgo de ausentismo futuro.

Los coordinadores identificaron que las ausencias frecuentes de ciertos colaboradores obligan a mantener "respaldos informales" que reducen la especialización y eficiencia de los procesos; es así como un coordinador administrativo señaló: "tenemos que entrenar a más gente en cada función por si acaso, lo que significa que nadie termina dominando realmente su área porque siempre está cubriendo a otros". Esta estrategia defensiva ante el ausentismo genera costos ocultos en términos de curva de aprendizaje permanente y pérdida de expertise. Bui et al. (2025) demostraron que "las prácticas de gestión de recursos humanos que promueven el desempeño laboral a través del comportamiento innovador reducen significativamente los índices de ausentismo" (p. 12), sugiriendo que Lafayette requiere transitar de estrategias reactivas de cobertura hacia enfoques preventivos que fortalezcan el compromiso y la estabilidad del talento en la unidad DECO.

Factores Claves del Ausentismo

A. Riesgos psicosociales

La aplicación del Cuestionario de Factores Psicosociales adaptado identificó niveles elevados de riesgo en la unidad DECO, particularmente en las dimensiones de carga laboral y demandas emocionales; en este sentido el 64% de los colaboradores encuestados reportó experimentar demandas laborales que superan sus recursos disponibles, mientras que el 52% manifestó bajo control sobre la organización de sus tareas y tiempos de trabajo; con esta combinación configura el escenario de alto estrés descrito en el modelo de demandas-control, donde la presión constante sin autonomía suficiente genera agotamiento progresivo. Martínez-Lugo y Rodríguez-Montalbán (2019) encontraron que "el agotamiento emocional media completamente la relación entre estrés laboral y ausentismo, sugiriendo la necesidad de

intervenciones preventivas centradas en el bienestar mental" (p. 101), patrón que se replica en los resultados de Lafayette.

El desequilibrio entre el esfuerzo-recompensa, emergió como factor crítico: el 58% del personal operativo percibe que su esfuerzo laboral no recibe reconocimiento proporcional, ni económico ni simbólico, por parte de la organización, es así como las entrevistas revelaron narrativas recurrentes sobre falta de retroalimentación positiva, escasas oportunidades de desarrollo profesional y ausencia de mecanismos formales de reconocimiento. El 41% de los colaboradores con mayor ausentismo reportó síntomas compatibles con agotamiento emocional, incluyendo fatiga crónica, desmotivación y distanciamiento afectivo del trabajo. Rodríguez-Cárvajal et al. (2021) documentaron que "los análisis longitudinales del burnout y ausentismo son fundamentales para comprender los mecanismos causales subyacentes" (p. 269), evidencia que justifica la implementación de sistemas de monitoreo continuo en DECO para detectar deterioro del bienestar psicológico antes de que se manifieste en ausencias laborales.

B. Clima organizacional

La evaluación del clima organizacional en DECO reveló percepciones mayoritariamente negativas en dimensiones clave que la literatura asocia con el ausentismo; por esta razón el 67% de los participantes calificó la comunicación organizacional como deficiente, señalando que la información relevante no fluye oportunamente y que existen barreras entre niveles jerárquicos que dificultan la coordinación efectiva el análisis de la calidad del liderazgo, recibió valoraciones heterogéneas: mientras algunos equipos reportaron supervisión cercana y orientadora, otros describieron estilos autoritarios y poco receptivos ante necesidades del personal. Álvarez-García y Martínez-López (2021) demostraron que el clima organizacional influye significativamente en los patrones de asistencia, específicamente cuando se caracteriza por altos niveles de conflicto,

baja comunicación y escaso reconocimiento, descripción que coincide con las condiciones identificadas en Lafayette.

Frente al sentido de pertenencia y compromiso organizacional mostró debilidad: solo el 38% de los encuestados manifestó sentirse valorado como parte importante de Lafayette, mientras que el 61% expresó que consideraría ofertas laborales externas si se presentaran con esta salida emocional que correlaciona directamente con mayores tasas de ausentismo, particularmente en ausencias de corta duración sin justificación médica formal. Contreras-Torres y Rojas-Valencia (2019) señalan que "los factores culturales, socioeconómicos y normativos específicos de la región requieren abordajes diferenciados para comprender y gestionar efectivamente el ausentismo laboral" (p. 1132), perspectiva que aplica al contexto colombiano donde Lafayette opera; por otro lado el trabajo en equipo presentó evaluaciones polarizadas: áreas con dinámicas colaborativas sólidas registraron tasas de ausentismo 3.2 puntos porcentuales inferiores a equipos con relaciones interpersonales conflictivas, evidenciando que el apoyo social funciona como factor protector significativo.

El Modelo explicativo integrador

El análisis integrado de factores individuales, organizacionales y psicosociales permitió construir un modelo explicativo específico para el ausentismo en la unidad DECO de Lafayette. Los resultados entregan que el ausentismo opera como variable dependiente resultante de la interacción compleja entre condiciones laborales estresantes, clima organizacional deteriorado y escasas estrategias de afrontamiento individual, las demandas laborales excesivas actúan como factor desencadenante inicial, generando agotamiento emocional que constituye el mecanismo mediador central: cuando los colaboradores experimentan agotamiento crónico, el ausentismo emerge como estrategia de recuperación ante la imposibilidad de modular la carga laboral mediante otros

mecanismos. Espinoza-Santeli y Jiménez-Figueroa (2019) demostraron que "el clima organizacional y el bienestar psicológico actúan como mediadores significativos en la relación entre condiciones laborales y niveles de ausentismo" (p. 14), hallazgo que respalda la estructura causal identificada en Lafayette.

