Gerencia de Compensación Laboral y Operación de Nómina 3.0

Cristian Soto Jáuregui
Docente, Consultor, Investigador
Gerencia del Conocimiento y Gerencia de Compensación Laboral

Fundación Universitaria CEIPA
Sabaneta
2018

658.32
S071

Soto Jáuregui, Cristian. Autor

Gerencia de Compensación Laboral 3.0 y Operación de Nómina **/** Cristian Soto Jáuregui: Editorial Lasallista, 2018.

640 p. : 17 x 24 cm

ISBN: 978-958-8406-85-5

SALARIOS 2. PRODUCTIVIDAD LABORAL 3. SEGURIDAD SOCIAL 4. PENSIONES.

I. TIT.

CUL-CO /SPA /RDA

SCDD 21 /CUTTER–SANBORN

© Cristian Soto Jáuregui

© CEIPA

Rector CEIPA

Diego Mauricio Mazo Cuervo

Vicerrector Académico

Giovanny Cardona Montoya

Dirección Editorial

Editorial Lasallista – Corporación Universitaria Lasallista

Rector:

Mauricio Gallego Vinasco, F.S.C.

Secretaría General: Mg. Marta Lucía Martínez Trujillo

Asistente Editorial: Esp. Julio César Uribe Vanegas

Corrector de texto: Mg. Delio David Arango Navarro

Descargo de responsabilidad. La información contenida en este libro es producto de la creación del autor. Por ello, no compromete formalmente la posición de la Fundación Universitaria CEIPA.
Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita del autor y de CEIPA.

Contenido

PRESENTACIÓN 21

UNIDAD TEMÁTICA 1:

Conceptualización y legislación laboral 27

PARTE 1: Antecedentes y conceptos generales 29

CAPÍTULO 1: Antecedentes 33

1.1 Hablemos de historia 33

1.2 Compensación laboral y comportamiento humano en las organizaciones 35

1.3 Perspectivas clásicas 36

1.4 Perspectivas posmodernas 40

CAPÍTULO 2: Conceptos y Definiciones 45

PARTE 2: LEGISLACIÓN LABORAL EN COLOMBIA 53

CAPÍTULO 3: Preparación para vincular al trabajador 57

3.1Constitución Política de Colombia (CPC) 58

3.2 Código Sustantivo del Trabajo (CST) 62

3.3 Reglamento interno de trabajo 69

3.4 Reglamentación tributaria 72

3.4.1 Empleadores 72

3.4.2 Trabajadores 74

3.5 Régimen de seguridad social y parafiscales 74

3.6 Normatividad laboral complementaria 77

3.7 Estructura general de legislación laboral en Colombia 85

CAPÍTULO 4: Aspectos del salario y la nómina 87

4.1 Pagos que se consideran salario 87

4.2 Pagos que constituyen salario en Colombia 92

4.3 Pagos que no constituyen salario 97

4.4 Definición del salario del trabajador 99

4.5 Operación de nómina 105

4.6 Seguridad social y parafiscales 109
4.7 Deducciones 113
4.8 Otros elementos relacionados con el salario y la compensación 114
CAPÍTULO 5: Contratación laboral 119
5.1 Elementos del contrato de trabajo 122
5.2 Responsabilidades del contrato de trabajo e intermediación laboral 127
5.3 Clasificación de los contratos de trabajo 134
5.4Condiciones generales de los contratos de trabajo 138
5.4.1 Condiciones relativas a la duración 138
5.4.2 Condiciones relacionadas con el periodo de prueba 140
5.4.3 Generalidades 141
5.4.4 Obligaciones y prohibiciones de las partes 143
5.5 Contratos especiales 149
5.5.1 Contrato de aprendizaje 149
5.5.2 Trabajadores de servicio doméstico y choferes de servicio familiar 153
5.5.3 Trabajadores de la construcción 155
5.5.4 Trabajadores de dirección confianza y manejo 157
5.5.5 Trabajadores menores de edad 157
5.5.6 Trabajadores a domicilio 158
5.5.7 Teletrabajadores 159
CAPÍTULO 6: Jornadas de trabajo 165
6.1 Jornadas de trabajo ordinario 165
6.2 Jornadas de trabajo suplementario y descanso remunerado 168
6.3 Vacaciones remuneradas 173
6.4 Jornadas de menores de edad 175
6.5 Jornadas especiales para ciertos trabajadores 178
6.6 Remuneración y obligaciones en la ausencia del trabajador 181
UNIDAD TEMÁTICA 2: 191
Sistema de seguridad social integral 191

Sistema de seguridad social integral -SSSI 193
PARTE 3: Generalidades: estructura conceptual y legal
del sistema de seguridad social 197
CAPÍTULO 7: Antecedentes 201
7.1 Razón de ser de la seguridad social 201
7.2 Principios en los que se fundamenta el sistema 202
7.3 La seguridad social como servicio público 203
CAPÍTULO 8: Conformación del sistema de
seguridad social integral (sssi) 205
CAPÍTULO 9: Marco legal del sssi 209
9.1 Subsistema 1: Sistema Integral de Seguridad en Pensiones 210
9.1.1 Principales características 211
9.1.2 Afiliación al Sistema General de Pensiones 212
9.1.3 Fondo de Solidaridad Pensional 217
9.1.4 Cotizaciones y aportes al Sistema General de Pensiones 217
9.1.5 Regímenes Pensionales -artículos 12 y subsiguientes 219
9.1.6 Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida 221
9.1.7 IBL (Ingreso Base de Liquidación) para las pensiones
de vejez, invalidez y sobrevivientes 222
9.1.8 Otros pagos que reconoce el sistema 223
9.1.9 Pensiones en el Régimen de Prima Media (ISS) 224
9.1.10Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS) 232
9.2 Subsistema 2: Sistema General de Seguridad Social en Salud 239
9.2.1 Estructura del sistema 239
9.2.2 Fundamentos del servicio público 240
9.2.3 Régimen contributivo 256
9.2.4 Régimen subsidiado 259
9.2.5 Funcionamiento del seguro obligatorio de
accidentes de tránsito 262
9.2.6 Comité Técnico Científico -CTC 264
9.3 Subsistema 3: Sistema General de Riesgos Laborales 265
9.3.1 Características del sistema 266

9.3.2 Funciones de las entidades administradoras de riesgos profesionales 267
9.3.3 Definiciones 268
9.3.4 Monto de las cotizaciones 272
9.3.5 Dirección del sistema 275
9.4 Subsistema 4: Servicios sociales complementarios 275
9.4.1 Subsidio de vivienda 275
9.4.2 Subsidio de desempleo 276

UNIDAD TEMÁTICA 3: 277
Manual práctico de operación de nómina y seguridad social 277
PARTE 4: Manual práctico del sistema de seguridad social integral - SSSI 279

CAPÍTULO 10: Vinculación del trabajador 283

CAPÍTULO 11: Cotizaciones y aportes al SSSI -PILA 287

11.1 Límite del IBC 287
11.2 Reforma tributaria. Ley 1607 de 2012 287
11.3 Ley 1393 de 2010 -artículo 30 290
11.4 Vacaciones 291
11.5 Aporte al Fondo de Solidaridad y Subsistencia Pensional 292
11.6 Aproximación de valores de aportes al SSSI 293
11.7 Planilla Integrada de Liquidación de Aportes -PILA 294
11.8 Beneficios que ofrece la PILA 295

CAPÍTULO 12: Gestión del sistema de seguridad social integral en diversas situaciones 301

12.1 Incapacidad por enfermedad o accidente de origen común 301
12.2 Incapacidad por enfermedad o accidente de origen laboral 305
12.3 Licencia de maternidad 307
12.4 Licencia de paternidad 310
12.5 Licencias y permisos no remunerados y suspensiones de contratos 312

12.6 Gastos de entierro del trabajador 313
12.7 Norma general para calcular el monto mensual de las pensiones 314
12.8 Unidad de vigilancia y fiscalización 315
CAPÍTULO 13: Tutela como proteccion de derechos en seguridad social 319
PARTE 5: Manual práctico de operación de nómina 321
CAPÍTULO 14: Planeación, selección y contratación 325
14.1 Planeación y selección 325
14.2 Contratación 333
CAPÍTULO 15: Operación periódica de nómina 341
15.1 Valores devengados 341
15.2 Seguridad social y parafiscales 343
15.3 Deducciones 345
15.4 Provisiones para prestaciones sociales 346
CAPÍTULO 16: Prestaciones sociales 355
CAPÍTULO 17: Finalización de contratos 363
17.1 Posibles causas que dan lugar a la finalización del contrato de trabajo 363
17.2 Justas causas por parte del empleador para finalizar el contrato de trabajo 365
17.3 Justas causas por parte del trabajador para finalizar el contrato de trabajo 368
17.4 Indemnización por falta de pago de las obligaciones laborales 370
17.5 Sustitución de empleadores 371
CAPÍTULO 18: Liquidación de contratos 373
18.1 Indemnización por falta de pago o salarios caídos (brazos caídos) ... - 373
18.2 Liquidación y pago de prestaciones sociales 374
18.3 Auxilio de cesantía 375
18.4 Intereses sobre las cesantías 376
18.5 Prima de servicio 376

18.6 Vacaciones remuneradas 377

UNIDAD TEMÁTICA 4: 381

Retención en la fuente sobre ingresos laborales 381

PARTE 6: Conceptualización y marco legal 383

CAPÍTULO 19: Conceptos generales 387

19.1 Retención en la fuente sobre ingresos laborales 387

19.2 Empleados para efectos tributarios 387

19.3 Residentes en Colombia para efectos tributarios 390

CAPÍTULO 20: Elementos participantes 395

20.1 Definiciones 395

20.2 Rentas exentas 398

CAPÍTULO 21: Marco legal 399

21.1 Normas básicas regulatorias de la retención en la fuente 399

21.2 Generalidades sobre normas complementarias 418

PARTE 7: Manual práctico de retención en la fuente 423

CAPÍTULO 22: Retención en la fuente 427

22.1 Proceso de depuración ingreso gravable 427

22.2 Cálculo de retención en la fuente -procedimiento 1 433

22.3 Cálculo de retención en la fuente -procedimiento 2 436

22.4 Retenciones contingentes por retiros de saldos 444

22.5 Diferencias entre los dos procedimientos y decisión 446

22.6 Cálculo de retención en la fuente por Iman 451

UNIDAD TEMÁTICA 5: 457

Gerencia de compensación laboral 3.0 457

PARTE 8: Habilidades gerenciales necesarias para la gestión de compensación laboral 463

CAPÍTULO 23: Antecedentes 467

CAPÍTULO 24: Liderazgo gerencial 475

24.1 Estilos de liderazgo 480

24.1.1 Estilos tradicionales o clásicos 482

24.1.2 Estilos contemporáneos....483
CAPÍTULO 25: Compensación laboral y el ciclo de satisfacción laboral.... 489
25.1 Elementos de apoyo necesarios 491
25.1.1 Capacitación –desarrollo de capacidades y habilidades....491
25.1.2 Disponibilidad de recursos....493
25.1.3 Percepción de la importancia del propio rol 494
25.1.4 Identificación con la organización –pertenencia 495
25.2 Componentes directos del ciclo de satisfacción laboral....497
25.2.1 Motivación.... 498
25.2.2 Compromiso....500
25.2.3 Productividad....501
25.2.4 Compensación laboral 503
25.2.5 Satisfacción laboral 505
CAPÍTULO 26: El papel de la comunicación efectiva....509
26.1 Comunicación corporativa: relación entre cultura, clima y organización 512
26.2 En donde hay personas existe comunicación 513
26.3 Habilidades de la comunicación efectiva 515
CAPÍTULO 27: Técnicas gerenciales de toma de decisiones aplicadas a la compensación laboral....519
27.1 Una aproximación conceptual 519
27.2 Decisiones de compensación laboral 522
27.3 Técnicas para la toma de decisiones 525
CAPÍTULO 28: Cambio, innovación y compensación laboral 531
CAPÍTULO 29: Herramientas tecnológicas que apoyan la gerencia de compensación 539
PARTE 9: Habilidades organizacionales para la gerencia de compensación laboral....545
CAPÍTULO 30: Análisis y desarrollo organizacional -Nuestro punto de partida....549

