

**PROPUESTA: PLAN DE MEJORAMIENTO AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA ACVAL S.A.S**

**Elaborado por:**

**Iris Dayana Páez Navarro**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO**

**Facultad de Ciencias Económicas – Administracion de Empresas**

**Bogotá 2025**

**PROPUESTA: PLAN DE MEJORAMIENTO AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA ACVAL S.A.S**

**Elaborado por:**

**Iris Dayana Páez Navarro**

**Proyecto de Grado**

**Asesor:**

**Camilo Torres Sanabria**

**Profesor - UJTL**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO**

**Facultad de Ciencias Económicas – Administracion de Empresas**

**Bogotá 2025**

## **AGRADECIMIENTO**

Con profunda estima y reconocimiento, extendiendo mi más sincero agradecimiento a mi director y asesor de proyecto de grado, al Dr. Camilo Torres Sanabria, su dedicación y su tiempo en la guía que me ha ofrecido, ha sido un pilar fundamental en la dirección y en el enriquecimiento de esta investigación.

Expreso mi agradecimiento al gerente y dueño de la compañía, por haberme brindado no solo un espacio para el desarrollo de este trabajo que me permitió mejorar mis conocimientos y cumpliendo con el proyecto trazado

De igual expreso mi más profunda gratitud y sincero agradecimiento a toda mi familia que me han apoyado y colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a todos los docentes y catedráticos de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano – UBJTL, que, con sus conocimientos en la orientación a lo largo de mi formación y la supervisión continua de la misma como Administradora de Empresas, pero sobre todo la motivación y apoyo que he recibido a lo largo de estos años.

## RESUMEN

Con este proyecto buscamos identificar y solucionar las diferentes falencias en el área de recursos humanos de la empresa ACVAL SAS; implementando acciones correctivas por medio de planes de mejoramiento en el área de recursos humanos de la empresa permitiendo así el aumento de la productividad del negocio.

Este proyecto dirigido la empresa ACVAL SAS se hizo con el fin de brindar una asesoría basada en los estudios y análisis realizados durante 4 meses cursados. Se centró en la observación, análisis, diseño y propuesta de un modelo de crecimiento para la microempresa ACVAL SAS en el área de recursos humanos. Con el fin de aportar a ACVAL SAS una asesoría para que esta logre una mejor utilización, ampliación y comercialización de sus servicios buscando obtener un mejoramiento en las actividades que desarrollan en las áreas que intervienen en la microempresa.

Analizadas el área de recursos humanos, se ha encontrado grandes falencias a las cuales se le propuso su respectivo plan de mejoramiento. La idea general es desarrollar estrategias efectivas y viables para así lograr tener un negocio frente al mercado actual con tendencia a los cambios, buscando siempre ofrecer un mejor servicio satisfaciendo las necesidades de sus clientes, de sus empleados, del aprovechamiento de los recursos existentes.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
JUSTIFICACIÓN.....	10
OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos .....	12
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1. Mejorar el proceso de selección .....	13
2. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional: .....	14
3. Fomentar un ambiente de trabajo positivo:.....	14
4. Compensación y beneficios competitivos: .....	14
5. Escuchar a los empleados:.....	15
ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	16
CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	17
Reseña de la empresa .....	17
Misión.....	18
Visión .....	18
Quienes somos .....	19
Nuestro compromiso .....	19
Nuestra propuesta de valor .....	19

Principios y valores.....	19
Políticas de la compañía .....	20
Objetivos General.....	21
Objetivos Estratégicos.....	21
Estructura Organizacional .....	21
MARCO TEORICO .....	22
MARCO CONCEPTUAL .....	30
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	30
1. Gestión del Talento: .....	30
2. Diversidad e Inclusión: .....	31
3. Optimización de Procesos: .....	32
4. Capacitación y Desarrollo:.....	33
5. Bienestar de los Empleados: .....	33
6. Fomento de la Innovación: .....	34
7. Medición de Resultados: .....	35
8. Uso de Herramientas Digitales: .....	36
9. Análisis de Redes Organizacionales: .....	37
10. Establecer un manual de buenas prácticas: .....	38
11. Beneficios de las intervenciones:.....	39
Propuesta mejoramiento objetivos específicos .....	40
Objetivo específico 1 – Contrato laboral .....	40

Objetivo específico 2 – Indicadores de medición .....	46
Objetivo específico 3 – Reglamento de trabajo.....	47
CONCLUSIONES .....	50
BIBLIOGRAFIA.....	52
Anexo 1 - Modelo de reglamento interno de trabajo .....	54
FIGURA 1 - Árbol de problemas - Elaborado por Iris Dayana Páez Navarro .....	16
FIGURA 2 - Logo Acval - La figura representa el logo de compañía y la fuente fue tomada de la empresa ACVAL SAS .....	17
FIGURA 3 - Mapa localización de la empresa- Fuente Código Postal 4-72.....	18
FIGURA 4 - Estructura Organizacional – Realizado por Iris Dayana Páez Navarro.....	22
TABLA 1 - Características de la teoría X y Y – Elaborada por Iris Dayana Páez Navarro.....	26
TABLA 2 - Resumen y aspectos del contrato a término fijo – Elaborada por Iris Dayana Páez Navarro .....	43

---

## INTRODUCCIÓN

La propuesta de este proyecto de grado es mejorar el área funcional del talento humano en la empresa ACVAL SAS. El cual se encuentra diseñado para la administración de los trabajadores que se encuentran vinculados en la compañía y para nuevos procesos de contratación.

Por medio de este trabajo, el lector se podrá sumergir en el planteamiento sugerido para el área de Recursos Humanos de la compañía ACVAL SAS, el cual se constituye en ámbito central del presente proyecto, considerado como una de las áreas más importantes de la empresa, ya que es un área fundamental para general el éxito de la organización y depende de varios factores, entre ellos generar un buen desarrollo del recurso humano, ya que tiene que asumir varios retos por los cambios que se vienen produciendo en todos los aspectos a nivel mundial, y en su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

De acuerdo con esto, conlleva a la necesidad de la adquisición de nuevas competencias en cuanto a la gerencia de Recursos Humanos, puede generar incertidumbre e inestabilidad ante los empleados. En el marco teórico, se encontrará una selección de opciones de expertos que ayudaron para el análisis y la solución del problema, los cuales fueron el pilar fundamental para diseñar un plan de mejoramiento del área de Recursos Humanos.

Es importante determinar que este trabajo generara una estrategia diseñada para optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia y eficacia del capital humano, y fortalecer el compromiso y la productividad de los empleados.

Dentro de los problemas que se identificaron, principalmente se observa una alta rotación de personal y un descontento en cuanto a la labor de los trabajadores, según el análisis y el resultado de esta investigación se proponen estrategias para la gestión de Recursos Humanos y

---

la mejoría de esta, a través de manuales de inducción, técnicas de reclutamiento y selección, manual de procesos de cada puesto de trabajo para que sean adecuadas a las necesidades de la organización.

Se concluye que la calidad del personal de la compañía es un ingrediente esencial; los empleados con conocimientos, capacitados y que están comprometidos con la empresa, son la mejor fuente de ideas creativas para el mejoramiento de los aspectos prácticos de las operaciones, que conducen a la excelencia de la empresa. Contar con un equipo de trabajo comprometido y con habilidades sólidas e inteligencia resulta esencial para el negocio.

A demás se busca que logre un incremento en la productividad de la Empresa, adaptándose a las necesidades de los clientes, aprovechando la infraestructura que la empresa posee, para tener mejores ingresos, teniendo la posibilidad de expansión, ofreciendo un bienestar no solo a sus clientes sino a sus empleados.

**Palabras claves:** Mejoramiento, Recursos humanos, rotación de personal

## JUSTIFICACIÓN

La empresa se encuentra en un entorno cambiante, en la cual la organización tiene situaciones críticas para mantenerse en el mercado, a lo que lleva a una búsqueda de la excelencia con retos, progresivos y continuos y a un a labor de los lideres del área de Recursos Humanos esto conlleva a conducir al personal a generar una eficiencia a conlleva a que el personal genere un trabajo en equipo y coordinado para llegar a la efectividad de la empresa en las respuestas que entrega al entorno

El área de Recursos Humanos requiere generar una visión sistemática permanente y dinámica dentro de la organización, para poder atender la demanda del personal en las diferentes áreas de la empresa que pueden afectar la gestión de la entidad y por ende depende de las respuestas de sus clientes.

A través de los mejoramientos continuos se puede lograr una productividad y una competitividad en el sector de la construcción, por otra parte, la empresa tiene que analizar los procesos utilizados, ya que el arete de recursos humanos, de manera de que si existe algún inconveniente puede mejorar o corregir sus procesos, como el resultado de la aplicación de esta técnica haciendo que la empresa crezca en el mercado y llegue a ser líder en el sector.

Se planeta una propuesta del mejoramiento del área de recursos humanos, con el fin de optimizar y conseguir los mejores resultados, traduciendo en la excelencia de la gestión de la empresa teniendo en cuenta que el mayor activo se encuentra en el capital humano; realizando el diagnostico con el fin de proponer un plan que puede contribuir a la mejoría de los procesos.

---

Para el desarrollo de la investigación en la empresa ACVAL S.A.S se realiza un análisis y una descripción de los procesos en el área de recursos humanos que son:

- **VINCULACION:** se compone de tres componentes que son
  1. **Reclutamiento de personal:** Proceso de identificar y atraer candidatos potenciales, calificados y capaces para cubrir un puesto de trabajo en la empresa
  2. **Selección de personal:** Proceso de elegir a los candidatos más adecuados para ocupar un cargo existente en la empresa, para tratar de mantener y de igual manera aumentar la eficiencia del personal y también la de la empresa
  3. **Contratación de personal:** Es paso que se da al finalizar el proceso para formalizar la relación laboral entre el empleado y el empleador; y se realiza la integración de un expediente documental de los datos personales y profesionales que la persona proporciona a la empresa y se formaliza mediante la firma de un contrato donde se acepta la obligación y las responsabilidades de la empresa con el empleado.
  
- **INDUCCION:** orientación y capacitación del personal nuevo, aclimatando y acondicionándolos a las practicas del puesto de trabajo y la filosofía predominante de la organización.
  
- **CAPACITACION:** Se les proporciona a los empleados las habilidades y conocimientos para que desempeñen su trabajo de manera más eficiente.
  
- **EVALUACION DE DESEPEÑO:** Proceso que consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los empleados.
  
- **BIENESTAR SOCIAL LABORAL:** Es el estado de satisfacción y realización que sienten los trabajadores al tener las facilidades, comodidades, ventas y servicios que

---

la empresa ofrece a sus colaboradores para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados afiliándolos a seguridad social (salud, pensión y caja de compensación familiar), pagando los parafiscales que se generan al año (cesantías, intereses de cesantías, vacaciones y primas), dándoles la dotación correspondiente y generando bonificaciones por cumplimientos y ventas.

Se elabora una propuesta del mejoramiento a los procesos del área de Recursos Humanos.