El modelo incorpora factores moderadores que amplifican o atenúan el impacto de los riesgos psicosociales sobre el ausentismo; el apoyo social percibido, tanto de supervisores como de compañeros, funciona como buffer que reduce la probabilidad de ausencias incluso ante condiciones laborales adversas: colaboradores con redes de apoyo sólidas presentaron tasas de ausentismo 42% inferiores a aquellos con bajo soporte social, controlando por nivel de carga laboral, en este sentido la estabilidad contractual también modera la relación: el personal temporal exhibe menor tolerancia a factores estresantes, manifestando ausentismo ante niveles de presión que el personal permanente logra gestionar sin ausentarse. Díaz-Fúnez et al. (2020) encontraron que "el engagement laboral actúa como factor protector contra el ausentismo en organizaciones de servicios, reduciendo las ausencias no programadas en un 42%" (p. 183), evidencia que sugiere que fortalecer el compromiso emocional con el trabajo y la organización constituye estrategia preventiva fundamental para Lafayette, donde actualmente solo el 31% del personal reporta niveles altos de engagement.

El Impacto En Objetivos Estrategicos

Análisis por objetivo específico

La unidad DECO estableció cinco objetivos estratégicos prioritarios para el período 2024-2025, cada uno con indicadores de seguimiento trimestral que permitieron rastrear la influencia del ausentismo sobre su consecución; es así como el objetivo de incrementar la eficiencia operativa

en un 15% experimentó la mayor afectación: mientras el primer trimestre alcanzó apenas un 6.8% de avance, los meses con menor incidencia de ausencias lograron progresos del 12.3%; por ello la meta de reducción de tiempos de respuesta al cliente sufrió retrocesos durante julio y septiembre de 2024, precisamente cuando el ausentismo superó el 9%, obligando a extender plazos que habían mejorado sostenidamente en meses previos. González-Menéndez et al. (2022) plantean que el ausentismo "genera interrupciones significativas en la productividad y el cumplimiento de objetivos organizacionales" (p. 16), descripción que captura la realidad operativa de Lafayette durante los períodos críticos analizados.

Los objetivos vinculados a innovación de procesos y desarrollo de nuevos productos enfrentaron postergaciones recurrentes: tres iniciativas estratégicas quedaron suspendidas temporalmente porque los líderes de proyecto acumularon ausencias prolongadas sin que existieran respaldos técnicos capacitados para asumir la continuidad; se busca el fortalecimiento del clima laboral presentó resultados paradójicos: aunque constituía un objetivo declarado, el propio ausentismo deterioró las relaciones interpersonales al sobrecargar permanentemente a quienes mantenían asistencia regular. Bernal-Guerrero y Cárdenas-Rodríguez (2020) identificaron que factores organizacionales actúan tanto como causas del ausentismo como consecuencias del mismo, generando ciclos difíciles de interrumpir, se mantuvo el objetivo estratégico del cumplimiento por encima del 90% fue la actualización de infraestructura tecnológica, precisamente porque dependía de proveedores externos y no de la disponibilidad continua del talento interno.

Efectos sistémicos de las ausencias Laborales

Las ausencias laborales en DECO generaron interrupciones que sobrepasaron la simple interrupción de funciones individuales, afectando toda la operación de Lafayette; es así como la coordinación entre equipos se vio comprometida: reuniones de seguimiento canceladas por falta de personal clave, decisiones aplazadas que después requerían reprocesos, y cronogramas modificados repetidamente, por otro lado el servicio hacia clientes internos cayó notoriamente: solicitudes que antes tomaban 2.3 días comenzaron a resolverse en 4.7 días durante períodos críticos. Peñalver-González et al. (2023) sostienen que "las organizaciones saludables que implementan estrategias basadas en engagement logran reducciones sostenidas del ausentismo de hasta el 56%" (p. 38), evidencia que refuerza la necesidad de abordar causas profundas y no únicamente síntomas superficiales.

DECO enfrentó deterioro reputacional dentro de Lafayette: otras áreas comenzaron a cuestionar su capacidad para cumplir compromisos, derivando proyectos importantes hacia unidades con mayor estabilidad operativa; la unificación del conocimiento en personas específicas creó vulnerabilidades: sus ausencias frecuentes dejaban vacíos de información que ningún documento lograba suplir adecuadamente. Tatamuez-Tarapues et al. (2019) señalan que el ausentismo responde a "una etiología multifactorial con efectos negativos a nivel individual y organizacional" (p. 100). Adicionalmente, el personal con asistencia constante expresó frustración creciente al asumir cargas extras sin reconocimiento visible, mientras quienes faltaban recurrentemente no recibían consecuencias aparentes.

Implicaciones financieras

El costo económico integral del ausentismo en DECO alcanzó \$317 millones anualizados, equivalente al 11.4% del presupuesto operativo asignado para 2024, el resultado general de los

desembolsos directos por reemplazos y horas extras, además de las oportunidades comerciales perdidas por incumplimientos; con las tres propuestas de alto valor fueron rechazadas por clientes debido a retrasos causados por indisponibilidad de expertos técnicos en momentos críticos de negociación.

López-Cabarcos et al. (2021) identificaron que "los factores determinantes del ausentismo varían significativamente entre sectores" (p. 247), explicando por qué proyecciones genéricas subestimaron la magnitud real del problema en Lafayette.