CAPÍTULO 31: La estructura organizacional 555
CAPÍTULO 32: Análisis y descripción de cargos 561
CAPÍTULO 33: Tendencias actuales de modelos de compensación laboral 571
CAPÍTULO 34: Presupuesto de gestión de personas 579
CAPÍTULO 35: Gestión del conocimiento, aprendizaje e innovación organizacional 585
CAPÍTULO 36: Elaboración de la estructura de compensación laboral de la organización 591
36.1 Introducción 593
36.2 Primer paso. Comisión de compensación laboral 595
36.3 Segundo paso. Análisis organizacional 596
36.4 Tercer paso. Definición de objetivos 600
36.5 Cuarto paso. Alcance 601
36.6 Quinto paso. Marco conceptual y legal 603
36.6.1 Aplicación práctica del marco legal en la estructura de compensación, salarios y beneficios 607
36.6.2 Condiciones que debe tener la estructura de salarios y beneficios 609
36.7 Sexto paso. Análisis de cargos 610
36.8 Séptimo paso. Análisis del mercado laboral 611
36.9 Octavo paso. Selección de los componentes de valoración 613
36.10 Noveno paso. Asignación de puntajes 616
36.11 Décimo paso. Salarios ajustados 619
36.12 Undécimo paso. Bandas salariales 622
REFERENCIAS 625
LISTA DE ABREVIATURAS 633

Lista de gráficas

Gráfica 1. Evolución de la remuneración salarial.....35
Gráfica 2. Pirámide de necesidades según Abraham Maslow.....39
Gráfica 3. Evolución de la gestión de personas en las organizaciones 41
Gráfica 4. Evolución de la sociedad 43
Gráfica 5. Estructura del CST.....63
Gráfico 6. Estructura del Código Sustantivo del Trabajo 69
Gráfico 7. Estructura Ley 100 de 1993 79
Gráfica 8. Estructura general de la legislación laboral colombiana 86
Gráfica 9. Evolución del salario mínimo y del auxilio de transporte 1990-2016 91
Gráfica 10. Ley de oferta y demanda en los salarios 102
Gráfica 11. Estructura de la organización: áreas funcionales participantes en los procesos de nómina 108
Gráfica 12. Tendencias en la estructura de compensación 118
Gráfica 13. Etapas del contrato de trabajo 119
Gráfica 14. Elementos del contrato de trabajo.....122
Gráfica 15. Resumen de los elementos del contrato de trabajo 127
Gráfica 16. Clasificación de contratos laborales.....134
Gráfica 17. Cuadro comparativo contratos laborales según su duración.....137
Gráfica 18. Tasas y cálculo de trabajo suplementario,

nocturno, dominical y en días festivos..... 172
Gráfica 19. Condiciones para liquidación y pago de vacaciones..... 176
Gráfica 20. Estructura de la Ley 100 de 1993 206
Gráfica 21. Componentes del SSSI 210
Gráfica 22. Aportes trabajadores salario <10 SMMLV -CREE..... 289
Gráfica 23. Aportes trabajadores salario <10 SMMLV
No declarantes de CREE..... 289
Gráfica 24. Aportes trabajadores salario >10 SMMLV..... 289
Gráfica 25. Aportes trabajadores con salario integral..... 290
Gráfica 26. Ejemplo Ley 1393 de 2010..... 290
Gráfica 27. Aportes al SSSI en un periodo de
vacaciones disfrutadas 292
Gráfica 28. Aportes al SSSI en un periodo de
vacaciones compensadas en dinero 292
Gráfica 29. Aporte al fondo de solidaridad y subsistencia
pensional (FSP) trabajadores activos 293
Gráfica 30. Aporte al fondo de solidaridad y subsistencia
pensional (FSP) pensionados..... 293
Gráfica 31. Tipos de planillas pensionados..... 296
Gráfica 32. Tipos de planillas trabajadores activos 296
Gráfica 33. Códigos de novedades PILA..... 298
Gráfica 34. Aportes al SSSI en periodos de
incapacidad general..... 304
Gráfica 35. Aportes al SSSI en periodos de
incapacidad laboral..... 307

Gráfica 36. Aportes al SSSI en periodos de licencia de maternidad 310
Gráfica 37. Aportes al SSSI en periodos de licencia de paternidad 312
Gráfica 38. Aportes al SSSI en periodos de licencia no remunerada o suspensión temporal 313
Gráfica 39. Estructura de la organización. Áreas funcionales participantes en los procesos de nómina 326
Gráfica 40. Proceso de las decisiones relacionadas con el talento humano 326
Gráfica 41. Fundamentos para tomar decisiones relativas a las personas 328
Gráfica 42. Modelo de compensación total 329
Gráfica 43. Formato 1 para requisición de personas 330
Gráfica 44. Formato 2 para requisición de personas 331
Gráfica 45. Formato de entrevista de conocimiento del candidato 332
Gráfica 46. Formato de ejemplo de *check list* de documentos solicitados 334
Gráfica 47. Estructura general de la nómina periódica de salarios 341
Gráfica 48. Prestaciones sociales originadas en la relación laboral 356
Gráfica 49. Indemnización por terminación unilateral sin justa causa 373

Gráfica 50. Evolución histórica del valor de la UVT 396
Gráfica 51. Tabla de retención en la fuente 414
Gráfica 52. Personas naturales declarantes de renta 415
Gráfica 53. Proceso de depuración del ingreso gravable 428
Gráfica 54. Ingresos gravables del trabajador 429
Gráfica 55. Pagos excluidos de retención en la fuente por ingresos laborales 429
Gráfica 56. Rentas exentas 430
Gráfica 57. Otras rentas exentas o rentas exentas especiales 431
Gráfica 58. Deducciones o incentivos tributarios 432
Gráfica 59. Total base gravable de retención en la fuente 432
Gráfica 60. Tabla de retención en la fuente 434
Gráfica 61. Ejemplo retención en la fuente procedimiento 1 434
Gráfica 62. Tabla de periodos de cálculo y aplicación porcentaje fijo de retención 437
Gráfica 63. Esquema de la depuración para el cálculo del porcentaje fijo de retención 437
Gráfica 64. Cálculo del porcentaje fijo de retención en la fuente -procedimiento no. 2 441
Gráfica 65. Ejemplo retención en la fuente procedimiento 2 442
Gráfica 66. Diferencias en la aplicación de los procedimientos 1 y 2 447
Gráfica 67. Caso 1: ingresos límite inferior 447
Gráfica 68. Comportamiento comparativo procedimientos retención -caso 1 448

Gráfica 69. Caso 2: ingresos estables con incremento periódico 448
Gráfica 70. Comportamiento comparativo procedimientos retención -caso 2 449
Gráfica 71. Caso 3: ingresos estables con bonificación ocasional 449
Gráfica 72. Comportamiento comparativo procedimientos retención -caso 3 450
Gráfica 73. Tabla de retención en la fuente por IMAN 453
Gráfica 74. Evolución de la sociedad y la economía 467
Gráfica 75. Modelo de madurez de compensación laboral 471
Gráfica 76. Componentes del liderazgo 476
Gráfica 77. Estructura general de las competencias 478
Gráfica 78. Clasificación de liderazgo 481
Gráfica 79. Estilos clásicos de liderazgo 482
Gráfica 80. Estilos contemporáneos de liderazgo 483
Gráfica 81. Ciclo de satisfacción laboral y elementos de apoyo 490
Gráfica 82. Diferentes formas de aprendizaje 492
Gráfica 83. Recursos corporativos 493
Gráfica 84. Elementos que integran el clima organizacional 494
Gráfica 85. Estructura de compensación laboral 504
Gráfica 86. Definición de los componentes de la compensación laboral 505
Gráfica 87. Satisfacción con el esquema de compensación laboral 507

Gráfica 88. Canales formales e informales de comunicación 514
Gráfica 89. El ciclo en seis fases del proceso de toma de decisiones común en el ámbito empresarial 521
Gráfica 90. Tabla de principales decisiones de compensación laboral.....524
Gráfica 91. Niveles de iniciativa y autofacultamiento..... 526
Gráfica 92. Problemas al decidir 526
Gráfica 93. Equipo interdisciplinario de gestión de compensación laboral..... 527
Gráfica 94. Tabla de técnicas gerenciales para la toma de decisiones..... 528
Gráfica 95. Estrategias para gestionar el cambio.....535
Gráfica 96. Herramientas tecnológicas para la gestión de compensación.....540
Gráfica 97. Modelo de cultura y desarrollo organizacional –diagnóstico 552
Gráfica 98. Elementos que definen la estructura organizacional..... 556
Gráfica 99. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral 559
Gráfica 100. Componentes de la descripción y análisis de cargos..... 562
Gráfica 101. Guía para la descripción y análisis de cargos..... 563
Gráfica 102. Evolución de los presupuestos..... 579
Gráfica 103. Clasificación de los presupuestos 580

Gráfica 104. Tabla de ventajas y limitaciones de los presupuestos 580
Gráfica 105. Estructura de costos y pagos periódicos 582
Gráfica 106. Toma de decisiones en compensación laboral 582
Gráfica 107. Ejecución de decisiones tomadas 583
Gráfica 108. Relación de los componentes de gestión del conocimiento 587
Gráfica 109. Equilibrio de objetivos 591
Gráfica 110. Componentes de la estructura de compensación laboral 592
Gráfica 111. Pasos generales para la construcción de la estructura de compensación laboral 593
Gráfica 112. Tabla conformación comité de compensación laboral 595
Gráfica 113. Herramienta de diagnóstico organizacional 596
Gráfica 114. Tabla de caracterización de cargos 602
Gráfica 115. Tabla de análisis del mercado laboral 611
Gráfica 116. Ejemplo ajuste al mercado laboral 612
Gráfica 117. Ejemplo 1 para la selección de factores y subfactores - servicios 613
Gráfica 118. Ejemplo 2 para la selección de factores y subfactores –ingeniería 613
Gráfica 119. Selección grados de valoración 614
Gráfica 120. Tabla de selección de factores, subfactores y grados de valoración 615

Gráfica 121. Tabla de ejemplo de comparación de métodos de progresión 617
Gráfica 122. Ejemplo del diagrama de dispersión método aritmético 1 618
Gráfica 123. Ejemplo tabla de salarios ajustados 620
Gráfica 124. Ejemplo gráfico salarios ajustados y tendencia central 621
Gráfica 125. Tabla de bandas salariales 623
Gráfica 126. Ejemplo gráfico 1 de la elaboración de bandas salariales 623
Gráfica 127. Gráfico de la distribución de bandas salariales 624

Lista de tablas

Tabla 1. Factores motivacionales según Herzberg..... 40
Tabla 2. Nivel de riesgo laboral y tarifas correspondientes.....110
Tabla 3. Aportes a la seguridad social 110
Tabla 4. Aportes al fondo de solidaridad pensional y subsistencia 111
Tabla 5. Aportes parafiscales..... 112
Tabla 6. Diferencias entre regímenes pensionales 220
Tabla 7. Efectos del traslado entre regímenes 220
Tabla 8. Requisitos para acceder a la pensión por invalidez según la edad..... 226
Tabla 9. Beneficiarios de la pensión de sobrevivientes.....230
Tabla 10. Monto de las cotizaciones según la clase de riesgo 272
Tabla 11. Operadores de información 294
Tabla 12. Cuadros guía para los aportes al SSSI 348
Tabla 13. Indemnizaciones a cargo del empleador por terminación del contrato sin justa causa 369

PRESENTACIÓN

La realidad social y económica con la que convivimos, exige personas y organizaciones preparadas para participar con *efectividad* en mercados globalizados, mercados a los que cada día accedemos con mayor facilidad. Quienes gestionamos personas en las organizaciones, tenemos una gran responsabilidad que consiste en hacer que los seres humanos desarrollen el *compromiso (Engagement)* suficiente para hacer que con su trabajo se cumplan las metas individuales y colectivas de los equipos de trabajo, creando un alto valor estratégico a todos los *grupos de interés (Stakeholders)*.