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **Objetivo General**

Diseñar y proponer un modelo de gestión empresarial basado en la optimización de procesos del área de recursos humanos, para fortalecer la eficiencia organizacional y la resolución de problemas estructurales.

### **Objetivos Específicos**

1. Diseñar y definir contratos, manuales de funciones por cargo, asegurando la claridad de roles, responsabilidades y flujos de trabajo.
2. Analizar las problemáticas críticas del área de recursos humanos en colaboración con la dirección, mediante la elaboración de un árbol de problemas que priorice soluciones estratégicas.
3. Elaborar y proponer un reglamento interno de trabajo y protocolos de gestión, alineados a la normativa legal y a las necesidades operativas de la organización.

## DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Con la ayuda del gerente de la empresa, se utilizaron herramientas de medición que proporciono un análisis más profundo de una variación de datos claves de la fuerza laboral de la empresa, según los resultados, se detecta una preocupación debido a los resultados que arrojaron en el último año los indicadores de rotación del talento y clima laboral

Además, se realiza un análisis en las distintas áreas funcionales de la organización, y en la mayoría se plantea que en ciertos puestos se observa el bajo rendimiento de los colaboradores, desconocimiento de las tareas que deben realizar, mal clima organizacional y con una alta rotación del personal. Por esta razón, se considera generar una investigación y un análisis por las razones que desencadenan estos problemas. Por lo tanto, de acuerdo con el árbol de problemas que se realizó, se planteó la siguiente pregunta:

### **¿Cómo mejorar la rotación del personal en la empresa?**

De acuerdo con esta pregunta y al análisis que se realizó a nuestro árbol de problemas se pudo concluir en las siguientes mejoras:

#### **1. Mejorar el proceso de selección**

- **Contratar adecuadamente:** Asegurándonos de que los nuevos empleados encajen bien con la cultura de la empresa. Un proceso de selección riguroso, que considere tanto las habilidades técnicas como las habilidades interpersonales y la adaptación cultural, se puede evitar contratar personas que no se sientan cómodos o comprometidas a largo plazo.

---

## 2. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional:

- **Capacitación continua:** Los empleados aprecian cuando tienen la oportunidad de crecer en sus habilidades y avanzar en sus carreras. Ofrecer programas de capacitación, mentorías y cursos que puede aumentar el compromiso.
- **Plan de carrera claro:** Asegurándonos de que los empleados sepan que tienen la posibilidad de ascender dentro de la empresa, lo que les da un incentivo para quedarse.

## 3. Fomentar un ambiente de trabajo positivo:

- **Cultura organizacional:** Crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y respetados es fundamental. Una cultura de apoyo, comunicación abierta y reconocimiento puede aumentar la satisfacción y la lealtad.
- **Flexibilidad laboral:** En la medida de lo posible, permitir horarios flexibles o trabajo remoto puede hacer que los empleados se sientan más cómodos y menos presionados.

## 4. Compensación y beneficios competitivos:

- **Revisar salarios y beneficios:** Ofrecer salarios competitivos es esencial para retener talento. También, beneficios como seguro médico, días de descanso adicionales o bonificaciones pueden hacer una gran diferencia.
- **Reconocimiento:** Asegúrate de que los logros de los empleados sean reconocidos, tanto de manera individual como en equipo, para que sientan que su esfuerzo es apreciado.

---

## 5. Escuchar a los empleados:

- **Encuestas de satisfacción:** Realizar encuestas regulares para conocer las inquietudes y necesidades de los empleados puede proporcionar información valiosa sobre áreas de mejora.
- **Canales de comunicación abiertos:** Mantén abiertas las vías de comunicación para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones o sugerencias. Asegúrate de que se tomen acciones a partir de los comentarios recibidos.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS

De acuerdo con los análisis realizados en la empresa, se diagnosticó el siguiente árbol de problemas, utilizando la metodología estándar para este tipo de herramienta de diagnóstico empresarial:

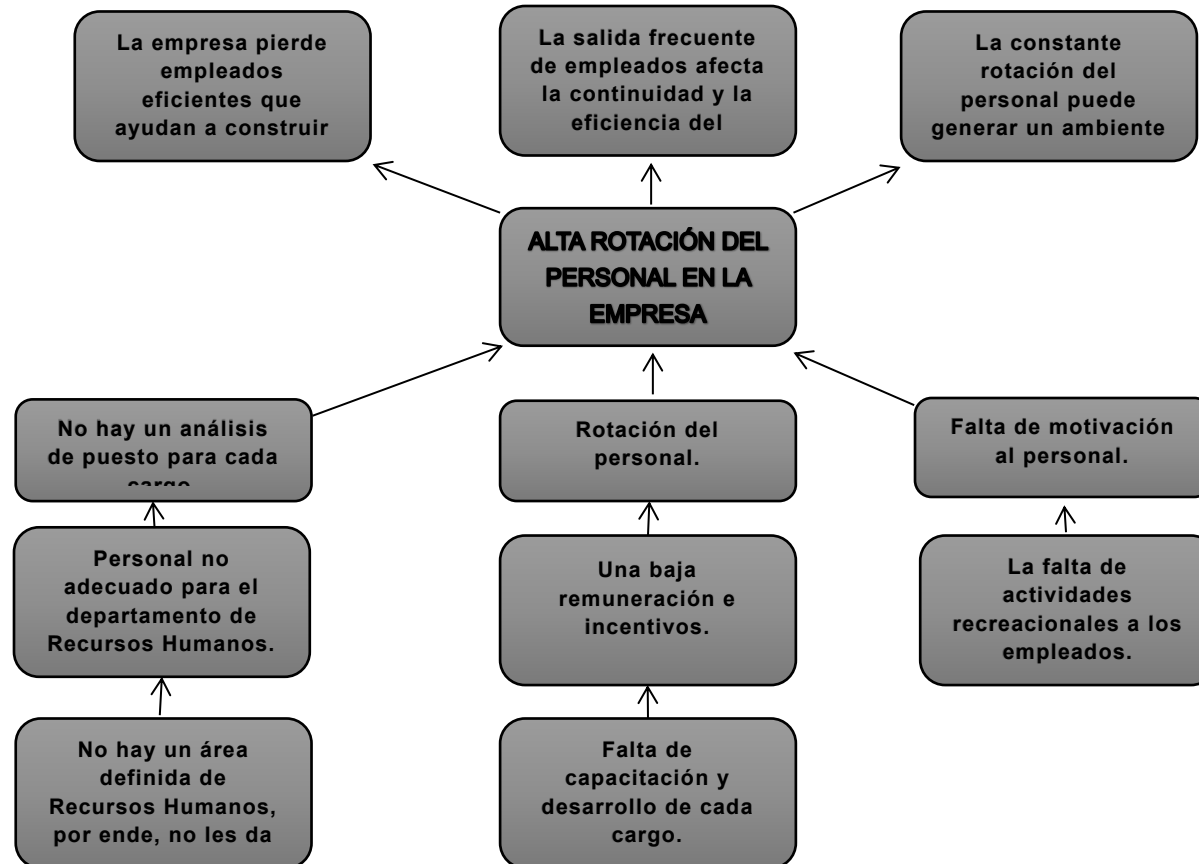


Figura 1-ÁRBOL DE PROBLEMAS - ELABORADO POR IRIS DAYANA PÁEZ NAVARRO

## CONTEXTO ORGANIZACIONAL

### Reseña de la empresa



*Figura 2 -LOGO ACVAL - LA FIGURA REPRESENTA EL LOGO DE COMPAÑÍA Y LA FUENTE FUE TOMADA DE LA EMPRESA ACVAL SAS*

**ACVAL SAS.** Empresa dedicada a la comercialización y distribución de materiales para construcción, empezó en el año 2022 fundada por el señor FABIAN ALEJANDRO PENAGOS RINCON, la cual contaba con 3 empleados y se encuentra situada en la carrera 25 No.12B – 01 en la ciudad de Bogotá, en la localidad de los Mártires.

Esta sociedad fue fundada gracias a don Alejandro Penagos que obtuvo más conocimiento en el sector de la construcción y por ende decidió fundar esta empresa para generar un apoyo a los proyectos de construcción en varias empresas constructoras.

El alto desempeño del fundador de **ACVAL SAS**, ha permitido que tenga una evolución y reconocimiento ante sus clientes por el buen servicio que ha prestados durante estos 3 años que lleva en el mercado.

NIT: 901.637.826 - 1

ACTIVIDAD COMERCIAL: 4663 - Comercio al por mayor de materiales de construcción

TELEFONO CEL: 3503410494

CORREO ELECTRONICO: [facturacion@acval.com.co](mailto:facturacion@acval.com.co)

CODIGO POSTAL: 111411

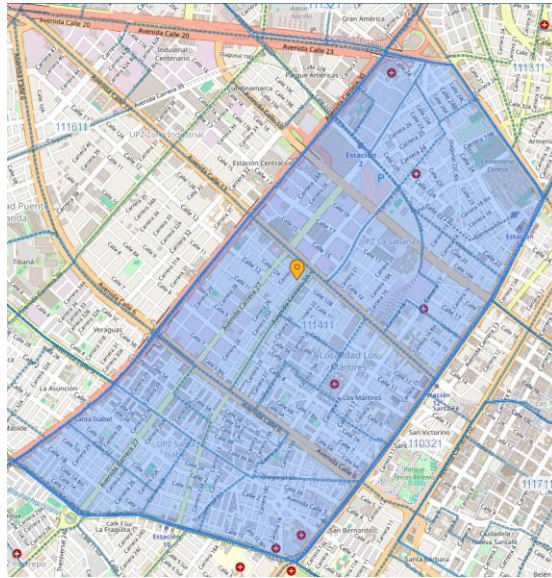


Figura 3 - MAPA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA- FUENTE CÓDIGO POSTAL 4-72

## Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una oferta de productos y servicios de la más alta calidad, respaldados por proveedores con amplia trayectoria en el mercado y un equipo humano altamente calificado.

## Visión

Para el 2030 de ACVAL SAS es consolidarse como la empresa más reconocida en la comercialización de materiales para la construcción, logrando una significativa participación en el mercado. Esto se sustentará en la fortaleza de un excelente grupo de proveedores, el compromiso sólido de su equipo de trabajo y la fidelidad de sus clientes, factores clave para mantener su liderazgo y crecimiento sostenido en el sector.

---

## Quiénes somos

ACVAL SAS es una empresa líder dedicada a la compra, fabricación, almacenamiento y comercialización de insumos para la construcción. Nos especializamos en brindar soluciones integrales que contribuyen al éxito y beneficio de nuestros clientes.

## Nuestro compromiso

En ACVAL SAS trabajamos día a día para garantizar la excelencia en la prestación de nuestros servicios, asegurando la satisfacción total de nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo del sector de la construcción.

## Nuestra propuesta de valor

- Productos y servicios de calidad superior
- Proveedores reconocidos y confiables
- Proveedores reconocidos y confiables
- Proveedores reconocidos y confiables
- Proveedores reconocidos y confiables

## Principios y valores

Los valores que orientan nuestra compañía son:

1. **ORIENTACIÓN AL SERVICIO:** Orientamos nuestras actividades al servicio, para el cual se enfocan todos los recursos en aras de satisfacer las necesidades de los clientes.