Las proyecciones del 2026, evidencias escenarios preocupantes si continúan las tendencias actuales: manteniendo el 7.1% de ausentismo, los costos podrían escalar hasta \$389 millones anuales, comprometiendo viabilidad de iniciativas estratégica; es así que el análisis costo-beneficio indica que invertir \$85 millones en un programa integral podría generar retornos acumulados de \$412 millones en tres años. Hernández-Palma et al. (2020) argumentan que "la gestión efectiva del talento humano debe basarse en diagnósticos específicos" (p. 143), justificando destinar recursos importantes a prevención antes de seguir absorbiendo costos recurrentes; finalmente la rentabilidad de DECO disminuyó 4.8 puntos porcentuales respecto a metas iniciales, brecha explicada en un 73% por factores vinculados directamente con el ausentismo.

12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Con base en los hallazgos del diagnóstico integral realizado en la unidad DECO de Lafayette, se presenta una propuesta de intervención estructurada en tres ejes estratégicos: prevención, corrección y seguimiento. Esta propuesta se fundamenta en la evidencia empírica recopilada y en las mejores prácticas identificadas en la literatura científica, estableciendo indicadores específicos de seguimiento y evaluación que permitirán verificar la efectividad de las acciones implementadas.

12.1 Cuadro Síntesis: Causas del Ausentismo e Impacto en Objetivos Estratégicos

El siguiente cuadro consolida las principales causas identificadas del ausentismo en la unidad DECO, estableciendo la relación directa con el impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Lafayette y priorizando las áreas de intervención según su nivel de criticidad.

12.1.1 Tabla 1. Matriz de Causas del Ausentismo e Impacto en Objetivos Estratégicos

CATEGORÍA	CAUSA IDENTIFICADA	PREVALENCIA	IMPACTO EN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NIVEL DE PRIORIDAD
FACTORES PSICOSOCIALES	Riesgos psicosociales elevados: demandas excesivas sin recursos	64%	Reducción productividad: 2.1% por cada punto % ausentismo Retrasos proyectos: 8.3 días	CRÍTICO
	Desequilibrio esfuerzo-recompensa: 58% sin reconocimiento proporcional	58%	Ausentismo voluntario aumentado Reducción engagement a 31%	CRÍTICO
	Agotamiento emocional: 41% síntomas burnout	41%	Ausencias prolongadas Tasa 8.1% vs 5.2% sin síntomas	ALTO
FACTORES ORGANIZACIONALES	Clima deteriorado: 67% comunicación deficiente	67%	Bajo sentido pertenencia (38%) Rotación intención: 61%	CRÍTICO
	Liderazgo inconsistente	Variable	Diferencia 3.2pp entre equipos Conflictos no resueltos	ALTO
	Sobrecarga períodos críticos	Mar, Jul, Sep	Picos 9.2%-10.5% ausentismo Incumplimiento 23% metas	ALTO

FACTORES INDIVIDUALES	Afectaciones osteomusculares	34%	Duración: 4.2 días/evento Costos: \$43M anuales	MEDIO
	Salud mental: ansiedad/depresión	19%	Ausencias >10 días: 18% casos Reincidencia elevada	ALTO
	Enfermedades respiratorias	28%	Concentración épocas Ausencias cortas recurrentes	MEDIO
FACTORES CONTRACTUALES	Diferencia temporal vs. indefinido	8.1% vs 6.2%	Inestabilidad operativa Menor compromiso	MEDIO

Nota: Nivel de prioridad determinado por: prevalencia, magnitud del impacto y viabilidad de intervención. Período: enero 2024 - septiembre 2025.

Fuente: Elaboración propia con base en análisis integrado

12.2 Análisis de la Matriz de Causas

La matriz de causas revela que los factores psicosociales y organizacionales constituyen las áreas de intervención más críticas, al presentar tanto alta prevalencia como impacto significativo en el cumplimiento de objetivos estratégicos. Los riesgos psicosociales elevados, identificados en el 64% de los colaboradores, generan una relación negativa directa con la productividad, evidenciada en la correlación $r = -0.68$ ($p < 0.01$) entre ausentismo y cumplimiento de metas operativas.

El desequilibrio esfuerzo-recompensa emerge como segunda causa crítica, afectando al 58% del personal operativo y vinculándose directamente con ausencias voluntarias y bajo engagement laboral. Esta situación se agrava por un clima organizacional deteriorado, donde el 67% de los colaboradores reporta deficiencias en comunicación organizacional, generando un círculo vicioso que perpetúa el ausentismo.

Los factores individuales relacionados con salud presentan prioridad media en términos de intervención preventiva, aunque su impacto económico es considerable (\$43M anuales en costos directos). Las afectaciones osteomusculares (34%) y enfermedades respiratorias (28%) responden a condiciones ergonómicas y ambientales mejorables, mientras que los problemas de salud mental (19%) requieren abordaje especializado por su tendencia a generar ausencias prolongadas y reincidentes; es así como la diferencia en tasas de ausentismo según tipo de contrato (8.1% temporal vs. 6.2% indefinido) sugiere que la estabilidad laboral actúa como factor protector. Esta brecha de 1.9 puntos porcentuales, aunque clasificada como prioridad media, afecta la predictibilidad operativa y debe considerarse en estrategias de gestión del talento.

Estrategias preventivas de Ausentismo.

La prevención del ausentismo en DECO requiere abordar simultáneamente las causas individuales y organizacionales identificadas durante el diagnóstico; se sugiere crear un programa

de bienestar integral que incluya pausas activas obligatorias, evaluaciones periódicas de salud ocupacional y talleres de manejo del estrés adaptados a las demandas específicas de cada rol. Es clave el fortalecer el engagement laboral mediante esquemas de reconocimiento formal, planes de desarrollo profesional y espacios de participación en decisiones que afectan directamente los procesos operativos. Díaz-Fúnez et al. (2020) encontraron que "el engagement laboral actúa como factor protector contra el ausentismo en organizaciones de servicios, reduciendo las ausencias no programadas en un 42%" (p. 183), hallazgo que respalda la inversión en vínculos emocionales entre colaboradores y organización.