Con todas las ventajas que vienen aparejadas al alto flujo de la información alrededor del mundo, encontramos que el verdadero valor de las organizaciones es ahora construido por las personas y su capacidad para crear nuevas soluciones para las problemáticas de la humanidad entera y de los entornos en los que se desarrolla. Es de esta manera que vemos el impacto que tiene para una organización poder motivar a sus colaboradores, de manera que sus metas personales, familiares, sociales, académicas y profesionales se complementen con las metas corporativas, desarrollando estrategias y acciones claras que, buscando un beneficio mutuo, logren aprovechar al máximo el talento que tienen las personas.

El material que tiene en sus manos ha sido diseñado con dos propósitos: el primero es servir como herramienta de consulta permanente para tomar las diferentes decisiones relacionadas con la gestión de relaciones con los trabajadores de la organización. El segundo, es brindar un acompañamiento que genere un aprendizaje de primer nivel a través de un recorrido que es acorde al ciclo de vida real de la relación laboral con un trabajador, desde el momento del requerimiento, pasando por el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, el aprendizaje, el desarrollo y la retención, hasta incluso el retiro y el proceso de *outplacement* de cada persona.

Vamos, entonces, a encontrar de forma lógica dividida esta herramienta de *Gestión de Compensación Laboral, Operación de Nómina* y *Legislación Laboral* en cinco unidades temáticas, de las cuales cuatro están dirigidas a la parte legal y operativa de la compensación laboral como base para una adecuada toma de decisiones y la quinta y última unidad está orientada al aspecto gerencial y estratégico en Compensación Laboral 3.0. Así, el contenido básico que encontraremos será:

- **Unidad temática 1 -Conceptualización y legislación laboral:** como base de todas las decisiones y prácticas de compensación laboralel concepto de Compensación Laboral, también llamado Compensación Total o Compensación Estratégica además de los elementos contemplados por la normatividad legal, se incluyen modelos de compensación variable, compensación flexible y compensación emocional, que son diseñados de tal forma que mantengan un alto nivel de Compromiso de los trabajadores hacia el cumplimiento de las metas estratégicas corporativas, a la vez que se mantiene la competitividad en un mercado laboral que es de orden global y un adecuado ambiente de trabajo dado por la

equidad en las condiciones de trabajo al interior de la Organización." que se puedan desarrollar en una organización. Se dan a conocer las más recientes tendencias en la materia, incorporando la normatividad vigente y actualizada sobre las relaciones laborales.

- **Unidad temática 2 -Sistema de seguridad social integral:** de forma complementaria a la legislación laboral regulatoria de la materia, esta unidad se dedica al marco legal y a la puesta en práctica de todo lo relacionado con el manejo de los sistemas de salud para el plan obligatorio de salud (POS) y de riesgos laborales (SRL), el sistema de pensiones y los servicios sociales prestados por las cajas de compensación familiar.
- **Unidad temática 3** -**Manual práctico de operación de nómina y seguridad social**: alineado con el marco conceptual y legal, en este manual se presentan los procesos y procedimientos específicos, con las cifras y límites que se deben tener en cuenta para la operación y administración periódica y final de nómina.
- **Unidad temática 4 -Retención en la fuente sobre ingresos laborales**: cuando los trabajadores, de forma individual, tienen ingresos suficientes para ser considerados sujetos de retención en la fuente, es responsabilidad de su empleador, a través de los procesos tributarios relacionados con la nómina, realizar las correspondientes deducciones que deben ser practicadas de acuerdo a lo establecido por la autoridad nacional de impuestos (DIAN). En esta unidad presentamos de forma práctica los procedimientos legalmente establecidos para tal efecto.
- **Unidad temática 5 -Gerencia de compensación laboral 3.0: aspectos teóricos y prácticos:** en un nivel geren-

cial, utilizar los diferentes conocimientos aportados por las herramientas de legislación laboral, de operación de nómina y de seguridad social, en complemento con las más recientes tendencias en gerencia de personas para el diseño y ejecución de decisiones acertadas que faciliten el cumplimiento de las metas individuales y colectivas. Adicionalmente, está diseñada para servir como guía práctica y material de trabajo en los procesos estratégicos, tácticos y operativos relacionados con la gestión de compensación laboral que han sido trabajados a lo largo de todo el proceso de aprendizaje.

De forma complementaria, se incluyen herramientas en diferentes formatos como guía y consulta, que faciliten que el lector interiorice y ponga en práctica los conocimientos aportados en el programa, tales como presentaciones, material audiovisual, talleres, acceso a la plataforma virtual de aprendizaje (http://plataforma.aprendedor.co) simuladores, modelos y listas de chequeo, entre otras.

El material ha sido construido con base en el aprendizaje que deja la experiencia de nuestro equipo de consultoría, que por más de siete años ha venido trabajando con empresas colombianas de diferentes características y condiciones económicas, sociales y culturales; ello sumado a la formación académica que ha aportado conocimientos científicos para obtener recursos de la más alta calidad que hemos querido compilar para poner a su disposición. Estamos seguros de que

esta solución se convertirá en su aliado número 1 en la gestión y operación de compensación para usted y su organización.

En el recorrido del libro encontrará los siguientes íconos que guiarán su lectura:

Información conceptual

Información histórica

Información legal

Ejercicio práctico

Utilizar Información digital

Recuerde que si su organización tiene el objetivo de superar las expectativas de sus clientes, la mejor manera de lograrlo es poniendo, en primer lugar, a las personas de su equipo de trabajo, son ellas quienes pueden cumplir dicho objetivo.

Unidad Temática 1:

CONCEPTUALIZACIÓN Y LEGISLACIÓN LABORAL

PARTE 1

ANTECEDENTES Y CONCEPTOS GENERALES

ANTECEDENTES Y CONCEPTOS GENERALES

Bienvenidos, en esta primera parte nos acercaremos al propósito y razón de ser de la compensación laboral en la actual economía mundial, que trae consigo bastantes retos, especialmente cuando nos referimos a las relaciones entre individuos y de estos con organizaciones, en las que de manera recíproca se desarrollan acciones que facilitan el cumplimiento de las metas colectivas.

Para realizar los procesos, tanto estratégicos y gerenciales, como aquellos de orden operativo, es preciso conocer el porqué del comportamiento característico de las personas en las organizaciones y comprender de una vez que la gestión de compensación cada día está tomando una mayor importancia dentro del cumplimiento de las estrategias corporativas, en las que se puede generar un alto valor, motivando el compromiso de las personas hacia su integración con los propósitos colectivos. Para entenderlo de esta manera y actuar en coherencia, es necesario que las organizaciones se comprometan con las personas en la práctica, haciéndoles ver el valor que tienen, mucho más allá de lo económico, como seres humanos y lo que pueden aportar mutuamente al desarrollo común.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES

La remuneración que reciben las personas como recompensa por el aporte que hacen al cumplimiento de los objetivos de la organización, puede determinar el grado de satisfacción laboral y, por consiguiente, el nivel de compromiso (*Engagement*) de cada persona con el marco estratégico organizacional. Ya la compensación ha pasado de ser la forma de optimizar recursos de la organización para lograr sus objetivos con el mayor nivel de rentabilidad posible -dejando de lado los intereses de los trabajadores- a ser un componente estratégico que tiene en cuenta a las personas y sus intereses como la principal fuente de competitividad y posicionamiento frente a un mercado global.

1.1 Hablemos de historia

La remuneración que recibe un trabajador de su empleador por el desarrollo de sus actividades, ha sido relacionada desde la época del antiguo Imperio Romano con el *salario*, palabra que proviene del latín "*salarium*" que denotaba el pago en especie representado en sal que recibían los servidores domésticos y soldados, por la utilidad que tenía este mineral para la conservación de los alimentos.

En Colombia, encontramos que la reglamentación de las relaciones laborales, con la correspondiente regulación del salario mínimo está dada por el Código Sustantivo del Trabajo adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950. Sin embargo, ya desde la Constitución Política de Colombia del año 1886, se cuenta con

normas relacionadas con el derecho al trabajo, la libertad laboral y el derecho a la asociación y constitución de compañías, siempre y cuando sean creadas con el fin de desarrollar actividades lícitas.

Después de esta Constitución Política, encontramos que, de forma progresiva y debido a diferentes situaciones coyunturales, se fueron generando diversas leyes que buscaban generar buenas condiciones laborales, con normas orientadas a la protección de los derechos de las personas, tales como: regulación de una jornada máxima de 8 horas al día y 48 horas a la semana, el descanso dominical obligatorio, la protección a los menores de edad, el derecho a la huelga y a la libre asociación de los trabajadores, normas relativas a las pensiones de jubilación y a la prevención de accidentes de trabajo, entre otras.

Así mismo, mediante la Ley 129 de 1931 Colombia ratificó su adhesión a los convenios internacionales de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), con lo cual se consolidó y se tomó referencia de la reglamentación, tanto de deberes como de derechos de los participantes de una relación laboral, bien sea como trabajadores o como empleadores.

Desde 1950, con la expedición del Código Sustantivo del Trabajo (CST) y hasta nuestros días, la reglamentación de las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores dependientes se encuentra en permanente evolución, es modificada permanentemente por el Estado teniendo en cuenta la realidad social y económica tanto del país, como de la situación laboral y productiva, buscando siempre el aumento de la competitividad productiva y laboral frente a economías dinámicas, que cada vez tienen una mayor cobertura global y que siempre exigen una capacidad de adaptación y cambio acorde a la realidad de cada momento histórico. Este concepto ha evolucionado con la historia del hombre, evolución que podemos apreciar en la siguiente gráfica.

Gráfica 1. Evolución de la remuneración salarial

1.2 Compensación laboral y comportamiento humano en las organizaciones

Cuando hablamos de compensación laboral, salario y cualquier forma de retribución que recibe un trabajador por el cumplimiento de sus funciones para un empleador, resulta necesario conocer un poco sobre la importancia que estos elementos tienen para la *motivaciónque las impulsa a realizar o*

dejar de hacer ciertas actividades, con el fin de cumplir determinados objetivos y metas." del individuo en el cumplimiento de sus objetivos desde el rol en el que se desenvuelve. Ya desde las organizaciones militares y eclesiásticas que han estado presentes a lo largo de la historia de la humanidad, se puede evidenciar el aporte de las personas al cumplimiento de las metas organizacionales a través de sus hábitos comportamentales, los cuales son el claro reflejo de la motivación que, de una u otra manera, es desarrollada de acuerdo con las exigencias sociales y económicas presentes en cada momento histórico.