2. **CALIDAD:** Nos esmeramos por brindar productos y servicios de excelente calidad cumpliendo con los estándares internacionales lo que garantiza a los clientes seguridad y confianza.
3. **CALIDEZ:** Ofrecemos un trato amable y cálido a todos nuestros clientes bajo las bases del respeto y la tolerancia.
4. **TRANSPARENCIA:** Transparencia en todos nuestros procesos diciendo siempre la verdad a nuestros clientes.
5. **PROFESIONALISMO:** Estamos capacitados y entrenados al servicio de nuestros clientes.
6. **TRABAJO EN EQUIPO:** Orientamos nuestras actividades al trabajo en equipo.
7. **PUNTUALIDAD:** Asistimos a nuestros compromisos con premura respetando el tiempo de nuestros clientes ya sean citas o el envío de productos.
8. **INTEGRIDAD:** Nuestro interés es desarrollar integralmente a todos los trabajadores para que contribuyan como motores de cambio de su entorno.
9. **MEJORA CONTINUA:** Orientamos nuestra organización al autocontrol de todas las actividades con el ánimo de mejorar permanentemente

### **Políticas de la compañía**

ACVAL SAS cuenta con un inventario, personal logístico y administrativo capacitado, los cuales permiten garantizar la entrega oportuna de acuerdo con sus necesidades.

- Captar y fidelizar a nuestros clientes con un excelente servicio y contando con un personal calificado
- Asegurar a buen grupo de proveedores que nos permita garantizar la oferta de los productos de la mejor calidad, cumpliendo con las especificaciones y las exigencias del mercado

- 
- Cumplir con los requisitos legales y direccionados en la búsqueda del mejoramiento de todos los procesos

### **Objetivos General**

ACVAL SAS está comprometido en propiciar el mejoramiento de las condiciones de trabajo, salud y seguridad de todos los niveles de nuestra organización; trabajadores, contratistas y partes interesadas. Mediante el desarrollo del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

### **Objetivos Estratégicos**

1. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando productos de calidad y un excelente servicio. Teniendo una buena relación con nuestros proveedores para contribuir al éxito común en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
2. Mejorar cada día nuestro servicio y el que ofrece la competencia
3. Incentivar, capacitar y entrenando a nuestros colaboradores para que se comprometan a logran un alto índice de satisfacción a nuestros clientes.
4. Generar una mejoría en forma permanente con las actividades de nuestros procesos administrativos, comerciales y de soporte, adecuándolos con las necesidades de nuestros clientes y a su vez en las normas de calidad
5. Tener la infraestructura adecuada para la atención de nuestros clientes de manera eficaz.

### **Estructura Organizacional**

La empresa no contaba con un esquema estructural organizacional formal, lo que generaba confusión en la asignación de funciones, responsabilidades y canales de comunicación.

Para solucionar este problema y mejorar la gestión interna, se diseñó el siguiente

organigrama:

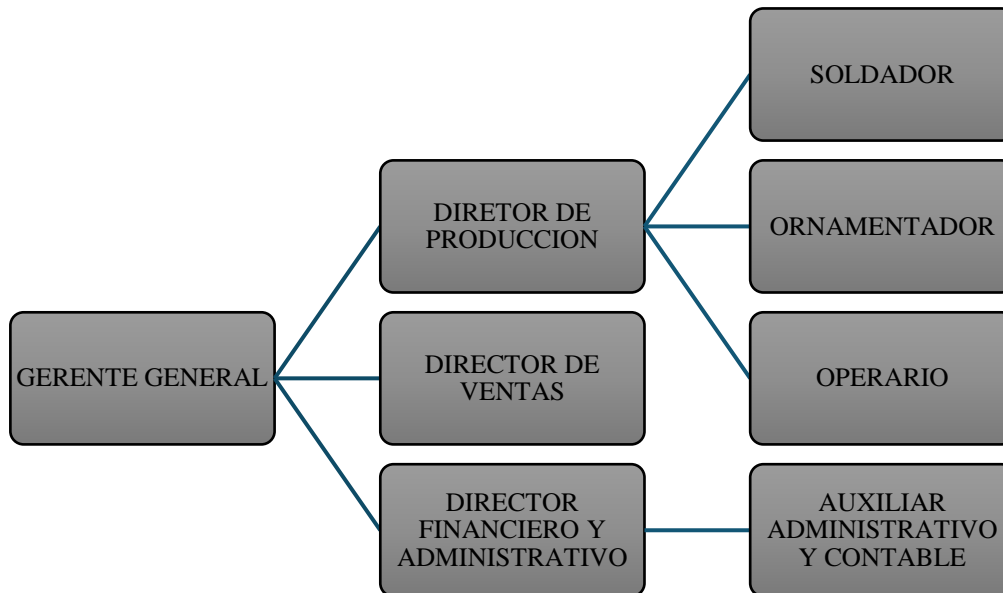


Figura 4 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – REALIZADO POR IRIS DAYANA PÁEZ NAVARRO

## MARCO TEORICO

Los Recursos Humanos son el área o departamento dentro de una organización responsable de gestionar todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella. Esto abarca desde la selección, contratación y capacitación de empleados, hasta la administración de nóminas, beneficios, desarrollo profesional y bienestar laboral.

El aporte de Frederick W. Taylor en 1911, con su obra *Principios de la administración científica*, se considera un punto de partida fundamental para la teoría humanista en la

---

administración, aunque su enfoque inicial fue más científico y mecanicista, buscaba mejorar la productividad mediante la eficiencia y la cooperación con los trabajadores.

Taylor propuso elevar la productividad a través de la aplicación de métodos científicos para estudiar y optimizar cada tarea, seleccionando y capacitando a los obreros para que ejecutaran su trabajo de la forma más eficiente posible. A cambio, planteaba que los trabajadores recibirían una mejor remuneración, lo que incentivaría su desempeño. Este esquema buscaba la "máxima prosperidad para el empleador, unida a la máxima prosperidad para cada empleado".

Además, Taylor enfatizó la importancia de la cooperación cordial entre la dirección y los trabajadores, estableciendo un ambiente de armonía y colaboración, donde la administración debía ayudar e instruir al obrero en lugar de imponerle órdenes arbitrarias. Este principio de armonía y cooperación de grupos fue destacado por Koontz, Weihrich y Cannice (2012) como un avance hacia una visión más humanista dentro del trabajo industrial.

Entre 1927 y 1936 surge la teoría de las relaciones humanas, que pone énfasis en el estudio de las personas, la dinámica interna y las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. Esta teoría nació como una reacción a la administración clásica y científica, que se enfocaba principalmente en la eficiencia y la productividad, pero descuidaba las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores.

Elton Mayo, considerado el principal referente de esta teoría, lideró los estudios de Hawthorne (1927-1932), que demostraron que factores sociales y psicológicos -como la pertenencia a grupos, la comunicación y la moral- influyen más en la productividad que los incentivos económicos o las condiciones físicas de trabajo. Mayo destacó que el trabajador no actúa como un individuo aislado, sino como miembro de un grupo social, y que la motivación humana está basada en necesidades de reconocimiento, comunicación y pertenencia.

---

Como consecuencia, la teoría de las relaciones humanas dio origen al estudio del comportamiento organizacional, enfocándose en cómo las actitudes, emociones, relaciones y dinámicas grupales afectan el desempeño y la satisfacción laboral. Se reconoció la importancia de la comunicación efectiva entre empleados y gerencia, y la necesidad de líderes democráticos y persuasivos que fomenten la cooperación y el bienestar del personal.

Estas ideas transformaron la visión sobre el trabajador, pasando de ser un recurso productivo a un ser social con necesidades emocionales y sociales que deben ser consideradas para mejorar el desempeño y la armonía en las organizaciones.

Entre 1950 y 1960 surge la teoría psicológica social aplicada a las organizaciones, con un enfoque centrado en los factores motivacionales que influyen en el rol y desempeño laboral de los trabajadores. Autores representativos de esta etapa son Abraham Maslow (1954), Douglas McGregor (1960) y David McClelland (1961), quienes profundizaron en la comprensión de las necesidades, motivaciones y comportamientos humanos dentro del entorno laboral (Robbins & Judge, 2013).

Maslow propuso la famosa jerarquía de necesidades, que plantea que las personas se motivan al satisfacer una serie de necesidades que van desde las básicas (fisiológicas y de seguridad) hasta las superiores (autorrealización). McGregor desarrolló la Teoría X y Teoría Y, que describen dos estilos opuestos de gestión basados en diferentes supuestos sobre la naturaleza humana y la motivación en el trabajo. McClelland, por su parte, estudió las motivaciones adquiridas, identificando necesidades de logro, afiliación y poder como impulsores clave del comportamiento laboral.

Este enfoque psicológico de la administración reconoce que la productividad y el rendimiento dependen en gran medida de cómo se satisfacen las necesidades y motivaciones

---

de los empleados, promoviendo ambientes laborales saludables y productivos mediante la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones.

Douglas McGregor, en su libro *El lado humano de las organizaciones* (1960), planteó las teorías X y Y como dos paradigmas opuestos que reflejan las posturas que los gerentes pueden tener frente a sus trabajadores:

- **Teoría X:** Representa la visión tradicional y autoritaria de la gestión. Los gerentes que adoptan esta postura consideran que los empleados son inherentemente perezosos, evitan el trabajo y necesitan ser controlados estrictamente mediante supervisión constante, sanciones y recompensas económicas para motivarlos. Se asume que los trabajadores carecen de ambición y responsabilidad, por lo que la dirección debe ejercer un liderazgo autoritario, definiendo qué hacer y cómo hacerlo
- **Teoría Y:** Contrapone la visión tradicional con un enfoque más humanista y moderno. Aquí, los gerentes creen que los empleados son activos, responsables y buscan autorrealizarse a través del trabajo. La motivación surge de la satisfacción de necesidades superiores como el reconocimiento y el desarrollo personal. Por ello, el liderazgo debe fomentar la participación, la autonomía y el compromiso, enriqueciendo el trabajo y promoviendo un clima de confianza y colaboración. Se valora que los empleados pueden autogestionarse y aportar soluciones creativas.

Actualmente, estas teorías se interpretan como dos modelos que definen tipos de empresas o estilos de gestión:

<b>Característica</b>	<b>Teoría X (Empresas Tradicionales)</b>	<b>Teoría Y (Empresas Modernas)</b>
Visión del trabajador	Pasivo, perezoso, necesita control y supervisión	Activo, responsable, busca desarrollo y autorrealización
Estilo de liderazgo	Autoritario, controlador	Participativo, facilitador
Motivación principal	Recompensas económicas y sanciones	Motivación intrínseca, reconocimiento y autonomía
Organización del trabajo	Tareas limitadas y estrictamente definidas	Trabajo enriquecido, delegación de responsabilidades
Clima laboral	Control y disciplina estricta	Confianza, colaboración y comunicación abierta

*Tabla 1 - CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA X Y Y – ELABORADA POR IRIS DAYANA PÁEZ NAVARRO*

En síntesis, las teorías X e Y de McGregor ofrecen un marco para entender cómo las creencias y actitudes de los gerentes influyen en su estilo de dirección y en la cultura organizacional, diferenciando entre empresas tradicionales, basadas en control y supervisión, y empresas modernas, orientadas al desarrollo humano y la participación

En el momento de dirigir al personal dentro de la organización existen dos percepciones que se enfocan y difieren en su esencia.