12.2.1 Tabla 2. Estrategias Preventivas con Indicadores de Seguimiento y Evaluación

ESTRATEGIA	ACCIONES ESPECÍFICAS	INDICADORES	METAS	FRECUENCIA
1. Programa Bienestar Integral	Pausas activas Evaluaciones salud Talleres estrés	% participación N° evaluaciones Reducción dolores	≥85% 100% cobertura -30% en 12 meses	Mensual Trimestral Trimestral
2. Fortalecimiento Engagement	Reconocimiento formal Planes desarrollo Participación decisiones	Índice UWES % con PDI activo Tasa participación	31% a 60% 100% cobertura ≥40%	Semestral Trimestral Trimestral
3. Mejora Condiciones	Redistribución cargas Ampliación autonomía Mejora comunicación	% carga manejable Índice autonomía Satisfacción com.	22% a 65% 2.8 a 4.0/5 33% a 70%	Trimestral Trimestral Trimestral
4. Liderazgo Humanizado	Talleres supervisores Coaching Retroalimentación 360°	N° capacitados Eval. liderazgo % clima positivo	100% en 12 meses +1 punto escala ≥75% equipos	Anual Semestral Trimestral
5. Flexibilidad Controlada	Horarios flexibles Trabajo remoto Banco horas	Solicitudes aprobadas Ausencias injustif. Satisfacción	≥90% aprobación -50% ausencias ≥75% satisfacción	Mensual Mensual Semestral

6. Salud Mental	Línea atención 24/7 Talleres ansiedad Mindfulness	Nº consultas % participación Reducción ausencias	Línea 100% ≥60% talleres -40% en 18 meses	Mensual Trimestral Trimestral
7. Clima Organizacional	Reuniones regulares Actividades integración Resolución conflictos	Índice clima % conflictos <30días Sugerencias impl.	33% a 70% ≥80% resueltos ≥30% implementadas	Semestral Mensual Trimestral
8. Períodos Críticos	Refuerzos temporales Distribución cargas Incentivos asistencia	Tasa períodos pico % cumplimiento Rotación temporal	10% a <6% ≥95% objetivos -30% rotación	Trimestral Trimestral Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Una de las prioridades es el mejorar las condiciones laborales constituye otra línea preventiva fundamental: redistribuir cargas excesivas identificadas en el diagnóstico psicosocial, ampliar márgenes de autonomía para equipos operativos y establecer canales de comunicación bidireccionales efectivos; los procesos de capacitación de líderes en gestión humanizada del talento, permitirá detectar señales tempranas de agotamiento antes de que deriven en ausencias médicas. Bui et al. (2025) demostraron que "las prácticas de gestión de recursos humanos que promueven el desempeño laboral a través del comportamiento innovador reducen significativamente los índices de ausentismo" (p. 12). Adicionalmente, implementar esquemas de flexibilidad horaria controlada puede disminuir ausencias relacionadas con gestiones personales inevitables, permitiendo compatibilizar responsabilidades laborales y extralaborales sin recurrir a faltas injustificadas.

12.3 Acciones correctivas

Frente a situaciones de ausentismo ya consolidadas, Lafayette debe establecer protocolos estructurados de intervención temprana; en el caso de que un colaborador acumule tres ausencias en un trimestre o presente patrones irregulares de asistencia, debe activarse un proceso de acompañamiento individual que incluya entrevista confidencial con Recursos Humanos, evaluación de factores subyacentes y diseño conjunto de compromisos de mejora. Este abordaje difiere radicalmente de sanciones punitivas tradicionales, buscando comprender obstáculos reales y construir soluciones viables. García-Rubiano y Forero-Aponte (2021) establecieron que intervenciones organizacionales estructuradas logran reducir efectivamente "el ausentismo por estrés" (p. 58) cuando abordan causas específicas identificadas en cada caso particular.

12.3.1 Tabla 3. Acciones Correctivas con Indicadores de Seguimiento y Evaluación

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES	METAS	FRECUENCIA
1. Intervención Temprana	Activación por triggers Entrevista individual Plan personalizado	N° casos activados % con plan Tasa reincidencia	100% identificados 100% cobertura <20% reincidencia	Mensual Mensual Trimestral
2. Acompañamiento Salud Mental	Derivación especializada Seguimiento coordinado Ajustes funciones	N° en programa % retornos exitosos Tiempo recuperación	100% casos ≥85% exitosos -25% tiempo	Mensual Trimestral Semestral
3. Retorno Gradual	Reintegros progresivos Ajustes jornada Seguimiento supervisor	N° planes implementados % completados Recaídas 90 días	100% >15 días ≥90% completados <15% recaídas	Mensual Trimestral Trimestral
4. Respaldo Cruzado	Mapeo conocimientos Capacitación backup Rotación roles	% funciones con backup N° polivalentes Tiempo respuesta	100% críticas ≥40% colaboradores <4 horas	Trimestral Semestral Mensual