1.3 Perspectivas clásicas

Posteriormente, nos encontramos con los diferentes enfoques de administración, observando que desde las primeras teorías de gestión organizacional surgidas a partir de la Revolución Industrial, como es la teoría científica promovida por Frederick Winslow Taylor desde 1889, el centro de los estudios realizados ha estado en las personas y cómo estas pueden comportarse para llegar a ser más eficientes. Por ejemplo, la administración científica de Taylor se orientó a un estudio de tiempos y movimientos, encontrando las condiciones en las que los obreros podrían hacer un trabajo más rápido, incluyendo el sistema de remuneración por piezas, en el que se supone una remuneración basada en la productividad. Para ese entonces, los trabajadores eran vistos por los diferentes autores como piezas de producción, que si estaban bien alineadas con los procesos mecánicos de fabricación diseñados, y se remuneraba de acuerdo con su esfuerzo operativo, era posible aumentar el rendimiento industrial.

En esta etapa de la administración científica, se observa el comportamiento de las personas hacia el incremento de la pro-

ducción a cambio de una mayor remuneración, y se descubre que los objetivos del empleador -como es el incremento de la productividad y la consiguiente rentabilidad-, también beneficiarían al trabajador quien recibiría un mayor salario en la medida que se esforzara más, a pesar de un trabajo muy repetitivo, mecánico y que no implicaba ningún tipo de reto o de desarrollo para los trabajadores. El trabajo de F. Taylor estuvo acompañado por otros autores y empresarios que apoyaron con sus aportes los hallazgos propios de esta tendencia, como es el caso de Henry Ford cuya experiencia en su compañía Ford Motor Company demostró la funcionalidad que tiene la especialización en el trabajo, la racionalización de los recursos y los altos pagos por destajo que reciben sus trabajadores.

También hubo trabajos paralelos a los realizados en la administración científica, tales como el aporte de Henri Fayol y Max Weber con la tendencia clásica de administración, que de manera complementaria, hacen énfasis en la estructura organizacional, jerarquizando y dividiendo las actividades en departamentos funcionales, los cuales deben estar total y estrictamente definidos, con unas líneas de autoridad que demarcan las relaciones de trabajo, pero al igual que la tendencia científica, se apoya la especialización de los empleados en posiciones en donde realizan un gran aporte físico y mecánico. Así vemos que, hasta aquí, se tienen en cuenta únicamente las necesidades materiales del ser humano, olvidando por completo su naturaleza social y creadora, características que poco a poco se van incluyendo en los modelos de gestión y remuneración.

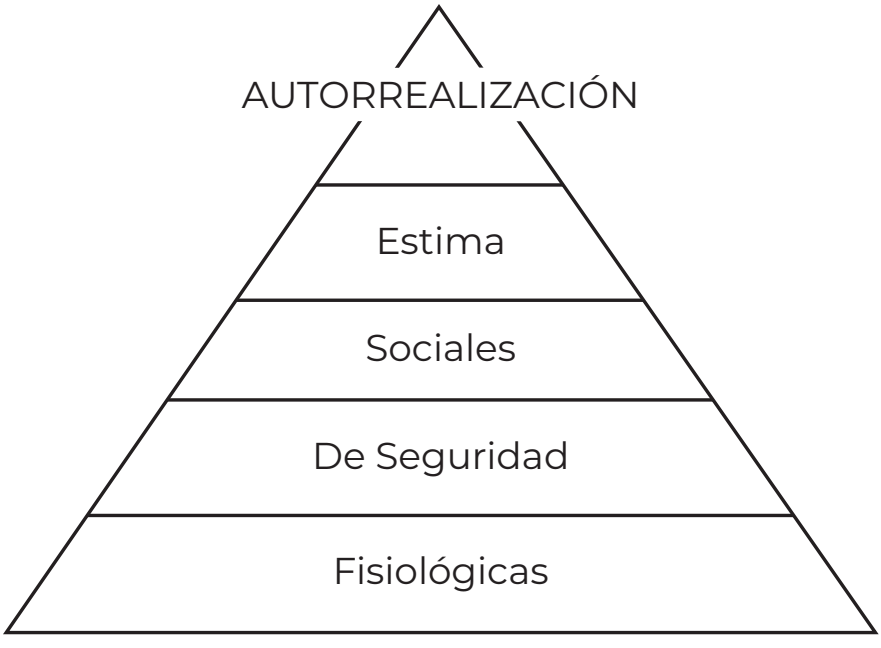
Aparecen luego los modelos de las relaciones humanas, en donde los estudios van más allá de la producción y la mecanización del trabajo, ampliándose al comportamiento de las personas en ambientes sociales. En esta nueva tendencia

vemos los aportes de Elton Mayo, quien con su experimento en la fábrica de Western Electric Company, ubicada en Hawthorne, Chicago, demostró que los postulados de las anteriores tendencias (científica y clásica) cada vez generaban resultados contrarios a los esperados por las organizaciones. Tomando el caso conocido como Hawthorne, Mayo definió nuevas formas de trabajo más humanas, en las que se privilegiaba la integración social en complemento con los esquemas de remuneración planteados con anterioridad, disminuyendo de esta manera la rotación de los trabajadores de la planta.

Adicionalmente, se evidenciaron incrementos en la productividad, pues los trabajadores sentían un mayor compromiso generado por la socialización en el trabajo que, como consecuencia, tenía influencia entre los integrantes de los equipos de trabajo y en la creación de hábitos y valores de comportamiento colectivos, además de la disminución de los niveles de monotonía del trabajo con lo que se mejoraron las actitudes, a la vez que aumentaban los niveles de eficiencia.

Existen otros aportes que dan cuenta de la importancia que tiene la satisfacción de las necesidades humanas, se trata de las teorías del comportamiento, trabajos que fueron desarrollados por Abraham Maslow, quien sostuvo que para generar motivación en las personas, es necesario entender y satisfacer su sistema de necesidades, que está determinado por una pirámide, que presentamos en la gráfica 2.

Un poco más adelante, tenemos la teoría de los factores propuesta por Frederick Herzberg quien propone que la satisfacción de las personas en el trabajo está definida por dos tipos de elementos motivacionales.



Gráfica 2. Pirámide de necesidades según Abraham Maslow
Fuente: Soto Jáuregui, 2015.

Por un lado, los factores extrínsecos o higiénicos que son diseñados por la organización y pueden prevenir la insatisfacción laboral, pero no generan una verdadera motivación para el individuo puesto que este no los puede controlar. Por el otro, tenemos los factores intrínsecos, es decir, aquellos que el trabajador controla y están relacionados con su trabajo y cómo es realizado. Si la organización le permite al trabajador utilizar su capacidad creativa en la construcción de nuevas soluciones y utilizar su potencial de forma abierta, entonces el desafío que ello supone, definitivamente puede hacer que la motivación de la persona crezca. La tabla 1 muestra esos factores propuestos por Herzberg.

Tabla 1. Factores motivacionales según Herzberg

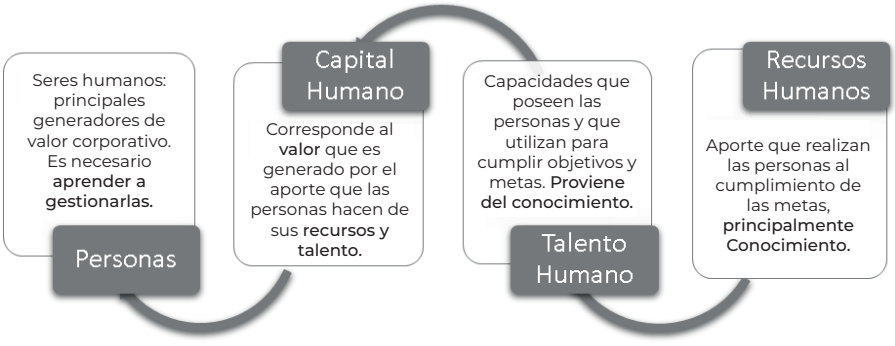
Factores Intrínsecos Motivacionales (Contenido)	Factores Extrínsecos Higiénicos (Contexto)
Actividades del trabajo	Salario
Responsabilidades	Condiciones de trabajo
Reconocimiento	Beneficios asignados
Crecimiento profesional	Estilo de dirección organizacional

Fuente: Chiavenato, 1994.

Encontramos hacia los años 60 el surgimiento de nuevas tendencias que defienden una posición organizacional en constante evolución, es el caso de las teorías de los sistemas y de desarrollo organizacional que postulan que, además de las capacidades de productividad, eficiencia, relacionamiento social y creatividad, se requiere una adaptabilidad permanente a los cambios existentes en todos los procesos corporativos.

1.4 Perspectivas posmodernas

Existen fenómenos mucho más recientes, que han dado lugar, incluso, a una percepción de un cambio total de la realidad de nuestra sociedad. Aunque en una gran proporción las teorías anteriormente mencionadas estudian la forma en que las personas se comportan para el cumplimiento de las metas organizacionales, están focalizadas en la eficiencia de los procesos a partir de la mecanización de las actividades, por lo que el gran valor está dado por la capacidad de disminuir los costos y aumentar la rentabilidad de las organizaciones. El valor está en los activos tangibles corporativos.



Gráfica 3. Evolución de la gestión de personas en las organizaciones
Fuente: Soto Jáuregui, 2014.

Pasamos entonces a ver situaciones como la generalización de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que con su fuerte auge propician ambientes de comunicación efectiva y oportuna, hasta el punto de considerar una economía globalmente integrada a la cual se accede con una facilidad que antes era inimaginable. Así, se ha dado lugar a una sociedad posmoderna, en la que el valor es generado por los activos intangibles que puede tener y utilizar una organización. Este valor solo puede ser construido por las personas, pero esta vez se valora su capacidad intelectual sobre su capacidad física, a la vez que se identifica que los bienes materiales son fácilmente copiados, por lo que no generan competitividad ni un valor agregado para los grupos de interés. Algunas tendencias que se han evidenciado en esta nueva sociedad son la *calidad total*, de donde se desprenden los sistemas integrados de gestión organizacional, la conectividad en tiempo real y de forma ubicua que nos dan las TIC, la economía que se desarrolla en una sociedad globalizada y la valoración de las capacidades humanas y que han dado paso al reconocimiento de dos etapas de evolución:

- **Era de la información:** la primera es aquella en la que se dio la explosión de las herramientas tecnológicas, se atribuye

el valor a la información que se puede almacenar en dichas herramientas para ser utilizada en algún momento. Allí se desarrolló la tendencia a la digitalización de archivos, optimización del uso del papel, entre otros aspectos.

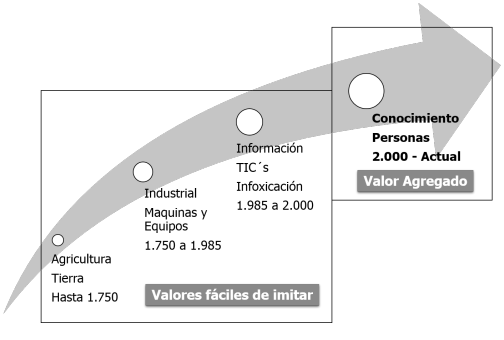
- **Era del conocimiento:** sin embargo, tanta información y la facilidad para acceder a ella gracias a las redes de información, se volvió algo inmanejable, por lo que se da origen a la segunda gran etapa que nos lleva a identificar que, definitivamente, es el ser humano -por su carácter humano- es quien tiene la capacidad de utilizar la información convirtiéndola en conocimientos útiles para ser aprovechados en nuevas soluciones a problemas nuevos o existentes, de manera que se satisfagan las necesidades de los clientes de la cadena de valor. Ahora se requieren trabajadores del conocimiento tal como lo afirma Michael Porter en sus obras de gerencia estratégica.