El primero es, quizás es el que estuvo determinado por más tiempo, en la cual consiste en la Dirección del personal. Parte del indicio en que el personal es un coste más para la organización, por ejemplo: cuando las prioridades de pago son los proveedores ante esta que los trabajadores o si solamente se enfocan en las ventas de productos, sin ver que podrían vender más cuando se potencia al personal. En cambio, la dirección de Recursos Humanos parte de que la gestión dentro del área tiene que ser integrada

---

La dirección de recursos humanos desarrolla una actividad general que se guía por unos principios básicos que se pueden resumir en tres conceptos:

- 1 **Eficiencia económica:** Es la productividad del trabajo, es la mejor relación posible entre el rendimiento y la economicidad de este y que ayuda al máximo rendimiento.
- 2 **Eficiencia social:** La satisfacción de las necesidades del personal para lograr un compromiso, una identificación con la empresa al comprometerse con sus labores y la motivación
- 3 **Integración o congruencia:** La fijación de políticas y objetivo, que son congruentes con el origen de la empresa como también en la eficiencia económica y social.

- 
1. *“El objetivo básico es alinear el órgano y los profesionales de RR. HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos y eficaces capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, innovación, creatividad y otras habilidades. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional”<sup>1</sup>.- “Rendón, Wilmar (Diciembre de 2015). «Gestión Empresarial». C&E 1. Consultado el 9 de septiembre de 2017”.*
- 

La estrategia organizacional es el inicio de todas las actividades que se realizan en el área de Recursos Humanos. Los objetivos que se llevan a cabo y los planes concretarán el marco con el que se va a gestionar los recursos humanos en la empresa.

Los cargos en la organización se definirán por los objetivos, las funciones y tareas a cargo como también las responsabilidades que conlleven a realizar dichas tareas en cada puesto de

trabajo. El análisis de cargo nos permitirá conocer cada puesto que existe en la organización y a partir de los resultados que se obtuvieron, se podrá elaborar el perfil competente de estos; de acuerdo con las anteriores características que se deben reunir el personal acorde con el perfil, para que ocupe y responda adecuadamente dichas exigencias: Estos perfiles, serán los puntos de partida de:

- El programa de reclutamiento y selección, ya que, de acuerdo con los establecido para el cargo, se podrá tomar una decisión y así mismo permitir que se seleccione adecuadamente el candidato
- El programa de formación adecuado para suplir las necesidades que existen dentro de la compañía.
- El plan de carrera que sea coherente y eficiente en el momento de diseñar las rutas de fomento para que correspondan adecuadamente a los perfiles de los puestos y el personal.

Por lo tanto, al generar el análisis de puestos podemos concluir que será la base para la determinación que genera cada empleo que tiene la organización y por ende se genera el valor de cada puesto de trabajo. Esto nos conlleva a generar los planes salariales equitativos, ya que, a partir de este resultado, se determina el salario correspondiente a cada puesto de trabajo.

Este análisis nos permite conocer los puestos que actualmente se encuentran vacíos, de igual manera se tendrá el conocimiento de las funciones y tareas que se llevan a cabo actualmente y que no se encuentran asignadas en ningún empleo. Todo este análisis, nos servirá de base para llegar a ejecutar el diseño y rediseño de los puestos de trabajo y por lo tanto sea necesario en la organización.

---

La evaluación al personal, que se generara, ya sea por el rendimiento obtenido por su trabajo o de su potencial que se genera de sus competencias actuales y al generar el desarrollo de estas mismas, nos ayudara para realizar los siguientes objetivos:

- Establecer las necesidades para poder mejorar el rendimiento de los empleados en los puestos de trabajo.
- Manifestar que necesidades de formación existen en los empleados para conservar el potencial adecuado y así poder proporcionar otros puestos de trabajo.
- Determinar con los datos obtenidos, la valoración de los puestos y la elaboración de los salarios de cada puesto de trabajo.
- Aprovechar las evaluaciones de reclutamiento, selección, formación y promoción que se elaboran en la empresa.

Diseñar un puesto de trabajo de manera efectiva es fundamental para asegurar la productividad y la satisfacción de los empleados, las bases principales son:

- Análisis de tareas y responsabilidades: Identificar y desglosar las tareas y responsabilidades que el puesto requiere. Esto ayuda a entender.
- Definición de funciones y tareas: Organizar y agrupar las tareas en funciones claras y específicas.
- Determinación de habilidades y requisitos: Especificar las habilidades, conocimientos, experiencia y competencias necesarias para desempeñar dicho puesto de trabajo
- Diseño del entorno laboral: Considerar las condiciones físicas, herramientas y tecnológicas y recursos que el empleado necesita para realizar las tareas.
- Establecimiento de relaciones y comunicaciones: Interactuar a los empleados a los empleados con otros departamentos, supervisores y colegas, promoviendo una comunicación efectiva.

- 
- Definición de autoridad y responsabilidad: Clasificar el nivel de autoridad decisiones que pueden tomar y responsabilidades que tienen en la organización.
  - Evaluación y ajuste: Implementar monitoreo del desempeño y la satisfacción del empleado.

Este proceso ayuda a crear puestos de trabajo claros, motivadores y alineados con los objetivos de la organización, facilitando un ambiente laboral productivo y saludable.

## MARCO CONCEPTUAL

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

#### 1. Gestión del Talento:

La gestión del talento es un aspecto fundamental en recursos humanos, y se refiere a la estrategia y las acciones que una organización implementa para atraer, desarrollar, motivar y retener a sus empleados más valiosos:

- **Atracción y reclutamiento estratégico:** Identificar y atraer a candidatos que no solo tengan las habilidades técnicas necesarias, sino que también compartan los valores y la cultura de la organización
- **Desarrollo y capacitación continua:** Ofrecer programas de formación y crecimiento profesional para potenciar las habilidades del equipo y prepararlos para nuevos desafíos.
- **Planes de carrera y sucesión:** Diseñar rutas de crecimiento dentro de la organización para motivar a los empleados y asegurar la continuidad del talento clave.

- **Reconocimiento y motivación:** Implementar sistemas de reconocimiento que valoren el esfuerzo y los logros, fomentando un ambiente de trabajo positivo y comprometido.
- **Evaluación del desempeño:** Realizar evaluaciones periódicas para identificar fortalezas y áreas de mejora, y ajustar las estrategias de desarrollo en consecuencia.
- **Retención del talento:** Crear un ambiente laboral saludable, con buenas condiciones laborales, beneficios adecuados y una cultura inclusiva que incentive a los empleados a quedarse y crecer en la organización.

## 2. Diversidad e Inclusión:

La diversidad e inclusión son aspectos fundamentales para crear un ambiente laboral enriquecedor y productivo:

- **Políticas de igualdad y no discriminación:** Establecer y comunicar claramente que la organización no tolera ningún tipo de discriminación por motivos de género, raza, edad, orientación sexual, discapacidad, entre otros.
- **Capacitación en diversidad e inclusión:** Ofrecer talleres y programas de sensibilización para que todos los empleados comprendan la importancia de la diversidad y aprendan a valorar las diferencias.
- **Reclutamiento inclusivo:** Diseñar procesos de selección que sean justos y accesibles para candidatos de diferentes orígenes, asegurando que las oportunidades sean abiertas a todos.
- **Fomentar un ambiente respetuoso:** Promover una cultura de respeto, empatía y colaboración, donde cada persona se sienta valorada y escuchada.
- **Celebrar la diversidad:** Organizar eventos, campañas o actividades que destaquen y celebren las diferentes culturas, tradiciones y experiencias de los empleados.

- **Adaptaciones y apoyos:** Implementar medidas que faciliten la participación de empleados con discapacidades o necesidades especiales, como ajustes en el lugar de trabajo o horarios flexibles.
- **Medición y seguimiento:** Realizar encuestas y análisis para evaluar el nivel de inclusión y ajustar las estrategias según sea necesario

### 3. Optimización de Procesos:

La optimización de procesos es clave para mejorar la eficiencia y la productividad en cualquier organización:

- **Mapeo de procesos:** Comienza por identificar y documentar todos los procesos existentes para entender cómo funcionan actualmente y detectar áreas de mejora.
- **Análisis de eficiencia:** Evalúa cada proceso para identificar cuellos de botella, redundancias o pasos innecesarios que puedan estar ralentizando el flujo de trabajo.
- **Automatización:** Implementa herramientas tecnológicas y software que puedan automatizar tareas repetitivas, reduciendo errores y ahorrando tiempo.
- **Establecimiento de métricas:** Define indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir la efectividad de los procesos y monitorear su mejora continua
- **Capacitación del equipo:** Asegúrate de que los empleados estén capacitados en los nuevos procedimientos y herramientas para garantizar una correcta implementación.
- **Mejora continua:** Fomenta una cultura de revisión constante, donde se busque siempre optimizar y adaptar los procesos a las necesidades cambiantes.
- **Eliminación de desperdicios:** Aplica principios como los de Lean o Six Sigma para reducir desperdicios y aumentar la eficiencia en todos los niveles.

---

#### 4. Capacitación y Desarrollo:

La capacitación y el desarrollo son fundamentales para potenciar el talento y mantener a tu equipo motivado y actualizado:

- **Identifica necesidades de formación:** Evalúa las habilidades actuales de tu equipo y detecta áreas donde se requiere mejorar o adquirir nuevos conocimientos.
- **Diseña programas de capacitación:** Crea cursos, talleres o seminarios adaptados a las necesidades específicas, ya sea en habilidades técnicas, liderazgo, comunicación, entre otros.
- **Utiliza diferentes formatos:** Combina capacitación presencial, en línea, webinars y recursos autodidactas para ofrecer flexibilidad y mayor alcance.
- **Fomenta el aprendizaje continuo:** Promueve una cultura donde la formación sea una prioridad constante, incentivando a los empleados a seguir aprendiendo y creciendo.
- **Desarrolla planes de carrera:** Ofrece oportunidades de crecimiento profesional y planes de desarrollo personalizados para motivar y retener talento.
- **Medición y seguimiento:** Evalúa la efectividad de los programas mediante encuestas, pruebas o seguimiento del desempeño para ajustar y mejorar continuamente.
- **Fomenta el intercambio de conocimientos:** Promueve actividades como mentorías, grupos de discusión o comunidades de práctica para que los empleados compartan experiencias y aprendan unos de otros

#### 5. Bienestar de los Empleados:

El bienestar de los empleados es esencial para crear un ambiente de trabajo saludable, motivador y productivo:

- **Promueve un equilibrio entre vida laboral y personal:** Fomenta horarios flexibles, permisos adecuados y políticas que permitan a los empleados cuidar de su vida personal sin afectar su desempeño.
- **Ofrece programas de salud y bienestar:** Incluye actividades como clases de yoga, mindfulness, asesoramiento psicológico o programas de ejercicio físico para cuidar la salud física y mental.
- **Crea un ambiente laboral positivo:** Fomenta una cultura de respeto, reconocimiento y apoyo mutuo, donde los empleados se sientan valorados y escuchados.
- **Facilita espacios de descanso:** Asegúrate de que haya áreas cómodas para tomar pausas, lo cual ayuda a reducir el estrés y mejorar la concentración.
- **Capacitación en gestión del estrés:** Ofrece talleres o recursos que enseñen técnicas para manejar el estrés y mejorar la resiliencia.
- **Fomenta la participación y el sentido de comunidad:** Organiza actividades sociales, eventos o programas de voluntariado que fortalezcan los lazos entre los empleados.
- **Escucha activa y feedback:** Mantén canales abiertos para que los empleados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias, y actúa en consecuencia para mejorar su experiencia laboral

## 6. Fomento de la Innovación:

Fomentar la innovación en tu organización es una excelente manera de mantenerse competitivo y motivar a tu equipo:

- **Crea una cultura abierta y receptiva:** Anima a los empleados a compartir ideas sin miedo a ser juzgados, promoviendo un entorno donde la creatividad sea valorada.