5. Reuniones Retorno	Entrevista post-ausencia Identificación factores Seguimiento 30-60-90	% con reunión factores resueltos Satisfacción	100% >5 días ≥70% resolución ≥4.0/5.0	Por evento Trimestral Por evento
6. Ausentismo Recurrente	Identificación patrones Evaluación multicausal Comité casos complejos	Nº casos identificados % con reducción Costo por caso	100% detección ≥65% mejora -40% costo	Mensual Trimestral Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Los casos de ausentismo recurrente vinculados a problemas de salud mental o enfermedades crónicas requieren planes de retorno gradual al trabajo, con ajustes temporales en funciones o jornadas hasta lograr estabilización; se busca establecer alianzas con entidades de salud para seguimiento médico coordinado garantiza continuidad terapéutica sin desvinculación laboral prematura. Sánchez-Meca y Botella-Ausina (2022) identificaron que "existe una brecha significativa en estudios empíricos que examinen las intervenciones para reducir el ausentismo laboral en España y América Latina" (p. 91), lo cual subraya la importancia de documentar rigurosamente los resultados de estas acciones correctivas en Lafayette, para finalizar, el desarrollar programas de respaldo cruzado entre colaboradores minimiza el impacto operativo de las ausencias inevitables, distribuyendo conocimientos críticos para evitar dependencias únicas.

Sistema de monitoreo

La forma adecuada de gestionar efectivamente el ausentismo exige contar con información actualizada y analizada sistemáticamente; se busca desarrollar un tablero de control digital que consolide indicadores clave: tasa mensual de ausentismo por área, duración promedio de ausencias, clasificación según causas y correlación con cumplimiento de metas operativas. Con

este dashboard debe permitir identificar tendencias emergentes antes de que escalen a crisis operativas. Bhimanatham e Iyer (2024) enfatizan que "las métricas de asistencia y su gestión pueden impactar tanto la moral de los empleados como la eficiencia organizacional" (p. 1045), advirtiendo sobre el riesgo de sistemas de control percibidos como punitivos que paradójicamente incrementan el problema que pretenden resolver.

El monitoreo cualitativo complementa los datos cuantitativos: realizar trimestralmente grupos focales con colaboradores para explorar factores emergentes, encuestas rápidas de clima posterior a períodos de alta exigencia y entrevistas de egreso que indaguen específicamente sobre experiencias de ausentismo. Para asignar responsabilidad clara a un coordinador de bienestar organizacional que garantiza el seguimiento continuo y activación oportuna de protocolos de intervención. Rodríguez-Cárvajal et al. (2021) argumentan que "los análisis longitudinales del burnout y ausentismo en profesionales específicos son fundamentales para comprender los mecanismos causales subyacentes" (p. 269). Al revisar semestralmente la efectividad del programa mediante comparaciones pre-post intervención, el mismo permite ajustar estrategias según evidencia acumulada, transitando desde gestión reactiva hacia anticipación proactiva del fenómeno.

12.3.2 Tabla 4. Indicadores Clave del Sistema de Monitoreo

ÁREA MONITOREO	INDICADORES	METAS	FRECUENCIA
Dashboard Digital	Tasa ausentismo general y por área Correlación con objetivos	6.8% a 3.8% $r > -0.40$	Tiempo real Mensual
Productividad	% cumplimiento objetivos Días retraso proyectos	$\geq 95\%$ <2 días promedio	Mensual Mensual
Clima Organizacional	Índice clima global Encuestas pulse	33% a 75% Todas >70%	Semestral Trimestral

Engagement	Score UWES eNPS	31% a 60% ≥+30	Semestral Semestral
Factores Psicosociales	Nivel riesgo por dimensión % en riesgo alto	Bajo/medio <10%	100% Anual Anual
Costos-Beneficios	Costo anual ausentismo ROI	\$317M a \$140M 3.4:1 año 3	Mensual Anual

Fuente: Elaboración propia

12.4 Plan de implementación con Cronograma y Presupuesto

La ejecución de esta propuesta se estructura en cuatro fases distribuidas durante doce meses. La fase inicial (meses 1-2) contempla sensibilización de líderes, conformación del equipo responsable y diseño detallado de protocolos específicos adaptados a Lafayette. Durante meses 3-5 se despliegan intervenciones preventivas: talleres de bienestar, ajustes en distribución de cargas y lanzamiento del programa de reconocimiento; el desarrollo de la fase de consolidación (meses 6-9) activa protocolos correctivos individuales, evalúa primeros resultados y realiza ajustes según aprendizajes. Hernández-Palma et al. (2020) enfatizan que "la gestión efectiva del talento humano debe basarse en diagnósticos específicos que consideren las características organizacionales únicas de cada empresa" (p. 143), principio rector de este cronograma adaptado a DECO.

La fase final (meses 10-12) institucionaliza prácticas exitosas mediante actualización de políticas formales, capacitación de nuevos líderes y documentación de lecciones aprendidas. El presupuesto estimado de \$85 millones se distribuye en: capacitaciones (28%), mejoras en condiciones laborales (35%), sistema tecnológico de monitoreo (22%) y honorarios de consultores externos especializados (15%). Peñalver-González et al. (2023) sostienen que organizaciones que implementan estrategias basadas en engagement logran "reducciones

sostenidas del ausentismo de hasta el 56%" (p. 38). Designar un comité de seguimiento con participación de Recursos Humanos, líderes de DECO y representantes del personal garantiza apropiación colectiva, ajustes oportunos y sostenibilidad del programa más allá del período inicial de implementación.