Todo esto no le quita validez a los modelos clásicos de comportamiento humano en las organizaciones, lo vemos más bien como una evolución en la que las personas son cada vez más importantes, por lo que se debe buscar la forma de humanizar las relaciones con los trabajadores, para lo cual debemos partir de la implementación de modelos de compensación acordes con esta nueva realidad.

Como conclusión, podemos afirmar que la operación de nómina en un marco de gestión de compensación laboral es vital para la competitividad y la perdurabilidad de las organizaciones, dadas las condiciones de la actual sociedad, y esto por las siguientes razones:

- El capital más valioso de las organizaciones en la actual sociedad son las personas y el conocimiento que es producido por ellas.
- El compromiso de las personas comienza con una compensación justa y a tiempo.

- En la fijación de los salarios se deben tener en cuenta las competencias, las responsabilidades, la experiencia, la formación y el mercado laboral.
- La gestión de la nómina va desde la planeación y la ejecución, hasta la evaluación de los resultados obtenidos para la empresa y para cada individuo.
- La gestión de compensación laboral y la operación de nómina facilita la gestión de los recursos financieros de la empresa, siendo este concepto un alto porcentaje sobre el valor total de los costos corporativos. Permite la elaboración y control adecuado de los presupuestos de las organizaciones.
- Ayuda a prevenir riesgos de orden legal, teniendo en cuenta la protección de los derechos de los trabajadores por parte del Estado, de manera que, si realizamos un proceso apropiado de operación y gestión de nómina, evitamos el riesgo de sufrir demandas laborales, con las consecuencias que ello implica.
- La remuneración se considera un desmotivador por su naturaleza extrínseca, si se gestiona adecuadamente previene la insatisfacción laboral, pero si se hace de forma inapropiada puede generar la deserción de trabajadores sin siquiera haber completado la curva de aprendizaje.



Gráfica 4. Evolución de la sociedad

Fuente: Soto Jáuregui, 2014

CAPÍTULO 2: CONCEPTOS Y DEFINICIONES

En este capítulo presentamos los conceptos y las definiciones que utilizaremos a lo largo del material de operación de nómina y legislación laboral organizados alfabéticamente, lo que facilitará su consulta oportuna por parte del usuario.

A

AFP: Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones.

Año fiscal: corresponde a un periodo de 12 meses, utilizado para calcular los informes contables, financieros y tributarios. En Colombia este periodo está comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de cada año calendario. El año fiscal, para efectos laborales, es utilizado en el cierre y conciliación contable de los conceptos relacionados con la remuneración, salarios, beneficios, prestaciones sociales y el Sistema General de Seguridad Social. Por otro lado, en cuanto a las obligaciones tributarias, el año fiscal corresponde a los periodos de corte del Impuesto sobre la renta y complementarios y desde la entrada en vigencia de la Ley 1607 del 2012, también del Impuesto de Renta para la Equidad.

Aportes parafiscales: son gravámenes establecidos por la ley, por tanto son de carácter obligatorio, que afectan a un determinado y único grupo social o económico y se utilizan para beneficio del propio sector. Los aportes parafiscales son realizados por los empleadores de naturaleza privada con destinación a las cajas de compensación familiar, al SENA y al ICBF, mientras

que el sector público además debe realizar aportes a la ESAP (Escuela Superior de Administración Pública.

ARL: Administradora de Riesgos Laborales.

Auxilio de sostenimiento: es el pago en dinero que reciben las personas con contrato de aprendizaje, tanto en la etapa lectiva como en la productiva. El auxilio de sostenimiento corresponde al 50% de 1 SMMLV en etapa lectiva, el 75% o 100% en etapa productiva dependiendo de la tasa de desempleo en el país o mínimo el valor equivalente a 1 SMMLV para los practicantes universitarios contratados dentro de la cuota de aprendizaje, según lo establecido por la correspondiente reglamentación.

C

CCF: Caja de Compensación Familiar.

Compensación laboral: es el conjunto de beneficios que recibe una persona por el aporte de sus capacidades físicas e intelectuales al cumplimiento de los objetivos y metas de un empleador. Este es un término que va más allá de los pagos salariales y/o económicos que se deben realizar dentro de la relación laboral. De acuerdo a las tendencias actuales, el concepto de compensación laboral, también llamado *compensación total* o *compensación estratégica,* además de los elementos contemplados por la normatividad legal, se incluyen modelos de compensación variable, compensación flexible y compensación emocional, que son diseñados de tal forma que mantengan un alto nivel de compromiso de los trabajadores hacia el cumplimiento de las metas estratégicas corporativas, a la vez que se mantiene la competitividad en un mercado laboral que es de orden global y un adecuado ambiente de trabajo dado por la equidad en las condiciones de trabajo al interior de la organización.

Compromiso (*Engagement*): esfuerzo voluntario que realiza una persona para el cumplimiento de los objetivos colectivos de una organización. Una persona comprometida está entusiasmada con su trabajo y actúa por iniciativa propia de forma que lo que hace supera las expectativas e intereses de la organización y sus integrantes. También conocido como la unión emocional de las personas con la organización. Estudios de empresas de gran posicionamiento a nivel mundial reconocen que un alto nivel de compromiso (*Engagement*) se puede traducir en un aumento de rentabilidad de entre el 1% y el 5%, con un correspondiente aumento de las ventas y de la fidelización de clientes.

CPC: Constitución Política de Colombia.

CREE: Impuesto sobre la Renta para la Equidad.

CST: Código Sustantivo del Trabajo.

CTA: Cooperativa de Trabajo Asociado. Regidas por la normatividad del sector solidario y vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), pueden proveer servicios especializados a los empleadores usuarios de sus servicios, pero sin la posibilidad de actuar como intermediarios en la contratación y suministro de personal.

D

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

E

Efectividad: abarca actuaciones eficientes (aprovechamiento máximo de todos los recursos disponibles) y eficaces (alcanzar los objetivos y metas corporativas). Así, la efectividad consiste en el logro de objetivos y metas en el menor tiempo posible, optimizando los recursos disponibles.

Empleador: persona natural o jurídica que contrata de forma verbal o escrita a una o varias personas naturales, para que de manera dependiente estas personas naturales le presten determinados servicios hacia el cumplimiento de objetivos determinados.

EPP: Elementos de Protección Personal.

EPS: Entidades Promotoras de Salud.

EST: Empresa de Servicios Temporales, reglamentadas por los artículos 71 a 94 de la Ley 50 de 1990, a través de las cuales se permite la intermediación de contratación de trabajadores denominados en misión, para cubrir vacantes que son temporales, generalmente por ausencia del titular del cargo que se va a suplir.

ET: Estatuto Tributario.

F

FIC: Fondo de Formación Profesional para la Industria de la Construcción.

FSP: Fondo de Solidaridad Pensional.

G

Grupos de interés (Stakeholders): se trata de las personas, equipos de trabajo y organizaciones que se encuentran al interior de la empresa o afuera de ella, que pueden afectar o ser afectadas por las decisiones y actividades de dicha empresa. Por ejemplo, en los *Stakeholders* encontramos a los trabajadores, sindicatos, socios, accionistas, directivos, clientes, proveedores, aliados, entidades estatales, la ciudadania en general, entre otros. La presencia de los diferentes tipos de *Stakeholders* depende de la realidad de cada organización.

H

Humanizar: dar el valor que merecen las personas por su capacidad intelectual, más que por la capacidad física, ya que los procesos monótonos y repetitivos pueden ser automatizados utilizando herramientas tecnológicas, mientras que la capacidad creadora y de análisis dificilmente podrá ser sustituida.

I

IBC: Ingreso Base de Cotización. Corresponde a la base sobre la que se realizan los aportes al SGSS y a los parafiscales, tanto por cuenta del empleador como del trabajador. El límite del IBC para efectos de seguridad social corresponde a 25 SMMLV, mientras que los aportes parafiscales deben realizarse sobre el 100% del IBC sin ninguna limitación. El IBC también es utilizado por las entidades del SSSI para el reconocimiento de las prestaciones que están a su cargo.

IBL: Ingreso Base de Liquidación. Es el ingreso base que se utiliza para calcular las prestaciones sociales, vacaciones e indemnizaciones, tanto en el momento de la liquidación y pago, como en el momento del cálculo de las provisiones periódicas.

ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

IPC: Indice de Precios al Consumidor, equivalente a la inflación periódica o variación del poder adquisitivo del dinero.

IPS: Institución Prestadora de Servicios de Salud.

M

Motivación: es el estado interno de un individuo o equipo de trabajo que lo impulsa a actuar de alguna manera. Se considera que la motivación es el motor de la conducta de las personas, que las impulsa a realizar o dejar de hacer ciertas actividades, con el fin de cumplir determinados objetivos y metas.

Motivar: capacidad que tiene una persona o una organización para facilitar el desarrollo de compromiso (*Engagement*) de los integrantes de un equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos colectivos.

N

Nómina: es el listado de los trabajadores de la empresa que nos sirve como base para tomar decisiones relacionadas con las transacciones a realizar con las personas que hacen parte de la organización. La nómina es un término que en la práctica ha venido evolucionando tal como evoluciona la sociedad en la que nos desenvolvemos a diario.

P

Parafiscales: son gravámenes establecidos por la Ley, de carácter obligatorio, que afectan a un determinado y único grupo social o económico y se utilizan para beneficio del propio sector.

PILA: Planilla Integrada de Liquidación de Aportes.

POS: Plan Obligatorio de Salud, administrado por las entidades promotoras de servicios de salud (EPS).

R

RAIS: Regimen de Ahorro Individual con Solidaridad, del sistema pensional en Colombia.

RFI: Remuneración Flexible Integral.

S

Salario: son los pagos que recibe un trabajador dependiente por cuenta de su empleador, como contraprestación directa por el cumplimiento de sus funciones. En Colombia los pagos salariales están definidos en el artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo (CST).

Salario integral: salario que incluye en su valor lo correspondiente a todos los pagos salariales y las prestaciones sociales. Reglamentado en el año 1990 con la Ley 50, permite únicamente acordar este tipo de remuneración con trabajadores que devengan más de 10 SMMLV, más las carga prestacional que debe ser mínimo del 30% de la base salarial. Los aportes al SGSS se realizan teniendo un IBC equivalente al 70% del total del salario integral independientemente de su monto o el valor de la carga prestacional adicional.

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje.

SGSS: Sistema General de Seguridad Social, compuesto por los subsistemas de pensiones, salud y riesgos laborales .

SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

Sociedad posmoderna: después de la modernidad aportada por la era industrial. La nueva sociedad es global y está en permanente evolución gracias al uso generalizado de las Tecnologias de Información y Comunicación.

SRL: Sistema de Riesgos Laborales.

SSSI: Sistema de Seguridad Social Integral, incluye los servicios del SGSS y los servicios sociales complementarios del sistema de parafiscales (CCF, SENA e ICBF).

T

Trabajadores en misión: según el artículo 74 de la Ley 50 de 1990, Trabajadores en misión son aquellos que la empresa de servicios temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por estos.