- **Establece espacios para la creatividad:** Dedicar áreas o tiempos específicos para brainstorming, donde el equipo pueda pensar libremente y experimentar con nuevas ideas.
- **Fomenta la colaboración interdisciplinaria:** Promueve la interacción entre diferentes departamentos o áreas para generar perspectivas diversas y soluciones innovadoras.
- **Reconoce y recompensa la innovación:** Celebra los esfuerzos y logros innovadores, ya sea con reconocimientos, incentivos o oportunidades de desarrollo.
- **Implementa programas de capacitación en creatividad y pensamiento crítico:** Ofrece talleres o cursos que ayuden a los empleados a desarrollar habilidades para pensar fuera de lo convencional.
- **Permite la experimentación y el aprendizaje del error:** Anima a probar nuevas ideas, incluso si algunas no funcionan, como parte del proceso de innovación y aprendizaje.
- **Utiliza metodologías ágiles:** Adopta enfoques como el design thinking o el método lean para facilitar la generación rápida de ideas y su implementación efectiva

## 7. Medición de Resultados:

Medir los resultados es fundamental para saber si las acciones que estás tomando están dando los frutos esperados y para poder hacer ajustes si es necesario:

- **Define indicadores clave de rendimiento (KPIs):** Establece métricas específicas y relevantes para tus objetivos, como productividad, satisfacción del empleado, innovación generada, entre otros.
- **Utiliza encuestas y feedback:** Recoge opiniones de los empleados y clientes para evaluar su percepción sobre los cambios y mejoras.

- **Realiza seguimiento periódico:** Establece revisiones regulares para analizar los avances y detectar áreas de mejora a tiempo.
- **Analiza datos cuantitativos y cualitativos:** Combina métricas numéricas con comentarios y observaciones para obtener una visión completa.
- **Establece metas claras y alcanzables:** Define objetivos específicos y medibles para poder evaluar si se están logrando.
- **Utiliza herramientas tecnológicas:** Implementa software de gestión y análisis que facilite la recopilación y visualización de datos.
- **Evalúa el impacto a largo plazo:** Además de resultados inmediatos, analiza cómo las acciones afectan la cultura, el clima laboral y los resultados sostenibles

## 8. Uso de Herramientas Digitales:

El uso de herramientas digitales es una excelente manera de potenciar la innovación y mejorar la eficiencia en tu organización:

- **Selecciona las herramientas adecuadas:** Identifica aquellas que se ajusten a tus necesidades, como plataformas de colaboración, gestión de proyectos, comunicación, análisis de datos, entre otras.
- **Capacita a tu equipo:** Asegúrate de que todos conozcan cómo usar estas herramientas de manera efectiva, ofreciendo capacitaciones y recursos de apoyo.
- **Fomenta la colaboración en línea:** Utiliza plataformas que faciliten el trabajo en equipo, el intercambio de ideas y la co-creación, incluso a distancia.
- **Automatiza procesos:** Implementa herramientas que permitan automatizar tareas repetitivas, liberando tiempo para actividades más creativas e innovadoras.
- **Integra diferentes plataformas:** Busca soluciones que puedan conectarse entre sí para optimizar flujos de trabajo y reducir la duplicidad de esfuerzos.

- **Evalúa y actualiza regularmente:** Revisa qué herramientas están funcionando bien y cuáles necesitan mejoras o reemplazo, manteniendo tu infraestructura digital actualizada.
- **Fomenta una cultura digital:** Promueve una mentalidad abierta hacia la tecnología, incentivando a los empleados a explorar nuevas herramientas y soluciones digitales.

## 9. Análisis de Redes Organizacionales:

El análisis de redes organizacionales es una herramienta muy valiosa para entender cómo interactúan y colaboran las personas dentro de una organización:

- **Identifica los nodos y conexiones:** Mapea a las personas, equipos o departamentos y las relaciones que tienen entre sí, como comunicación, colaboración o flujo de información.
- **Visualiza la estructura social:** Utiliza diagramas o mapas para ver cómo se distribuyen las relaciones y detectar posibles silos o áreas desconectadas.
- **Detecta líderes informales y actores clave:** Identifica quiénes son los puntos de conexión más importantes, no solo por su posición formal, sino por su influencia real en la red.
- **Analiza la densidad y la centralidad:** Evalúa qué tan conectada está la organización y quiénes son los más centrales en la red, lo que puede indicar potenciales agentes de cambio o cuellos de botella.
- **Identifica oportunidades de mejora:** Detecta áreas donde las conexiones pueden fortalecerse para facilitar la innovación, la comunicación y la colaboración.

- **Utiliza herramientas específicas:** Emplea software de análisis de redes sociales (como Gephi, UCINET o NodeXL) para obtener datos precisos y visualizaciones claras.
- **Aplica los resultados para la toma de decisiones:** Usa la información para diseñar intervenciones que mejoren la comunicación, la colaboración y la cultura organizacional.

#### 10. Establecer un manual de buenas prácticas:

Para establecer un manual de buenas prácticas laborales que puede ayudarte a promover un ambiente de trabajo positivo y productivo:

- **Objetivo del manual:** Define claramente que el propósito es promover un ambiente laboral respetuoso, seguro y eficiente para todos los empleados.
- **Código de conducta:** Establece comportamientos esperados, como respeto mutuo, puntualidad, honestidad y colaboración.
- **Políticas de comunicación:** Fomenta una comunicación abierta, clara y respetuosa entre colegas y superiores.
- **Condiciones de trabajo:** Incluye pautas sobre el uso adecuado de las instalaciones, equipos y recursos de la empresa.
- **Seguridad y salud laboral:** Detalla las medidas de seguridad, uso de equipo de protección y protocolos en caso de emergencia.
- **Responsabilidades y roles:** Define claramente las funciones de cada puesto para evitar confusiones y promover la responsabilidad.
- **Capacitación y desarrollo:** Promueve la formación continua y el crecimiento profesional de los empleados.

- 
- **Reconocimiento y motivación:** Establece mecanismos para valorar y premiar el buen desempeño.
  - **Procedimientos disciplinarios:** Describe las acciones a seguir en caso de incumplimiento de las buenas prácticas, siempre respetando los derechos laborales.
  - **Revisión y actualización:** Asegura que el manual se revise periódicamente para adaptarse a cambios y mejorar continuamente

#### 11. Beneficios de las intervenciones:

Las intervenciones laborales ofrecen numerosos beneficios que pueden mejorar tanto el ambiente de trabajo como el rendimiento de la organización:

- **Mejora del clima laboral:** Fomentan un ambiente más positivo, colaborativo y respetuoso entre los empleados.
- **Incremento en la productividad:** Al resolver conflictos, mejorar procesos o capacitar al personal, se logra un mayor rendimiento y eficiencia.
- **Reducción del estrés y el ausentismo:** Las intervenciones que abordan el bienestar emocional y la salud laboral ayudan a disminuir el estrés y las ausencias por enfermedad.
- **Desarrollo de habilidades y competencias:** La capacitación y el coaching fortalecen las capacidades del equipo, promoviendo un crecimiento profesional.
- **Prevención de conflictos:** Intervenir a tiempo ayuda a resolver problemas antes de que escalen, manteniendo un ambiente armonioso.
- **Mejora en la comunicación:** Facilitan canales efectivos para expresar ideas, inquietudes y sugerencias, fortaleciendo la relación entre empleados y líderes.

- **Fomento de la motivación y compromiso:** Cuando los empleados sienten que la organización invierte en su bienestar y desarrollo, se sienten más motivados y comprometidos.
- **Cumplimiento de normativas:** Las intervenciones ayudan a asegurar que la empresa cumple con las leyes laborales y estándares de seguridad.
- **Innovación y cambio positivo:** Promueven una cultura de apertura al cambio, innovación y mejora continua.
- **Sostenibilidad organizacional:** Con un ambiente laboral saludable y productivo, la organización puede mantenerse competitiva y sostenible a largo plazo.

## Propuesta mejoramiento objetivos específicos

### Objetivo específico 1 – Contrato laboral

Diseñar y definir contratos, manuales de funciones por cargo, asegurando la claridad de roles, responsabilidades y flujos de trabajo:

- **Contrato laboral:**

Un contrato de trabajo es un acuerdo legal entre un empleador y un trabajador, donde este último se compromete a prestar un servicio personal bajo la subordinación del empleador y a cambio de una remuneración o salario

- **Elementos esenciales del contrato:**

1. **Prestación personal del servicio:** El trabajador debe realizar el trabajo por sí mismo, sin delegarlo a terceros.
2. **Subordinación o dependencia:** El trabajador está bajo las órdenes y directrices del empleador respecto al modo, tiempo y cantidad de trabajo.
3. **Remuneración:** Es el salario o pago que recibe el trabajador como contraprestación por sus servicios.

- 
- **Contenido mínimo de un contrato de trabajo:**
    1. Identificación de las partes (empleador y trabajador)
    2. Fecha de inicio y, si aplica, de finalización
    3. Descripción del cargo y funciones
    4. Lugar de trabajo
    5. Salario y forma de pago
    6. Jornada laboral y condiciones de trabajo

La presencia de estos tres elementos (prestación personal, subordinación y remuneración) define la existencia de un contrato de trabajo, sin importar el nombre que le den las partes.

Los tipos de contrato que se pueden utilizar en la empresa son los siguientes:

- **Contrato a término fijo:**

Un contrato a término fijo es un acuerdo laboral en el que empleador y trabajador pactan una duración determinada, con fecha de inicio y finalización claramente establecidas. Este contrato siempre debe constar por escrito; si no se formaliza así, se presume como indefinido

- **Duración mínimo y máximo:**

1. La duración mínima puede ser inferior a un año (por ejemplo, un mes), pero debe estar claramente especificada en el contrato
2. La duración máxima de cada periodo no puede exceder tres años
3. El contrato puede renovarse indefinidamente por periodos iguales a la inicial, siempre que ninguna de las partes notifique su intención de no renovarlo con al menos 30 días de anticipación.