12.4.1 Tabla 5. Plan de Implementación por Fases

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
FASE PREPARACIÓN	1 Sensibilización líderes	Director RRHH	Mes 1	\$2.5M
	Conformación Comité	Gerencia General	Mes 1	\$0
	Diseño protocolos	Consultor RRHH +	Mes 1-2	\$8M
FASE DESPLIEGUE	2 Programa Bienestar	Coord. Bienestar	Mes 3-5	\$12M
	Capacitación liderazgo	RRHH + Consultor	Mes 3-5	\$15M
	Mejoras físicas	Dir. Operaciones	Mes 3-5	\$22M
FASE CONSOLIDACIÓN	3 Protocolos correctivos	Coord. Bienestar	Mes 6-9	\$5M
	Evaluación intermedia	Comité	Mes 7	\$2M
FASE INSTITUCIONALIZACIÓN	4 Actualización políticas	RRHH + Legal	Mes 10-12	\$2.5M
	Evaluación final ROI	Comité	Mes 12	\$6M
TOTAL			12 meses	\$85M

Fuente: Elaboración propia

Distribución				presupuestal:
• Capacitaciones:		28%		(\$23.8M)
• Mejoras condiciones:		35%		(\$29.8M)
• Sistema tecnológico:		22%		(\$18.7M)
• Consultoría:	15%			(\$12.8M)

12.4.2 Tabla 6. Resultados Esperados y Retorno de Inversión a 3 Años

INDICADOR	LÍNEA BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Tasa ausentismo	6.8%	5.5% (-19%)	4.2% (-38%)	3.0% (-56%)

Costos ausentismo	\$317M	\$248M (-22%)	\$186M (-41%)	\$140M (-56%)
Cumplimiento objetivos	82.4%	89.7% (+9%)	94.5% (+15%)	97.2% (+18%)
Engagement UWES	31%	45% (+45%)	56% (+81%)	65% (+110%)
Clima organizacional	33%	52% (+58%)	68% (+106%)	78% (+136%)
Productividad	100	107 (+7%)	116 (+16%)	123 (+23%)
Tasa errores	5.8%	4.6% (-21%)	3.7% (-36%)	3.2% (-45%)
Satisfacción laboral	6.2/10	7.4/10 (+19%)	8.1/10 (+31%)	8.5/10 (+37%)
INVERSIÓN ACUMULADA	-	\$35M	\$65M	\$85M
AHORRO ACUMULADO	-	\$69M	\$200M	\$354M
ROI	-	1.97:1	3.08:1	4.16:1

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras

Nota: *Proyecciones basadas en evidencia científica. ROI = Ahorro Acumulado / Inversión. Los porcentajes indican variación respecto a línea base. Peñalver-González et al. (2023) documentan reducciones de hasta 56% en ausentismo.*

La proyección de retorno de inversión indica que cada peso invertido en el programa generará 4.16 pesos de retorno al finalizar el tercer año, considerando únicamente ahorros directos cuantificables. Este ROI conservador no incluye beneficios intangibles como mejora en clima organizacional, reducción de rotación, incremento en innovación y fortalecimiento de la marca empleadora, los cuales podrían elevar el retorno real hasta niveles de 6:1 o superiores según estudios de Morales-Sánchez y Pasamar-Reyes (2020).

La sostenibilidad financiera del programa se garantiza desde el año 2, cuando los ahorros anuales (\$131M en año 2) superan la inversión anual requerida (\$30M). A partir del año 3, el programa opera con balance positivo de \$107M anuales, permitiendo reinvertir en mejoras continuas y extensión de mejores prácticas a otras unidades de Lafayette.

13. Discusión De Los Resultados

Los resultados obtenidos en este estudio revelan que el ausentismo en la unidad DECO de Lafayette, constituye un factor determinante en el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales, manifestándose tanto en la disminución de la productividad como en el incremento de costos operacionales; así mismo la evidencia recopilada permite afirmar que las ausencias laborales generan una cadena de efectos en la organización que trasciende la simple interrupción de tareas individuales, afectando la dinámica colectiva del equipo y comprometiendo el logro de metas institucionales; por otro lado se estableció que los factores psicosociales y el clima organizacional actúan como elementos mediadores que explican parcialmente los patrones de ausentismo observados, lo cual coincide con lo planteado por la literatura científica revisada. De la misma forma, los resultados visibilizan la importancia de implementar estrategias integrales que aborden simultáneamente las causas individuales y organizacionales del fenómeno, trascendiendo enfoques correctivos para incorporar acciones preventivas que fortalezcan el compromiso laboral y mejoren las condiciones de trabajo en Lafayette; para finalizar el empoderamiento de los equipos de trabajo de la empresa, requieren el análisis individual por área de forma que se generen protocolos de acompañamiento y resolución de problemas del talento humano de la organización, además la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos fortaleció la validez de los hallazgos y permitió comprender el fenómeno desde múltiples perspectivas. Los registros de asistencia proporcionaron evidencia objetiva de los patrones de ausentismo, mientras que las entrevistas revelaron los mecanismos causales subyacentes.

Frente al **primer objetivo específico centrado en evaluar frecuencia, duración y causas del ausentismo**, se logra documentar la tasa actual que supera significativamente el promedio institucional; se identifican las afectaciones osteomusculares, respiratorias y de salud mental como causas predominantes, estableciendo duraciones promedio por evento; revelando cómo el personal temporal registra tasas superiores frente al indefinido, sugiriendo que la estabilidad contractual incide directamente en los patrones de asistencia. Es así como los picos de ausentismo durante cierres trimestrales y la concentración de ausencias injustificadas en lunes y viernes son evidencia de factores organizacionales y conductuales operando simultáneamente. Este análisis temporal permite identificar momentos claves para implementar estrategias preventivas diferenciadas según las demandas operativas de cada período.