U

UGPP: Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales.

UVT: es una unidad de medida de valor que se aplica al cálculo de los impuestos en Colombia. Creada en el año 2006 por la Ley 1111, que empieza a regir en el año 2007 con el propósito de simplificar la liquidación de impuestos, ya que antes se tenían diferentes medidas, basadas en unidades monetarias o en número de salarios mínimos.

PARTE 2

LEGISLACIÓN LABORAL EN COLOMBIA

LEGISLACIÓN LABORAL EN COLOMBIA

En esta parte buscamos hacer un recorrido a través de las normas laborales vigentes, en concordancia con todo el ciclo de vida de las relaciones laborales, desde la vinculación de un trabajador hasta su retiro, de manera que este material se convierta en una herramienta de consulta permanente, facilitando su aplicación práctica a los profesionales de compensación laboral, operación de nómina y gestión de personas. Aunque enunciamos las normas legales relacionadas con cada aspecto, esta guía ha sido diseñada como una herramienta práctica, basada en la experiencia, sin tratar de convertirse en un resumen ni mucho menos en una transcripción del marco legal laboral, objetivos que están cubiertos por otras publicaciones que pueden ser complementarias como las mismas normas laborales.

De esta forma, el lector tendrá acceso a las respuestas de su gestión, de una manera lógica, logrando que sea comprensible para personas de diferentes perfiles profesionales, quienes a partir de ahora contarán con una herramienta de apoyo práctica y científica, para sustentar con argumentos válidos sus actuaciones, en beneficio tanto de la empresa como de sus trabajadores.

CAPÍTULO 3: PREPARACIÓN PARA VINCULAR AL TRABAJADOR

Cuando el empleador toma la decisión de contar con los servicios de uno o varios trabajadores dependientes, debe ser consciente de su calidad de empleador que le atribuye una serie de derechos y deberes contemplados por la legislación laboral.

En este capítulo se abordan los criterios generales que debe identificar, así como algunas tendencias que, a nivel global, están utilizando los empleadores con el propósito de generar valor agregado a quienes deciden contribuir al cumplimiento de determinadas metas corporativas, recordando que estas personas son las responsables de mantener los niveles de competitividad del empleador frente al entorno en el que desarrolla sus actividades.

Dada la importancia del tema, reiteramos que las decisiones relacionadas con la remuneración que reciben los trabajadores impacta, más allá de los recursos financieros de las organizaciones, en la movilización de los comportamientos de las personas hacia el cumplimiento de los objetivos individuales y corporativos, por lo que, determinar los esquemas de compensación pensando únicamente en el beneficio económico del empleador, puede tener consecuencias que incluso llegan a resultar más costosas, impactando directamente de forma negativa en los índices de rotación, en los niveles de eficiencia y productividad, en la construcción de iniciativas y de soluciones de innovación, entre muchas otras variables. A continuación encontraremos

las generalidades conceptuales y de normatividad para el establecimiento de las relaciones de trabajo entre un empleador y sus trabajadores.

Las relaciones laborales en Colombia están reglamentadas por el Código Sustantivo del Trabajo (CST), el cual ha sido construido en coherencia con los elementos generales de la Constitución Política de Colombia, definida por el Estado como la máxima ley nacional, bajo la cual "se establece la forma en que debemos comportarnos todos los que vivimos en Colombia para que exista bienestar y podamos vivir en paz" (Congreso de la República de Colombia, 2015).

3.1 Constitución Política de Colombia (CPC)

En la Constitución Política de Colombia (CPC) se han construido los siguientes principios fundamentales, como base del comportamiento esperado de los ciudadanos que hacen parte de la República:

- El Estado colombiano debe velar por garantizar y proteger los derechos fundamentales de los ciudadanos, tales como la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana (Preámbulo).
- El Estado tiene la responsabilidad de servir a la comunidad, promoviendo la prosperidad de todos quienes hacen parte de ella, así como del reconocimiento de los derechos de los seres

humanos, sin ningún tipo de discriminación, entendiendo que el poder público emana de la ciudadanía en general, que ejerciendo su derecho a la democracia, designa a unos representantes, quienes están en la obligación de cumplir y hacer cumplir a cabalidad la legislación nacional (artículo 2).

- Por su parte, el título segundo en su capítulo primero habla de los derechos fundamentales que tienen las personas en el Estado colombiano, en donde se reconocen principalmente los siguientes:
    - Art. 13: derecho a ser libres y a la igualdad.
    - Art. 17: prohibición de la esclavitud, la servidumbre y la trata de seres humanos en todas sus formas.
    - Art. 20: libertad de expresión.
    - Art. 25: el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.
    - Art. 26: toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de estos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

- Art. 38: se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
- Art. 39: los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución. La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos. La cancelación o la suspensión de la personería jurídica solo procede por vía judicial. Se reconoce a los representantes sindicales el fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión. No gozan del derecho de asociación sindical los miembros de la Fuerza Pública.
- Además de los derechos mencionados relacionados con lo laboral, en esta parte de la CPC se hace mención a otros complementarios como son la obligatoriedad del debido proceso frente a actuaciones judiciales y administrativas, el derecho a la paz, el estudio obligatorio de la CPC en los programas académicos y la instrucción cívica.

- El capítulo II está orientado a la protección de los derechos sociales, económicos y culturales, en donde se reconoce a la familia como núcleo de la sociedad, se entienden los derechos que tienen los niños y los adolescentes, como el derecho a la vida, a la educación, a la protección y a la seguridad social, entre muchos otros.
- El artículo 48 reglamenta el derecho a la prestación de los servicios de seguridad social, teniendo en cuenta los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, los cuales serán

prestados bajo la dirección, supervisión y control del Estado, que debe garantizar a todos los ciudadanos este derecho de forma irrenunciable y deberá ir ampliando su cobertura de forma progresiva e incluyente, indicando además que los recursos de este sistema solo pueden ser invertidos en este mismo, prohibiendo de manera explícita cualquier otra destinación que se les pueda dar.

- Del articulo 53 al 57 se determina la obligación del Estado en la creación de las normas relacionadas con el trabajo, en las cuales se deben respetar los acuerdos internacionales que han sido aceptados por la legislación colombiana, así como se refiere a las condiciones de dignidad e igualdad que deben prevalecer en las relaciones laborales establecidas entre un empleador y sus trabajadores. El empleador debe propiciar los espacios necesarios para la formación técnica, preparación y crecimiento profesional de las personas, en beneficio de la comunidad que se encuentra a su alrededor, permitiendo la asociación y negociación colectiva de las condiciones de trabajo de manera particular frente a un empleador. De esta manera se considera que prevalece la democratización en el trabajo.
- En la CPC se establece que las personas pueden hacer uso de los servicios de la justicia en sus diferentes instancias, a través de acciones populares, acciones de tutela y procesos judiciales, para hacer cumplir los derechos consagrados en la norma de normas y en general en todo el marco legal colombiano, entendiendo que para los efectos laborales, quienes participan activamente en este tipo de relaciones contractuales, pueden también hacer uso del sistema mencionado que debe velar por la protección de lo establecido en la CPC, el CST y demás normas que se derivan de estas

reglamentaciones generales, procediendo a imponer las sanciones y ordenanzas a que haya lugar, siempre protegiendo el interés colectivo.

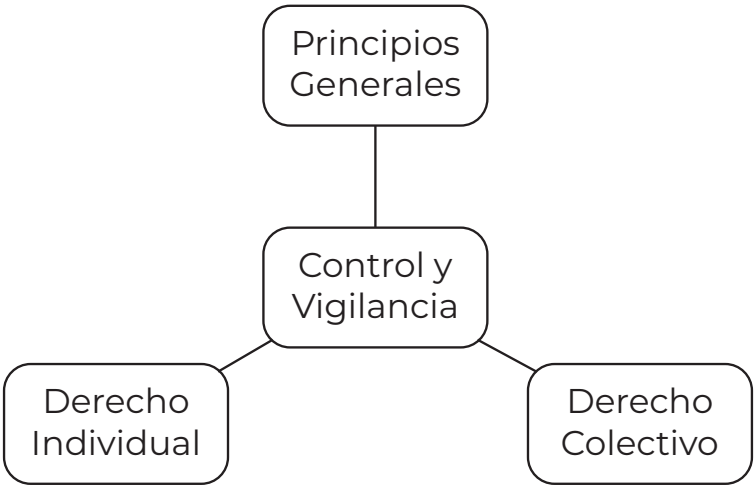
Como se evidencia, la Constitución Política de Colombia es la base para la construcción de toda la legislación en nuestro país, ninguna norma puede ser contraria a ella. En el caso de la legislación laboral y de seguridad social, encontramos que siempre se busca la protección de los derechos de los trabajadores, permitiendo condiciones básicas que han sido consideradas como justas, de forma tal que se obtenga una ganancia tanto para los individuos como para sus empleadores.

3.2 Código Sustantivo del Trabajo (CST)

Fue adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 -creado por el Estado colombiano mediante la Comisión Redactora del Código Sustantivo del Trabajo- con el objetivo de que las relaciones de trabajo entre empleadores y trabajadores se establezcan y desarrollen con justicia, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social (artículo 1). Este CST ha sido estructurado en tres partes, adicionales a la parte preliminar enfocada en los principios generales sobre los que se ha construido el código, así como los lineamientos para la aplicación de la normatividad contemplada en dicho documento (ver gráfica 5):

- La primera de ellas versa sobre el derecho individual del trabajo, que regula las relaciones de trabajo individuales entre empleadores y trabajadores.

- La segunda parte, sobre el derecho colectivo del trabajo, que define las condiciones en las que se deben basar las relaciones de trabajo cuando se realizan acuerdos entre el empleador y un gremio de trabajadores, asociados bajo la forma de sindicato, respetando de esta manera lo establecido por la CPC en cuanto al derecho a la asociación de trabajadores, conformación de sindicatos y el derivado fuero sindical de que son beneficiarios los trabajadores agremiados.
- La tercera, referida a la vigilancia, control y disposiciones finales, definiendo las entidades delegadas por el Estado que deben realizar la vigilancia y control del cumplimiento de las normas laborales en general, y sus atribuciones para la imposición de multas y sanciones en caso de encontrar a quienes incumplan lo establecido por el CST.



Gráfica 5. Estructura del CST

La redacción del CST, ha sido fundamentada en el respeto a los derechos de los ciudadanos colombianos, en coherencia con lo establecido en la Constitución, reglamentando las condiciones mínimas en cuanto a derechos y garantías que deben

ser acordadas por las partes integrantes de la relación laboral y suspendiendo de forma definitiva las disposiciones establecidas por las leyes, decretos, resoluciones y demás normas que en su momento fueron emitidas para la protección de los derechos laborales en el país.

El Código Sustantivo del Trabajo está orientado a reglamentar el trabajo que es entendido como toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo (artículo 5). El CST no rige las relaciones de trabajo de los funcionarios de Entidades Públicas, ya que estas tienen definido su propio régimen laboral e incluso pueden estar reglamentadas de forma particular por cada una de las mencionadas entidades (artículo 4).

Todas las normas de trabajo que se han contemplado en el CST se orientan a la equidad laboral, la protección del derecho al trabajo que de acuerdo a la CPC es uno de los derechos fundamentales de los colombianos, así como la libertad de que goza cada individuo para seleccionar a su propia profesión y actividad laboral, son algunos de los elementos que debe garantizar y proteger el Estado a través de los organismos de inspección que han sido creados, tales como el actual ministerio del trabajo o la recientemente creada Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (*UGPP*).