---

- **Renovaciones especiales para contratos inferiores a un año:**

1. Si el contrato es por menos de un año, solo puede renovarse hasta tres veces por periodos iguales o inferiores.
2. Si el contrato es por menos de un año, solo puede renovarse hasta tres veces por periodos iguales o inferiores.

- **Terminación del contrato a término fijo:**

El contrato finaliza automáticamente al cumplirse el término pactado, salvo que se acuerde su renovación. Puede terminarse antes por mutuo acuerdo, incumplimiento, causas legales o aviso previo de no renovación con al menos 30 días de anticipación.

- **Derechos y obligaciones del contrato a término fijo:**

1. El trabajador tiene derecho a todas las prestaciones sociales y de seguridad social desde el primer día, en proporción al tiempo laborado.
2. La finalización del contrato no requiere justificación, salvo que se haya pactado lo contrario.

- **Desventajas del contrato a término fijo:**

1. Inestabilidad laboral por la naturaleza temporal del contrato.
2. Ansiedad por renovaciones frecuentes.
3. Limitación de continuidad, ya que no puede exceder tres años por periodo, aunque sí renovarse indefinidamente.

ASPECTOS	DETALLES
Formalidad	Obligatorio por escrito.
Duración mínima	Puede ser menor a un año, (ejemplo: periodo de prueba 1 mes).
Duración máxima	3 años por periodo, renovable indefinidamente.
Renovación automática	Sí, salvo aviso previo de 30 días.
Renovación contrato menos a 1 año	Máximo 3 veces por periodos igual o inferiores, luego mínimo 1 año por renovación.
Prestaciones sociales	Sí, desde el primer día, proporcionales al tiempo laboral
Terminación	Por expiración de términos, mutuo acuerdo, incumplimiento o causas legales

Tabla 2 - RESUMEN Y ASPECTOS DEL CONTRATO A TÉRMINO FIJO – ELABORADA POR IRIS DAYANA PÁEZ NAVARRO

- **Contrato de obra y labor:**

El contrato de obra o labor es un acuerdo laboral en el que la duración está ligada a la ejecución y finalización de una tarea, proyecto o actividad específica. No tiene una fecha fija de terminación, sino que concluye automáticamente cuando la obra o labor para la que fue contratado el trabajador se da por terminada.

- **Características claves del contrato de obra y labor:**

1. Puede celebrarse de forma verbal o escrita, aunque se recomienda dejarlo por escrito con una descripción clara de la obra o labor a realizar.
2. No tiene límites mínimos ni máximos de duración; depende exclusivamente del tiempo que tome completar la obra o labor.
3. No permite prórroga ni renovación. Si surge una nueva obra, debe firmarse un nuevo contrato.

- 
4. El empleador debe afiliar al trabajador a seguridad social (salud, pensión y riesgos laborales) y pagar todas las prestaciones sociales desde el primer día.
  5. No requiere preaviso para la terminación, ya que finaliza automáticamente al terminar la obra.
- **Tipos de contrato de obra y labor:**
    1. A destajo: pago por cada unidad de trabajo terminada.
    2. Por unidad de medida: pago según unidades estándar completadas (ejemplo: metros construidos).
    3. Por administración: el contratista gestiona la obra y recibe una tarifa por administración, sin ejecutar directamente los trabajos.
  - **Ventajas del contrato de obra y labor:**
    1. Flexibilidad para empleador y trabajador.
    2. Permite contratar personal solo por el tiempo que dure el proyecto.
    3. El trabajador recibe todas las prestaciones legales durante el contrato.
  - **Desventajas del contrato de obra y labor.**
    1. No ofrece estabilidad laboral, ya que el contrato termina al finalizar la obra.
    2. No se puede renovar ni prorrogar; si hay una nueva obra, se debe firmar un nuevo contrato.

El contrato de obra o labor es ideal para trabajos temporales y proyectos específicos, garantizando derechos laborales mientras dure la relación, pero sin estabilidad más allá del proyecto acordado.

- **Manual de funciones por cargo:**

Un manual de funciones por cargo es un documento organizacional que describe de manera clara y detallada las responsabilidades, funciones, competencias

---

y requisitos de cada puesto dentro de una empresa. Su propósito es delimitar las tareas y obligaciones de cada empleado, facilitando la gestión del talento humano y asegurando un funcionamiento eficiente de la organización.

- **Elementos principales de un manual de funciones por cargo:**

1. Identificación del cargo: nombre del puesto y ubicación en el organigrama.
2. Propósito principal: objetivo general del cargo dentro de la organización.
3. Descripción de funciones esenciales: lista de tareas y responsabilidades específicas, redactadas generalmente en formato verbo + objeto + condición.
4. Competencias: habilidades, destrezas y aptitudes requeridas para desempeñar el cargo, incluyendo competencias comunes y específicas según el nivel jerárquico.
5. Requisitos: formación académica, experiencia y conocimientos necesarios para ocupar el puesto.
6. Relaciones jerárquicas: a quién reporta el cargo y quiénes le reportan, así como la interacción con otras áreas.
7. Delegaciones y suplencias: procedimientos en caso de ausencia temporal del titular del cargo.

- **Beneficios del manual de funciones por cargo:**

1. Claridad en roles y responsabilidades.
2. Mejora la comunicación interna y la eficiencia operativa.
3. Facilita la evaluación del desempeño y la identificación de necesidades de capacitación.
4. Sirve como base para procesos de selección, inducción y desarrollo del personal.

---

En resumen, el manual de funciones por cargo es una herramienta clave para la gestión organizacional, ya que permite definir, organizar y controlar las actividades y responsabilidades de cada puesto, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

## **Objetivo específico 2 – Indicadores de medición**

Analizar las problemáticas críticas del área de recursos humanos en colaboración con la dirección, mediante la elaboración de un árbol de problemas que priorice soluciones estratégicas:

A partir del diagnóstico realizado mediante el árbol de problemas, se analizaron los siguientes indicadores de recursos humanos y se obtuvieron las siguientes conclusiones:

### **1. Rotación de Personal:**

Se identificó una alta tasa de rotación, lo que indica insatisfacción laboral y posibles deficiencias en el proceso de integración y retención de talento. Es necesario fortalecer las estrategias de motivación y fidelización.

### **2. Índice de Ausentismo:**

El ausentismo recurrente refleja problemas en el clima laboral y posibles carencias en la gestión de bienestar y salud ocupacional. Se recomienda implementar programas de bienestar y revisar las condiciones de trabajo.

### **3. Tiempo de Contratación:**

El proceso de contratación es más lento de lo esperado, lo que afecta la cobertura oportuna de vacantes y la productividad de los equipos. Es fundamental optimizar los procesos de reclutamiento y selección.

### **4. Satisfacción del Colaborador:**

Las encuestas de satisfacción muestran niveles bajos de compromiso y motivación. Se requiere mejorar la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional.

---

## 5. Desarrollo y Capacitación:

Existe una baja participación en programas de capacitación, lo que limita el crecimiento profesional y la adaptación a nuevos retos. Es importante incentivar la formación continua y alinear los programas a las necesidades del personal

## 6. Evaluación del Desempeño:

Los resultados de las evaluaciones de desempeño revelan áreas de mejora en la gestión de objetivos y retroalimentación. Se sugiere reforzar los procesos de seguimiento y reconocimiento de logros.

La información obtenida a través de estos indicadores permite enfocar los esfuerzos en mejorar la satisfacción, el desarrollo y la retención del talento, contribuyendo así a un mejor clima laboral y mayor productividad organizacional.

## Objetivo específico 3 – Reglamento de trabajo

Elaborar y proponer un reglamento interno de trabajo y protocolos de gestión, alineados a la normativa legal y a las necesidades operativas de la organización:

- **Puntos clave del reglamento interno de trabajo:**

El reglamento interno de trabajo es un documento obligatorio para empleadores que superan ciertos umbrales de empleados (más de 5 en empresas comerciales, más de 10 en industriales, y más de 20 en agrícolas o ganaderas), y su validez depende de que no contradiga la legislación laboral vigente ni desmejore las condiciones establecidas por la ley, contratos individuales o convenciones colectivas.

- **Elementos esenciales que debe contener:**

1. Identificación del empleador y lugares de trabajo: Debe indicar claramente quién es el empleador y cuáles establecimientos o áreas cubre el reglamento

2. Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba: Especifica los requisitos para ingresar a la empresa, los procesos de inducción y los tiempos de prueba para nuevos empleados.
3. Trabajadores accidentales o transitorios: Define el tratamiento y condiciones para empleados temporales o por obra.
4. Jornadas y horarios: Incluye las horas de entrada y salida, los turnos, los tiempos de comida y descanso, así como las reglas para horas extras y trabajo nocturno.
5. Días de descanso y vacaciones: Detalla los días de descanso obligatorio, permisos, vacaciones remuneradas y condiciones para permisos especiales (como calamidad doméstica o actividades sindicales).
6. Servicios médicos y exámenes: Establece el tiempo y forma en que los empleados deben someterse a servicios médicos proporcionados por el empleador.
7. Normas de orden, higiene y seguridad: Incluye prescripciones para el orden y la seguridad, indicaciones para prevenir riesgos profesionales y procedimientos para primeros auxilios.
8. Jerarquía y supervisión: Define el orden jerárquico y las funciones de los representantes del empleador, jefes de sección, capataces y vigilantes.
9. Restricciones para menores y mujeres: Especifica las labores prohibidas para menores y las normas especiales para mujeres, especialmente embarazadas, en busca de higiene y seguridad.
10. Obligaciones y prohibiciones: Enumera obligaciones y prohibiciones tanto para empleadores como para trabajadores
11. Escala de faltas y sanciones: Establece la escala de faltas, procedimientos disciplinarios y formas de aplicación de sanciones.

- 
12. Procedimiento de reclamos: Determina ante quién se presentan los reclamos y cómo se tramitan, garantizando el derecho de asesoría sindical.
  13. Prestaciones adicionales: Si existen beneficios extralegales, deben estar incluidos.
  14. Publicación y vigencia: El reglamento debe ser publicado y comunicado a todos los empleados, indicando su fecha de entrada en vigor.
- **Validez y límites legales:**
1. El reglamento no puede contener cláusulas que desmejoren las condiciones del trabajador respecto a la ley, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales. En caso de contradicción, prevalece la disposición más favorable al trabajador.
  2. Debe ser revisado y actualizado periódicamente para ajustarse a cambios legales y a las necesidades de la empresa y sus trabajadores.

El reglamento interno de trabajo es fundamental para garantizar la convivencia, la disciplina y la claridad en las relaciones laborales, previniendo conflictos y facilitando la gestión de recursos humanos. Además, su correcta implementación y divulgación contribuyen a la productividad y al cumplimiento normativo dentro de la organización.