El segundo objetivo, orientado a conocer el impacto sobre productividad y objetivos estratégicos, demuestra la correlación negativa entre ausentismo y cumplimiento de metas, de allí que se demostró que este fenómeno resulta fundamental para el desempeño organizacional mediante el análisis de retrasos en proyectos durante períodos críticos y el incremento en tasas de error. La cuantificación del impacto económico es un indicador de los recursos comprometidos que afectan la viabilidad financiera de la unidad.

Frente a **el tercer objetivo de formular una propuesta de intervención**, el análisis de factores causales permitirá diseñar un modelo integral que articule prevención, corrección y monitoreo. La propuesta identifica las respuestas tradicionales, al incorporar fortalecimiento del engagement, ajustes en condiciones laborales y protocolos de acompañamiento individualizado. Se proyecta demostrar la viabilidad económica de gestionar proactivamente el ausentismo mediante análisis costo-beneficio de las intervenciones sugeridas.

El cuarto objetivo, centrado en identificar la relación entre factores psicosociales, clima organizacional y ausentismo, permite visibilizar los hallazgos que confirman las bases teóricas previas; se documentó el porcentaje de colaboradores que reporta demandas excesivas sin recursos suficientes, así como el desequilibrio percibido entre esfuerzo invertido y reconocimiento recibido; es así que estas condiciones que se miden por agotamiento emocional, permiten explicar parcialmente los patrones de ausencia observados.

La evaluación del clima organizacional, encontró deficiencias en comunicación y bajo el sentido de pertenencia, así como los factores que la literatura asocia de manera adecuada con base al ausentismo elevado; es así como se logra conocer el impacto de las variables organizacionales como mediadores entre condiciones laborales y comportamientos de ausencia, proporcionando puntos específicos de intervención. Por otro lado la triangulación metodológica, fortalece la comprensión del fenómeno; de allí que los datos cuantitativos dimensionan el tamaño de la problemática de estudio, mientras que las entrevistas cualitativas revelarán mecanismos subyacentes que las cifras solas no capturan. Para finalmente entender que las narrativas de los supervisores y colaboradores ilustran las dinámicas organizacionales que perpetúan el problema en ciclos difíciles de interrumpir.

Los hallazgos frente a la literatura científica revisada frente a la relación entre estrés laboral y ausentismo que se pretende replicar en Lafayette mediante la documentación de cómo las demandas excesivas explican patrones de ausencia. Es así como el papel protector del engagement busca conocer los datos que demuestren menor ausentismo en colaboradores con alto compromiso emocional según lo identificado en estudios previos.

El estudio gira en torno al contexto de Lafayette, que matizan generalizaciones teóricas. Por ello la concentración de ausencias en períodos de cierre trimestral es un indicador de que factores organizacionales específicos afectan los riesgos psicosociales generales. Se espera demostrar cómo el bajo reconocimiento percibido por personal operativo, combinado con escasas oportunidades de desarrollo, configura un escenario donde el ausentismo funciona como válvula de escape.

Las implicaciones prácticas derivadas de estos resultados son claras: gestionar efectivamente el ausentismo en Lafayette requerirá abandonar enfoques exclusivamente correctivos para adoptar estrategias preventivas que transformen condiciones generadoras del problema. El retorno proyectado sobre inversiones en bienestar organizacional no solo se justifica económicamente en las intervenciones propuestas, sino que redefine el ausentismo como oportunidad estratégica para fortalecer la gestión del talento humano.

14. Cronograma Gantt

CRONOGRAMA GANTT - IMPACTO DEL AUSENTISMO EN LAFAYETTE

FASES Y ACTIVIDADES	OCTUBRE 2025	NOVIEMBRE 2025						
Sem 1(1-7)	Sem 2(8-14)	Sem 3(15-21)	Sem 4(22-28)	Sem 1(29 Oct-4)	Sem 2(5-11)	Sem 3(12-18)	Sem 4(19-25)	
FASE 1: PREPARACIÓN	●							

• Obtención de permisos institucionales	●							
• Establecimiento de cronograma	●							
• Preparación de instrumentos	●							
• Contacto inicial con participantes	●							
FASE 2: RECOLECCIÓN CUANTITATIVA		●	●					
• Extracción de datos de ausentismo		●	●					
• Aplicación de cuestionarios		●	●					
• Recopilación de indicadores estratégicos		●	●					
• Validación y depuración de datos			●					

• Análisis preliminar de correlaciones			●					
FASE 3: RECOLECCIÓN CUALITATIVA				●	●	●	●	
• Entrevistas (7 por semana)				●	●	●	●	
• Observación participante				●	●	●	●	
• Transcripción y verificación				●	●	●	●	
• Codificación inicial en Atlas.ti				●	●	●	●	
• Análisis temático progresivo					●	●	●	
FASE 4: VALIDACIÓN Y SÍNTESIS							●	●
• Validación con directivos de Lafayette							●	

• Triangulación de fuentes							●	●
• Matriz de impacto ausentismo-objetivos							●	●
• Elaboración de informe preliminar								●
FASE 5: REDACCIÓN FINAL TGF						●	●	●
• Redacción de resultados						●	●	
• Análisis y discusión						●	●	
• Conclusiones y recomendaciones							●	●
• Revisión y corrección final								●
ENTREGA DOCUMENTO FINAL TGF								28 NOV

Fuente : Elaboracion Propia.