El CST defiende el bienestar primordial de los trabajadores, por lo que establece de manera explícita que en caso de presentarse algún tipo de controversia o duda sobre la interpretación o la aplicación de su contenido o de alguna de las normas complementarias, como leyes, decretos, resoluciones o conceptos, debe utilizarse la más favorable para el trabajador (artículos 20 y 21).

Encontramos que las normas laborales definidas para el país, reglamentan aquellas condiciones mínimas sobre las que se debe entablar una relación de trabajo, que por su carácter público son irrenunciables, es decir, que cualquier tipo de acuerdo particular que sea realizado en perjuicio del trabajador, frente a lo establecido por las normas laborales nacionales, no tendrá validez alguna. La aplicación de lo establecido por el CST y por las demás normas laborales como leyes, decretos, resoluciones, etc., es de carácter nacional pues cobija a todos los trabajadores que presten sus servicios a empleadores dentro del territorio nacional. El incumplimiento de las disposiciones establecidas por la normatividad laboral, puede generar sanciones al empleador que van desde 1 hasta 100 SMMLV, recursos que serán destinados al SENA. Adicionalmente, las obligaciones laborales ante algún tipo de proceso jurídico tienen un plazo de prescripción de tres (3 años) a partir de la exigibilidad de la obligación correspondiente, pudiendo ser interrumpida por una única vez con la simple solicitud por parte del trabajador y recibida por el empleador, luego de lo cual se iniciará de nuevo el conteo de los tres años de prescripción (artículos 486, 488 y 489). De acuerdo a todo lo establecido por el CST, especialmente en sus principios generales, reiteramos que su propósito primordial es generar un marco regulatorio que proporcione unas garantías mínimas de protección al trabajador, por lo que este ha sido entendido como el código del trabajador, más que del trabajo, puesto que su presencia es la que da origen a una relación de trabajo. Este código está construido de manera específica de acuerdo a la siguiente estructura, que debe ser tenida en cuenta para cualquier tipo de transacción que sea realizada entre empleadores y trabajadores:

ESTRUCTURA	Artículos
TÍTULO PRELIMINAR: PRINCIPIOS GENERALES	1 - 21
PARTE 1: DERECHO INDIVIDUAL DEL TRABAJO	22 - 352
TÍTULO 1: CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO	22 - 75
Capítulo 1: Definición y Normas Generales	22 - 28
Capítulo 2: Capacidad para Contratar	29 - 31
Capítulo 3: Representantes del Empleador y Solidaridad	32 - 36
Capítulo 4: Modalidades del Contrato	37 - 54
Capítulo 5: Ejecución y Efecto del Contrato	55 - 60
Capítulo 6: Terminación del Contrato de Trabajo	61 - 66
Capítulo 7: Sustitución de Empleadores	67 - 70
Capítulo 8: Enganches Colectivos	71 - 73
Capítulo 9: Trabajadores Colombianos y Extranjeros	74 - 75
TÍTULO 2: PERIODO DE PRUEBA Y APRENDIZAJE	76 - 88
Capítulo 1: Periodo de Prueba	76 - 80
Capítulo 2: Contrato de Aprendizaje	81 - 88
TÍTULO 3: CONTRATO DE TRABAJO CON DETERMINADOS TRABAJADORES	89 - 103
Capítulo 1: Trabajo a Domicilio	89 - 93
Capítulo 2: Agentes Colocadores de Pólizas de Seguros	94 - 97
Capítulo 3: Representantes, Agentes Viajeros y Agentes Vendedores	98 - 98
Capítulo 4: Trabajadores de Notarias Públicas y Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos y Privados	99 - 100
Capítulo 5: Profesores de Establecimientos Particulares de Enseñanza	101 - 102
Capítulo 6: Choferes de Servicio Familiar	103 - 103
TÍTULO 4: REGLAMENTO DE TRABAJO Y MANTENIMIENTO DEL ORDEN EN EL ESTABLECIMIENTO	104 - 126
Capítulo 1: Reglamento	104 - 125
Capítulo 2: Mantenimiento del Orden	126 - 126

ESTRUCTURA	Artículos
TÍTULO 5: SALARIOS	127 - 157
Capítulo 1: Disposiciones Generales	127 - 144
Capítulo 2: Salario Mínimo	145 - 148
Capítulo 3: Retención, Deducción y Compensación de Salarios	149 - 153
Capítulo 4: Embargos de Salario	154 - 156
Capítulo 5: Prelación de los Créditos por Salarios	157 - 157
TÍTULO 6: JORNADA DE TRABAJO	158 - 171
Capítulo 1: Definiciones	158 - 160
Capítulo 2: Jornada Máxima	161 - 167
Capítulo 3: Remuneración del Trabajo Nocturno y del Suplementario	168 - 170
Capítulo 4: Trabajo de Menores de Edad	171 - 171
TÍTULO 7: DESCANSOS OBLIGATORIOS	172 - 192
Capítulo 1: Descanso Dominical Remunerado	172 - 176
Capítulo 2: Descanso Remunerado en Otros días de Fiesta	177 - 178
Capítulo 3: Trabajo Dominical y Festivo	179 - 185
Capítulo 4: Vacaciones Anuales Remuneradas	186 - 192
TÍTULO 8: PRESTACIONES PATRONALES COMUNES	193 - 258
Capítulo 1: Disposiciones Generales	193 - 198
Capítulo 2: Accidentes de Trabajo y Enfermedades	199 - 226
Capítulo 3: Auxilio Monetario por Enfermedad no Profesional	227 - 229
Capítulo 4: Calzado y Overoles para Trabajadores	230 - 235
Capítulo 5: Protección a la Maternidad y Protección de Menores	236 - 246
Capítulo 6: Gastos de Entierro del Trabajador	247 - 248
Capítulo 7: Auxilio de Cesantía	249 - 258
TÍTULO 9: PRESTACIONES PATRONALES ESPECIALES	259 - 339
Capítulo 1: Introducción	259 - 259
Capítulo 2: Pensión de Jubilación	260 - 276
Capítulo 3: Auxilio por Enfermedad no Profesional e Invalidez	277 - 284
Capítulo 4: Escuelas y Especialización	285 - 288

ESTRUCTURA	Artículos
Capítulo 5: Seguro de Vida Colectivo Obligatorio	289 - 305
Capítulo 6: Prima de Servicios	306 - 308
Capítulo 7: Trabajadores de la Construcción	309 - 313
Capítulo 8: Trabajadores de Empresas de Petróleos	314 - 325
Capítulo 9: Trabajadores de la Zona Bananera	326 - 326
Capítulo 10: Trabajadores de Empresas Mineras e Industriales del Chocó	327 - 328
Capítulo 11: Trabajadores de Minas de Oro, Plata y Platino	329 - 333
Capítulo 12: Trabajadores de Empresas Agrícolas, Ganaderas y Forestales	334 - 337
Capítulo 13: Empleadores sin Carácter de Empresa	338 - 339
TÍTULO 10: NORMAS PROTECTORAS DE LAS PRESTACIONES	340 - 347
Capítulo 1: Irrenunciabilidad	340 - 343
Capítulo 2: Inembargabilidad	344 - 344
Capítulo 3: Prelación de Créditos	345 - 345
Capítulo 4: Exención de Impuestos	346 - 347
TÍTULO 9: HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	348 - 352
Capítulo 1: Único	348 - 352
PARTE 2: DERECHO COLECTIVO DEL TRABAJO	353 - 484
TÍTULO 1: SINDICATOS	353 - 428
Capítulo 1: Disposiciones Generales	353 - 358
Capítulo 2: Organización	359 - 363
Capítulo 3: Personería Jurídica	364 - 372
Capítulo 4: Facultades y Funciones Sindicales	373 - 377
Capítulo 5: Prohibiciones y Sanciones	378 - 381
Capítulo 6: Régimen Interno	382 - 400
Capítulo 7: Disolución y Liquidación	401 - 404
Capítulo 8: Fuero Sindical	405 - 413
Capítulo 9: Trabajadores Oficiales	414 - 416
Capítulo 10: Federaciones y Confederaciones	417 - 426

ESTRUCTURA	Artículos
Capítulo 11: Disposiciones Finales	427 - 428
TÍTULO 2: CONFLICTOS COLECTIVOS DE TRABAJO	429 - 466
Capítulo 1: Disposiciones Generales	429 - 431
Capítulo 2: Arreglo Directo	432 - 436
Capítulo 3: Mediación	437 - 443
Capítulo 4: Declaratoria y Desarrollo de la Huelga	444 - 449
Capítulo 5: Suspensión Colectiva Ilegal del Trabajo	450 - 451
Capítulo 6: Arbitramento	452 - 455
Capítulo 7: Procedimiento Arbitral	456 - 461
Capítulo 8: Disposiciones Comunes a los Capítulos Anteriores	462 - 463
Capítulo 9: Cierre de Empresas	464 - 466
TÍTULO 3: CONVENCIONES, PACTOS COLECTIVOS Y CONTRATOS SINDICALES	467 - 484
Capítulo 1: Convenciones Colectivas	467 - 480
Capítulo 2: Pactos Colectivos	481 - 481
Capítulo 3: Contratos Sindicales	482 - 484
PARTE 3: VIGILANCIA, CONTROL Y DISPOSICIONES FINALES	485 - 492
TÍTULO 1: VIGILANCIA Y CONTROL	485 - 487
TÍTULO 2: DISPOSICIONES FINALES	488 - 492
Capítulo 1: Prescripción de Acciones	488 - 489
Capítulo 2: Vigencia de este Código	490 - 492

Gráfico 6. Estructura del Código Sustantivo del Trabajo

3.3 Reglamento interno de trabajo

El Código Sustantivo del Trabajo en su Título IV, entre los artículos 104 al 125, define las condiciones para la elaboración, publicación y cumplimiento de un reglamento de trabajo particular de cada empresa, en donde se deben consignar las obligaciones y derechos que adquieren las partes en virtud de las relaciones

laborales que son entabladas. Este reglamento, también llamado Reglamento Interno de Trabajo, es de carácter obligatorio para todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales y en empresas mixtas, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales (artículo 105).

El propósito de este reglamento es que los empleadores garanticen a sus trabajadores que se cumplan todas las normas establecidas en la Constitución, en el CST y sus normas complementarias, generando relaciones laborales equitativas y justas para las partes que intervienen, protegiendo en especial los derechos de los trabajadores, acorde a la realidad particular del empleador. Según el artículo 108 del CST, el reglamento interno de trabajo debe evidenciar por lo menos el siguiente contenido:

1. Indicación del empleador y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento.
2. Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba.
3. Trabajadores accidentales o transitorios.
4. Horas de entrada y de salida de los trabajadores; horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada.
5. Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.
6. Días de descanso legalmente obligatorio; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica.

7. Salario mínimo legal o convencional.
8. Lugar, día, hora de pagos y período que los regula.
9. Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el empleador suministre.
10. Prescripciones de orden y seguridad.
11. Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones, para prestar los primeros auxilios en caso de accidente.
12. Orden jerárquico de los representantes del empleador, jefes de sección, capataces y vigilantes.
13. Especificaciones de las labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de dieciséis (16) años.
14. Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y el sexo de los trabajadores, con miras a conseguir la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.
15. Obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores.
16. Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas.
17. La persona o personas ante quienes se deben presentar los reclamos del personal y tramitación de estos, expresando que el trabajador o los trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.
18. Prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, si existieren.
19. Publicación y vigencia del reglamento.