---

## CONCLUSIONES

- La generación de contratos de trabajo es un proceso esencial para formalizar la relación laboral entre la empresa y sus empleados, garantizando derechos y obligaciones claras para ambas partes. Un contrato bien elaborado protege legalmente a la organización y al trabajador, estableciendo condiciones específicas sobre funciones, horarios, remuneraciones y beneficios, lo que contribuye a evitar conflictos y malentendidos.

Además, los contratos de trabajo fomentan la transparencia y la confianza, creando un marco estable que facilita el cumplimiento de las normativas laborales vigentes. Esto no solo promueve un ambiente laboral justo y ordenado, sino que también fortalece el compromiso y la motivación del personal.

En definitiva, contar con contratos de trabajo adecuados es una práctica indispensable para asegurar la estabilidad, la legalidad y el buen funcionamiento de cualquier empresa, sentando las bases para relaciones laborales sólidas y productivas.

- Los programas de mejoramiento, como la capacitación continua, la automatización de procesos, la optimización de flujos de trabajo y la digitalización, son fundamentales para elevar la eficiencia y la calidad del trabajo en la empresa. Estas iniciativas permiten:
  - Capacitar a los empleados, lo que incrementa la eficiencia y la innovación
  - Optimizar procesos mediante metodologías como Lean o Six Sigma, eliminando actividades innecesarias y reduciendo errores

- 
- Mejorar la motivación y el bienestar laboral, lo que impacta directamente en el rendimiento
  - Implementar tecnologías que centralizan y agilizan las operaciones, facilitando la toma de decisiones basada en datos en tiempo real
  - La elaboración de un reglamento de trabajo enfocado en la mejoría de cada puesto representa una herramienta fundamental para el crecimiento y la competitividad de la empresa. Este tipo de reglamento no solo establece normas claras y uniformes, sino que también promueve la capacitación, la innovación y la participación de los empleados en la optimización de sus funciones.

Al definir responsabilidades, procesos de evaluación y oportunidades de desarrollo, se fomenta un ambiente de trabajo más motivador y eficiente, donde cada colaborador entiende su papel y cuenta con los recursos necesarios para superarse profesionalmente. Además, el reglamento facilita la adaptación a los cambios del entorno y contribuye a la construcción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

En resumen, implementar un reglamento de trabajo para la mejoría de cada puesto es una inversión estratégica que impulsa la productividad, fortalece el compromiso del personal y asegura el desarrollo sostenible de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

1. **Rendón, Wilmar** (diciembre de 2015).  
*Gestión Empresarial*. C&E 1. Consultado el 9 de septiembre de 2017.
2. **Reglamento Interno de Trabajo - Ruta Pacífica de las Mujeres**  
Disponible en: <https://rutapacifica.org.co/wp/wp-content/uploads/2024/11/Reglamento-Interno-de-Trabajo-RUTA.pdf>
3. **Código Sustantivo del Trabajo (Colombia)**
  - CAPÍTULO IV. Modalidades del Contrato (Forma, contenido, duración, revisión, suspensión y prueba del contrato):  
Artículo 45. Duración  
Artículo 46. Contrato a término fijo
  - TÍTULO IV. Reglamento de trabajo y mantenimiento del orden en el establecimiento.  
CAPÍTULO I. Reglamento: Artículos 104 al 125.  
Disponible  
en: <https://www.suinjuriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=codigo/30019323AR>  
[T104](#)
4. **Principios de la administración científica** (Taylor, 1911).  
Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/taylor-y-la-administracion-cientifica-de-las-empresas/>

---

5. **El lado humano de las organizaciones** (Likert, 1960).

Disponible

en: [https://www.academia.edu/16439213/Organizaciones\\_Cap%C3%ADtulo\\_6\\_El\\_lado\\_humano\\_de\\_las\\_organizaciones](https://www.academia.edu/16439213/Organizaciones_Cap%C3%ADtulo_6_El_lado_humano_de_las_organizaciones)

---

**Anexo 1 - Modelo de reglamento interno de trabajo**

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

**CAPÍTULO I**

ART. 1º—El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa ..... domiciliada ..... en ....., de la ciudad de ..... y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

**CAPÍTULO II**

**Condiciones de admisión**

ART. 2º—Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa ..... debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b) Autorización escrita del Ministerio de la Protección Social o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de estos, el defensor de familia, cuando el aspirante sea menor de dieciocho (18) años.
- c) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- d) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.

PAR.—El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto así, es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo “datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca” (L. 13/72, art. 1º); lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo (art. 43, C.N., arts. 1º y 2º, Convenio N° 111 de la OIT, Res. 3941/94 del Mintrabajo), el examen de sida (D.R. 559/91, art. 22), ni la libreta militar (D. 2150/95, art. 111).

#### Período de prueba

ART. 3º—La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo (CST, art. 76).

ART. 4º—El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo (CST, art. 77, num. 1º).

ART. 5º—El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato (L. 50/90, art. 7º).

ART. 6º—Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones (CST, art. 80).

### CAPÍTULO III

#### Trabajadores accidentales o transitorios

ART. 7º—Son meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos (CST, art. 6º).

### CAPÍTULO IV

#### Horario de trabajo

ART. 8º—Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Días laborables. (Ejemplo: los días laborables para el personal administrativo son de lunes a sábado medio día y para el personal operativo de lunes a domingo).

Ejemplos

Personal administrativo

Lunes a viernes

Mañana:

8:00 a.m. a 12:00 m.

---

Hora de almuerzo:

12:00 m. a 1:00 p.m.

Tarde:

1:00 p.m. a 5:00 p.m.

Sábado

Hora de entrada:

Hora de salida:

Con períodos de descanso de diez minutos en cada turno de tales a tales horas.

Personal operativo:

por turnos rotativos

Primer turno:

6:00 a.m. a 2:00 p.m.

Segundo turno:

2:00 p.m. a 10:00 p.m.

Tercer turno:

10:00 p.m. a 6:00 a.m.

Con períodos de descanso de diez minutos.

PAR.—Para las empresas que laboran el día domingo. Por cada domingo o festivo trabajado se reconocerá un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.

PAR. 1º—Cuando la empresa tenga más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación (L. 50/90, art. 21).

PAR. 2º—Jornada laboral flexible. (L. 789/2002, art. 51) Modificó el inciso primero del literal C), incluyó el d) artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo.

c) El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de esta sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana.

d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m. (L. 789/2002, art. 51).

## CAPÍTULO V

### Las horas extras y trabajo nocturno

ART. 9º—Trabajo ordinario y nocturno. Artículo 25 Ley 789 de 2002 que modificó el artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

1. Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).

2. Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).

ART. 10.—Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (CST, art. 159).

ART. 11.—El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo, sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de la Protección Social o de una autoridad delegada por este (D. 13/67, art. 1º).

ART. 12.—Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990.

2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

4. Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con alguno otro (L. 50/90, art. 24).

PAR.—La empresa podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2352 de 1965.

ART. 13.—La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 11 de este reglamento.

PAR. 1º—En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

PAR. 2º—Descanso en día sábado. Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

## CAPÍTULO VI

### Días de descanso legalmente obligatorios

ART. 14.—Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1º de enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1º de mayo, 29 de junio, 20 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de octubre, 1º de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.

2. Pero el descanso remunerado del seis de enero, diecinueve de marzo, veintinueve de junio, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.

3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación con el día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (L. 51, art. 1º, dic. 22/83).

PAR. 1º—Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho

a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (L. 50/90, art. 26, num. 5°).

PAR. 2°—Labores agropecuarias. Los trabajadores de empresas agrícolas, forestales y ganaderas que ejecuten actividades no susceptibles de interrupción, deben trabajar los domingos y días de fiesta remunerándose su trabajo en la forma prevista en el artículo 25 de la Ley 789 de 2002 y con derecho al descanso compensatorio (L. 50/90, art. 28).

PAR. 3°—Trabajo dominical y festivo. (L. 789/2002, art. 26) modificó artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo.

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.
2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.
3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990 (L. 789/2002, art. 26).

PAR. 3.1.—El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

Interprétese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio.

Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 de la Ley 789 del 2002 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1° de abril del año 2003.

Aviso sobre trabajo dominical. Cuando se tratase de trabajos habituales o permanentes en domingo, el empleador debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de 12 horas lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no pueden disponer el descanso dominical. En esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio (CST, art. 185).

ART. 15.—El descanso en los domingos y los demás días expresados en el artículo 21 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la Ley 50 de 1990 (L. 50/90, art. 25).

ART. 16.—Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley 51 del 22 de diciembre de 1983, la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras (CST, art. 178).

#### Vacaciones remuneradas

ART. 17.—Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (CST, art. 186, num. 1º).

ART. 18.—La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (CST, art. 187).

ART. 19.—Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (CST, art. 188).

ART. 20.—Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (CST, art. 189).

ART. 21.—En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, y de confianza (CST, art. 190).

ART. 22.—Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

ART. 23.—Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas (D. 13/67, art. 5º).

PAR.—En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea (L. 50/90, art. 3º, par.).

### Permisos

ART. 24.—La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.
- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa (CST, art. 57, num. 6º).

---

## CAPÍTULO VII

### Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan

ART. 25.—Formas y libertad de estipulación:

1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

2. No obstante lo dispuesto en los artículos 13, 14, 16, 21 y 340 del Código Sustantivo del Trabajo y las normas concordantes con estas, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones.

En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de 10 salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía.

3. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF, y cajas de compensación familiar, pero la base para efectuar los aportes parafiscales es el setenta por ciento (70%).

4. El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (L. 50/90, art. 18).

ART. 26.—Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado con períodos mayores (CST, art. 133).

ART. 27.—Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese (CST, art. 138, num. 1º).

Períodos de pago:

Ejemplo: quincenales mensuales (uno de los dos o los dos).

ART. 28.—El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayores de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.
2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (CST, art. 134).

## CAPÍTULO VIII

Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo

ART. 29.—Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ART. 30.—Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de Seguros Sociales o EPS, ARP, a través de la IPS a la cual se encuentren asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ART. 31.—Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ART. 32.—Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados

casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ART. 33.—Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

PAR.—El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro del programa de salud ocupacional de la respectiva empresa, que la hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, tanto para los trabajadores privados como los servidores públicos, previa autorización del Ministerio de la Protección Social, respetando el derecho de defensa (D. 1295/94, art. 91).

ART. 34.—En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la EPS y la ARP.

ART. 35.—En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ART. 36.—Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales para lo cual

deberán en cada caso determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales de conformidad con el reglamento que se expida.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en una empresa o actividad económica, deberá ser informado por el empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

ART. 37.—En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código Sustantivo del Trabajo, a la Resolución 1016 de 1989 expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las demás que con tal fin se establezcan. De la misma manera ambas partes están obligadas a sujetarse al Decreto-Ley 1295 de 1994, y la Ley 776 del 17 de diciembre de 2002, del sistema general de riesgos profesionales, de conformidad con los términos estipulados en los preceptos legales pertinentes y demás normas concordantes y reglamentarias antes mencionadas.

## CAPÍTULO IX

### Prescripciones de orden

ART. 38.—Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.

- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

## CAPÍTULO X

### Orden jerárquico

ART. 39.—El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente: Ejemplo: gerente general, subgerente, director financiero, director talento humano director de operaciones, director comercial y director de calidad.

PAR.—De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: Ejemplo: el gerente y el director de talento humano.

---

## CAPÍTULO XI

### Labores prohibidas para mujeres y menores

ART. 40.—Queda prohibido emplear a los menores de dieciocho (18) años y a las mujeres en trabajo de pintura industrial, que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos. Las mujeres sin distinción de edad y los menores de dieciocho (18) años no pueden ser empleados en

trabajos subterráneos de las minas ni en general trabajar en labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos (CST, art. 242, ords. 2º y 3º).

ART. 41.—Los menores no podrán ser empleados en los trabajos que a continuación se enumeran, por cuanto suponen exposición severa a riesgos para su salud o integridad física:

1. Trabajos que tengan que ver con sustancias tóxicas o nocivas para la salud.
2. Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
3. Trabajos subterráneos de minería de toda índole y en los que confluyen agentes nocivos, tales como contaminantes, desequilibrios térmicos, deficiencia de oxígeno a consecuencia de la oxidación o la gasificación.
4. Trabajos donde el menor de edad está expuesto a ruidos que sobrepasen ochenta (80) decibeles.
5. Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radiactivas, pinturas luminiscentes, rayos X, o que impliquen exposición a radiaciones ultravioletas, infrarrojas y emisiones de radiofrecuencia.
6. Todo tipo de labores que impliquen exposición a corrientes eléctricas de alto voltaje.

- 
7. Trabajos submarinos.
  8. Trabajo en basurero o en cualquier otro tipo de actividades donde se generen agentes biológicos patógenos.
  9. Actividades que impliquen el manejo de sustancias explosivas, inflamables o cáusticas.
  10. Trabajos en pañoleros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.
  11. Trabajos en pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos elementos.
  12. Trabajos en máquinas esmeriladoras, afilado de herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
  13. Trabajos en altos hornos, horno de fundición de metales, fábrica de acero, talleres de laminación, trabajos de forja, y en prensa pesada de metales.
  14. Trabajos y operaciones que involucren la manipulación de cargas pesadas.
  15. Trabajos relacionados con cambios de correas de transmisión, aceite, engrasado y otros trabajos próximos a transmisiones pesadas o de alta velocidad.
  16. Trabajos en cizalladoras, cortadoras, laminadoras, tornos, fresadoras, troqueladoras, otras máquinas particularmente peligrosas.
  17. Trabajos de vidrio y alfarería, trituración y mezclado de materia prima, trabajo de hornos, pulido y esmerilado en seco de vidriería, operaciones de limpieza por chorro de arena, trabajo en locales de vidriado y grabado, trabajos en la industria cerámica.
  18. Trabajo de soldadura de gas y arco, corte con oxígeno en tanques o lugares confinados, en andamios o en molduras precalentadas.

- 
19. Trabajos en fábricas de ladrillos, tubos y similares, moldeado de ladrillos a mano, trabajo en las prensas y hornos de ladrillos.
  20. Trabajo en aquellas operaciones y/o procesos en donde se presenten altas temperaturas y humedad.
  21. Trabajo en la industria metalúrgica de hierro y demás metales, en las operaciones y/o procesos donde se desprenden vapores o polvos tóxicos y en plantas de cemento.
  22. Actividades agrícolas o agroindustriales que impliquen alto riesgo para la salud.
  23. Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del Ministerio de la Protección Social.

PAR.—Los trabajadores menores de 18 años y mayores de catorce 14, que cursen estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje o en un instituto técnico especializado reconocido por el Ministerio de Educación Nacional o en una institución del sistema nacional de bienestar familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de la Protección Social, o que obtenga el certificado de aptitud profesional expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, podrán ser empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pueden ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados. Quedan prohibidos a los trabajadores menores de 18 años todo trabajo que afecte su moralidad. En especial le está prohibido el trabajo en casas de lenocinio y demás lugares de diversión donde se consuman bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, muertes violentas, apología del delito u otros semejantes (D. 2737/89, arts. 245 y 246).

Queda prohibido el trabajo nocturno para los trabajadores menores, no obstante los mayores de dieciséis (16) años y menores de dieciocho (18) años podrán ser autorizados para trabajar hasta las ocho (8) de la noche siempre que no se afecte su asistencia regular en un centro docente, ni implique perjuicio para su salud física o moral (D. 2737/89, art. 243).

## CAPÍTULO XII

### Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores

ART. 42.—Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 24 de este reglamento.

7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considerará que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos 5 días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.

Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los familiares que con él convivieren.

9. Abrir y llevar al día los registros de horas extras.

10. Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.

11. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.

12. Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.

13. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

14. Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizará el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliarlo al Sistema de Seguridad Social Integral, suministrarles cada 4 meses en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo vigente en la empresa (CST, art. 57).

ART. 43.—Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.

2. No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.

4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.

6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.

7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

8. Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra (CST, art. 58).

ART. 44.—Se prohíbe a la empresa:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:

a) Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152 y 400 del Código Sustantivo de Trabajo.

b) Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta del cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley los autorice.

c) El Banco Popular, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 24 de 1952, puede igualmente ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento (50%) de salario y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la ley lo autoriza, y

d) En cuanto a la cesantía y las pensiones de jubilación, la empresa puede retener el valor respectivo en los casos del artículo 250 del Código Sustantivo de Trabajo.

2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.

3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.
4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores el ejercicio de su derecho de asociación.
5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
6. Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
8. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7º del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de “lista negra”, cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
9. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos, será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.
10. Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.

---

11. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad (CST, art. 59).

ART. 45.—Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (CST, art. 60).

---

## CAPÍTULO XIII

### Escala de faltas y sanciones disciplinarias

ART. 46.—La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo (CST, art. 114).

ART. 47—Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

a) El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.

b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.

c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses. La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas

---

se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ART. 48.—Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias

ART. 49.—Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva (CST, art. 115).

ART. 50.—No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo (CST, art. 115).

---

## CAPÍTULO XIV

### Reclamos: personas ante quienes deben presentarse y su tramitación

ART. 51.—Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de: Ejemplo: gerente, subgerente, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad (diferente del que aplica las sanciones).

ART. 52.—Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

PAR.—En la empresa ..... no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

## CAPÍTULO XV

### Publicaciones

ART. 53.—Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria (CST, art. 120).

## CAPÍTULO XVI

### Vigencia

ART. 54.—El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento (CST, art. 121).

---

## CAPÍTULO XVII

### Disposiciones finales

ART. 55.—Desde la fecha que entra en vigor este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

## CAPÍTULO XVIII

### Cláusulas ineficaces

ART. 56.—No producirán ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador (CST, art. 109).

## CAPÍTULO XIX

### Mecanismos de prevención del abuso laboral y procedimiento interno de solución

ART. 57.—Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos por la empresa constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva convivente, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral empresarial y el buen ambiente en la empresa y proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.

ART. 58.—En desarrollo del propósito a que se refiere el artículo anterior, la empresa ha previsto los siguientes mecanismos (a título de ejemplo):

1. Información a los trabajadores sobre la Ley 1010 de 2006, que incluya campañas de divulgación preventiva, conversatorios y capacitaciones sobre el contenido de dicha ley,

---

particularmente en relación con las conductas que constituyen acoso laboral, las que no, las circunstancias agravantes, las conductas atenuantes y el tratamiento sancionatorio.

2. Espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de la empresa.

3. Diseño y aplicación de actividades con la participación de los trabajadores, a fin de:

a) Establecer, mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral convivente;

b) Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones empresariales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos y

c) Examinar conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la empresa, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.

4. Las demás actividades que en cualquier tiempo estableciere la empresa para desarrollar el propósito previsto en el artículo anterior.

ART. 59.—Para los efectos relacionados con la búsqueda de solución de las conductas de acoso laboral, se establece el siguiente procedimiento interno con el cual se pretende desarrollar las características de confidencialidad, efectividad y naturaleza conciliatoria señaladas por la ley para este procedimiento (a título de ejemplo):

1. La empresa tendrá un comité (u órgano de similar tenor), integrado en forma bipartita, por un representante de los trabajadores y un representante del empleador o su delegado. Este comité se denominará "comité de convivencia laboral".

---

2. El comité de convivencia laboral realizará las siguientes actividades:

a) Evaluar en cualquier tiempo la vida laboral de la empresa en relación con el buen ambiente y la armonía en las relaciones de trabajo, formulando a las áreas responsables o involucradas, las sugerencias y consideraciones que estimare necesarias.

b) Promover el desarrollo efectivo de los mecanismos de prevención a que se refieren los artículos anteriores.

c) Examinar de manera confidencial, cuando a ello hubiere lugar, los casos específicos o puntuales en los que se planteen situaciones que pudieren tipificar conductas o circunstancias de acoso laboral.

d) Formular las recomendaciones que se estimaren pertinentes para reconstruir, renovar y mantener vida laboral convivente en las situaciones presentadas, manteniendo el principio de la confidencialidad en los casos que así lo ameritaren.

e) Hacer las sugerencias que considerare necesarias para la realización y desarrollo de los mecanismos de prevención, con énfasis en aquellas actividades que promuevan de manera más efectiva la eliminación de situaciones de acoso laboral, especialmente aquellas que tuvieron mayor ocurrencia al interior de la vida laboral de la empresa.

f) Atender las conminaciones preventivas que formularen los inspectores de trabajo en desarrollo de lo previsto en el numeral 2º del artículo 9º de la Ley 1010 de 2006 y disponer las medidas que se estimaren pertinentes.

g) Las demás actividades inherentes o conexas con las funciones anteriores.

3. Este comité se reunirá por lo menos,..... designará de su seno un coordinador ante quien podrán presentarse las solicitudes de evaluación de situaciones eventualmente configurantes de

acoso laboral con destino al análisis que debe hacer el comité, así como las sugerencias que a través del comité realizaren los miembros de la comunidad empresarial para el mejoramiento de la vida laboral.

4. Recibidas las solicitudes para evaluar posibles situaciones de acoso laboral, el comité en la sesión respectiva las examinará, escuchando, si a ello hubiere lugar, a las personas involucradas; construirá con tales personas la recuperación de tejido convivente, si fuere necesario; formulará las recomendaciones que estime indispensables y, en casos especiales, promoverá entre los involucrados compromisos de convivencia.

5. Si como resultado de la actuación del comité, este considerare prudente adoptar medidas disciplinarias, dará traslado de las recomendaciones y sugerencias a los funcionarios o trabajadores competentes de la empresa, para que adelanten los procedimientos que correspondan de acuerdo con lo establecido para estos casos en la ley y en el presente reglamento.

6. En todo caso, el procedimiento preventivo interno consagrado en este artículo, no impide o afecta el derecho de quien se considere víctima de acoso laboral para adelantar las acciones administrativas y judiciales establecidas para el efecto en la Ley 1010 de 2006.

Fecha: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Representante legal: \_\_\_\_\_