15. Conclusiones

El análisis permitió concluir que el ausentismo en la unidad DECO de Lafayette afecta de manera directa el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el rendimiento colectivo; a partir de las ausencias que no solo interrumpen la operación diaria, sino que también reducen la productividad, retrasan proyectos y deterioran la calidad del trabajo, este impacto evidencia la necesidad de estrategias integrales que aborden las causas profundas del problema y no se limiten al control de asistencia. Por otro lado se evidencia que el ausentismo tiene un origen multifactorial en el que confluyen aspectos personales, organizacionales y psicosociales; entre las principales causas las que predominan, son el estrés, las condiciones de salud, las dinámicas familiares y el clima laboral. Los empleados con percepciones negativas del entorno de trabajo presentan mayores niveles de ausentismo, lo que confirma que este fenómeno refleja deficiencias en la gestión del talento y en la comunicación interna, es necesario el fortalecer el compromiso laboral y mejorar el ambiente organizacional resultan acciones clave para reducirlo.

Finalmente, se identificó que Lafayette no dispone de un sistema formal para prevenir y monitorear el ausentismo, lo que limita la detección temprana de riesgos; con la carga económica derivada de horas extras, reemplazos y pérdida de productividad, se recomienda implementar un modelo de gestión preventiva y de seguimiento continuo. Los resultados de este estudio aportan evidencia útil para el contexto empresarial colombiano y ofrecen una base sólida para diseñar políticas de recursos humanos más efectivas, entendiendo la importancia de mantener equilibrio entre equipo humano de trabajo y equilibrio financiero organizacional.

A manera de reflexión final, es fundamental entender que el ausentismo laboral trasciende las cifras y revela el estado real de la cultura organizacional; es decir más que una falta de presencia, que expresa desconexión, desmotivación o carencias en la gestión humana. El poder superarlo exige comprender sus causas profundas y construir entornos donde el bienestar y el compromiso sean prioridad. Solo así las organizaciones podrán transformar la ausencia en oportunidad de fortalecimiento colectivo.

16. Referencias bibliográficas.

1. Álvarez-García, C., & Martínez-López, F. J. (2021). Ausentismo laboral y productividad organizacional: Un análisis empírico en empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 89–101. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a10>.
2. Bernal-Guerrero, A., & Cárdenas-Rodríguez, R. (2020). Factores organizacionales del ausentismo laboral en instituciones públicas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 45–58. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3517>.
3. Bhimanatham, A., & Iyer, S. S. (2024). Impact of absenteeism and attendance metrics on employee morale and organizational efficiency. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(7), 1043–1047. <https://doi.org/10.32628/SJVPA>.
4. Bui, L. T. T., Vuong, B. N., & Huan, D. D. (2025). How human resource management practices promote job performance through innovative work behavior: Does innovative climate matter? *Cogent Business & Management*, 12(1), 2498245. <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2498245>.
5. Contreras-Torres, F., & Rojas-Valencia, M. N. (2019). Gestión estratégica de recursos humanos y su impacto en el ausentismo empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1130–1145. <https://doi.org/10.37960/rvg.v24i88.24967>.
6. Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. A., & Pecino-Medina, V. (2020). Relación entre engagement laboral y ausentismo en organizaciones de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 23(2), 178–189. <https://doi.org/10.14718/acp.2020.23.2.8>.
7. Espinoza-Santeli, G., & Jiménez-Figueroa, A. (2019). Clima organizacional y ausentismo laboral: Mediación del bienestar psicológico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 7–22. <https://doi.org/10.21772/ripo.v38n1a01>

8. García-Rubiano, M., & Forero-Aponte, C. (2021). Ausentismo laboral por estrés y su impacto en objetivos estratégicos organizacionales. *Revista Colombiana de Psicología*, 30(1), 43–61. <https://doi.org/10.15446/rcp.v30n1.82456>
9. González-Menéndez, E., Fernández-Hermida, J. R., & Secades-Villa, R. (2022). Intervenciones organizacionales para reducir el ausentismo laboral: Revisión sistemática. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1), 15–28. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a3>
10. Hernández-Palma, H., Niebles-Núñez, W., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Gestión del talento humano y productividad laboral en organizaciones colombianas. *Información Tecnológica*, 31(6), 139–148. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000600139>
11. Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
12. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2020). *Las entrevistas en investigación cualitativa* (2.^a ed.). Ediciones Morata.
13. López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2021). Factores determinantes del ausentismo laboral en el sector salud español. *Gaceta Sanitaria*, 35(3), 244–250. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.11.004>
14. Martínez-Lugo, M., & Rodríguez-Montalbán, R. (2019). Estrés laboral y ausentismo: El papel mediador del agotamiento emocional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(2), 95–108. <https://doi.org/10.21772/ripo.v38n2a07>
15. Morales-Sánchez, R., & Pasamar-Reyes, S. (2020). Prácticas de gestión de recursos humanos y su relación con el ausentismo voluntario. *Universia Business Review*, 66, 108–123. <https://doi.org/10.3232/UBR.2020.V17.N2.04>
16. Peñalver-González, J., Salanova-Soria, M., & Martínez-Martínez, I. M. (2023). Organizaciones saludables y reducción del ausentismo: El rol del engagement. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(1), 31–42. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a4>
17. Rodríguez-Cárvajal, R., Moreno-Jiménez, B., & Garrosa-Hernández, E. (2021). Burnout y ausentismo laboral: Análisis longitudinal en profesionales sanitarios. *Anales de Psicología*, 37(2), 264–273. <https://doi.org/10.6018/analesps.431171>
18. Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.

19. Sánchez-Meca, J., & Botella-Ausina, J. (2022). Meta-análisis sobre intervenciones para reducir el ausentismo laboral en España. *Psicothema*, 34(1), 89–99. <https://doi.org/10.7334/psicothema2021.234>
20. Torres-Coronas, T., & Vidal-Blasco, M. A. (2024). Transformación digital y gestión del ausentismo en empresas españolas post-COVID. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 175, 121–138. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.175.121>