3.4 Reglamentación tributaria

Cuando un empleador decide contratar a su servicio a uno o más trabajadores dependientes, además de las normas laborales, debe contemplar lo relacionado a las obligaciones fiscales que están a su cargo, así como también aquellas que están a cargo de sus trabajadores. Para ello, debemos remitirnos entonces al Estatuto Tributario de Colombia (ET) en el que podemos encontrar obligaciones frente a la DIAN tanto para empleadores como para trabajadores:

3.4.1 Empleadores

Teniendo en cuenta que ellos son responsables de la declaración de diversas obligaciones fiscales, deben tener en cuenta ciertas condiciones que deben cumplir por las relaciones laborales que mantienen con sus trabajadores:

- Para poder deducir de su declaración de renta y complementarios los costos y gastos generados por la correspondiente nómina de salarios, los empleadores deben haber realizado de manera oportuna y no tener saldos pendientes de pago por los aportes al SGSS y Parafiscales a la finalización del año fiscal correspondiente, también se requiere que sobre lo pagos por periodos de descanso remunerado, como es el caso de la compensación de las vacaciones en dinero por solicitud del trabajador o por razón de la finalización del contrato de trabajo se hayan realizado los aportes parafiscales a la caja de compensación familiar, al SENA y al ICBF (artículo 108).
- Las prestaciones sociales a los que se refiere el CST, los aportes al SGSS y parafiscales pagados efectivamente por el empleador pueden ser deducidos de la base del impuesto de

renta y complementarios del año fiscal correspondiente a la realización de dichos pagos (artículos 109, 110 y 114).

- A partir del año 2013, con la entrada en vigencia de la Ley 1607 de 2012, los empleadores que tienen trabajadores que devengan menos de 10 SMMLV dejan de ser responsables de los siguientes aportes del SGSS y parafiscales:
    - EPS: el aporte correspondiente al 8,5% a cargo del empleador.
    - SENA: correspondiente al 2% a cargo del empleador.
    - ICBF: correspondiente al 3% a cargo del empleador.

No se trata precisamente de un beneficio de exención tributaria, más bien se trata de la transformación de las contribuciones del empleador, teniendo en cuenta que a través de la Ley 1607 de 2012 se reglamenta el Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE), que con una tarifa del nueve por ciento de la renta generada por el empleador, se reemplazan los aportes anteriormente mencionados. Este cambio aplica para los empleadores responsables del impuesto de renta y complementarios, siempre que cumplan las siguientes condiciones:

- Personas naturales que tengan a su servicio más de un (1) trabajador dependiente, es decir, a partir de dos (2) trabajadores dependientes.
- Personas jurídicas responsables del impuesto de renta y complementarios.
- Por consiguiente, las entidades sin ánimo de lucro no son beneficiarias de esta nueva disposición tributaria, ya que no son responsables del pago del Impuesto de Renta y Complementarios.

3.4.2 Trabajadores

Los trabajadores que tienen ingresos considerados altos provenientes de una relación laboral, son responsables de la retención en la fuente como anticipo a su impuesto de renta. Esta contribución es descontada de la nómina de cada trabajador e incluida en sus declaraciones tributarias periódicas por el empleador, por lo que este último debe tener claros los procedimientos para tal fin de acuerdo a los siguientes criterios de base:

- Son responsables de la retención en la fuente sobre ingresos laborales, aquellos trabajadores o empleados para efectos tributarios cuyos ingresos gravables, después del correspondiente proceso de depuración sean superiores a 95 Unidades de Valor Tributario (UVT).
- En términos generales, la retención en la fuente no es propiamente un impuesto. Corresponde al pago anticipado, para el caso de los empleados tributarios, del impuesto de renta y complementarios. El propósito principal de este anticipo es que el Estado pueda realizar el recaudo anticipado del impuesto durante la vigencia en que se causa, generando así liquidez, a la vez que se evita la evasión de impuestos.

3.5 Régimen de seguridad social y parafiscales

Según el preámbulo de la Ley 100 del año 1993, se define el SGSS Integral como:

> El conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente

> las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

En el año 1993 se expidió la ley del Sistema de Seguridad Social Integral (SSSI), que es la ley que se encuentra vigente en la actualidad y que regulan e integran este sistema, bajo los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación (artículo 2), siendo coherente con la Constitución.

Se reconoce el derecho de todos los ciudadanos a contar con los servicios del sistema, que es garantizado, dirigido, organizado y controlado por el Estado y operado tanto por entidades del sector público como del privado, de manera que sea autosostenible y provea la ampliación de su cobertura de forma progresiva, con el propósito fundamental de cumplir con los principios mencionados. Integrando el SSSI se brinda a las personas y a sus familias la tranquilidad de que algún tipo de contingencia generada por la materialización de ciertos riesgos de salud y/o de estabilidad laboral, no afectará de forma significativa sus niveles de calidad de vida o el cumplimiento de sus objetivos, así como, en caso de tratarse de un trabajador dependiente, su empleador tendrá los mecanismos para la cobertura de los riesgos que este tipo de incidentes puede implicar. El SSSI está conformado por los siguientes subsistemas:

- **Sistema general de Pensiones**, en el que encontramos el régimen de prima media con prestación definida, que es administrado en la actualidad por Colpensiones y el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS), cuyos recursos y prestaciones son administrados por las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).

- **Sistema de Seguridad Social en Salud**, cuyos recursos para el régimen contributivo, que es el aplicable a los trabajadores con una relación laboral, son administrados en su totalidad por las EPS, que además se encargan de promover las afiliaciones de los trabajadores al sistema, mientras que la prestación de los servicios de salud está a cargo de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), que son las clínicas, hospitales y centros de salud autorizados para la prestación de los servicios médicos.
- **Sistema general de Riesgos Laborales (SRL),** que es gestionado por las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), que corresponden a entidades autorizadas por el sector financiero para funcionar como compañías de seguros y que tienen la finalidad de invertir los recursos del sistema en la prevención, protección y atención a los trabajadores frente a accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- **Servicios Sociales Complementarios**, tales como el subsidio familiar, subsidios de vivienda, servicios de recreación, entre otros, que son prestados por las cajas de compensación familiar (CCF), como compensación por los aportes parafiscales realizados por el empleador.

La reglamentación del SSSI y de los servicios del sistema son conceptualmente aplicables de forma irrenunciable a todos los ciudadanos colombianos y, en el caso de los trabajadores con una relación laboral vigente, existe la obligatoriedad de pertenecer al régimen contributivo del sistema de salud, en el que a través de los aportes correspondientes que son realizados de acuerdo a la normatividad legal, se obtendrán los recursos necesarios para su financiación.

De esta manera, desde el momento en que se vincula a un trabajador, el empleador debe realizar las gestiones necesarias para que dicho trabajador se encuentre afiliado a los diferentes subsistemas que conforman el SSSI, además de realizar los descuentos de los aportes que corresponden al trabajador, así como realizar la liquidación y los pagos periódicos oportunamente a través de la planilla integrada de liquidación de aportes (PILA) garantizando de esta manera que las diferentes entidades brinden la cobertura constitucional de los derechos de los ciudadanos. La Ley 100 de 1993 cuenta con la estructura que se puede apreciar, más adelante, en la gráfica 7.

3.6 Normatividad laboral complementaria

Ley 278 de 1996: definición de parámetros para fijar el salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) anual: todos los años se reúne la comisión de concertación conformada por:

- Empleadores: gremios empresariales (ANDI).
- Trabajadores: unión de trabajadores sindicales (sindicatos).
- Estado: Ministerio de Protección Social.
- Si no hay acuerdo, 15 días antes de finalizar el año, es responsabilidad del Estado -que se basa en el IPC- fijar el SMMLV del siguiente año.

ESTRUCTURA	Artículos
TÍTULO PRELIMINAR: SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL	1 - 9
Capítulo 1: Principios Generales	1 - 4
Capítulo 2: Sistema de Seguridad Social Integral	5 - 9
LIBRO 1: SISTEMA GENERAL DE PENSIONES	10 - 151 F
TÍTULO 1: DISPOSICIONES GENERALES	10 - 30

ESTRUCTURA	Artículos
Capítulo 1: Objetivos y Características del Sistema General de Pensiones	10 - 14
Capítulo 2: Afiliación al Sistema General de Pensiones	15 - 16
Capítulo 3: Cotizaciones al Sistema General de Pensiones	17 - 24
Capítulo 4: Fondo de Solidaridad Pensional	25 - 30
TÍTULO 2: RÉGIMEN DE PRIMA MEDIA CON PRESTACIÓN DEFINIDA	31 - 58
Capítulo 1: Normas Generales	31 - 32
Capítulo 2: Pensión de Vejez	33 - 37
Capítulo 3: Pensión de Invalidez por Riesgo Común	38 - 45
Capítulo 4: Pensión de Sobrevivientes	46 - 49
Capítulo 5: Prestaciones Adicionales	50 - 51
Capítulo 6: Administradoras del Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida	52 - 58
TÍTULO 3: RÉGIMEN DE AHORRO INDIVIDUAL CON SOLIDARIDAD	59 - 112
Capítulo 1: Normas Generales	59 - 63
Capítulo 2: Pensión de Vejez	64 - 68
Capítulo 3: Pensión de Invalidez por Riesgo Común	69 - 72
Capítulo 4: Pensión de Sobrevivientes	73 - 78
Capítulo 5: Modalidades de Pensión	79 - 82
Capítulo 6: Características Generales de las Pensiones Mínimas	83 - 84
Capítulo 7: Prestaciones y Beneficios Adicionales	85 - 89
Capítulo 8: Administradoras del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad	90 - 112
TÍTULO 4: DISPOSICIONES COMUNES A LOS REGÍMENES DEL SISTEMA GENERAL DE PENSIONES	113 - 151 F
Capítulo 1: Traslado entre Regímenes - Bonos Pensionales	113 - 127
Capítulo 2: Disposiciones Aplicables a los Servidores Públicos	128 - 128
Capítulo 3: Entidades del Sector Público	129 - 132
Capítulo 4: Disposiciones Finales del Sistema General de Pensiones	133 - 151

ESTRUCTURA	Artículos
Capítulo 5: Adicionado por el art. 1, Ley 1580 de 2012	151 A - 151 F
LIBRO 2: EL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	152 - 248
TÍTULO 1: DISPOSICIONES GENERALES	152 - 176
Capítulo 1: Objeto, Fundamentos y Características del Sistema	152 - 156
Capítulo 2: De los Afiliados al Sistema	157 - 161
Capítulo 3: El Régimen de Beneficios	162 - 169
Capítulo 4: De la Dirección del Sistema	170 - 176
TÍTULO 2: LA ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	177 - 200
Capítulo 1: De las Entidades Promotoras de Salud	177 - 184
Capítulo 2: De las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud	185 - 193
Capítulo 3: Régimen de las Empresas Sociales del Estado	194 - 197
Capítulo 4: De los Usuarios	198 - 200
TÍTULO 3: DE LA ADMINISTRACIÓN Y FINANCIACIÓN DEL SISTEMA	201 - 224
Capítulo 1: Del Régimen Contributivo	202 - 210
Capítulo 2: Del Régimen Subsidiado	211 - 217
Capítulo 3: Del Fondo de Solidaridad y Garantía	218 - 224
TÍTULO 4: DE LA VIGILANCIA Y CONTROL DEL SISTEMA	225 - 233
TÍTULO 5: LA TRANSICIÓN DEL SISTEMA	234 - 241
TÍTULO 6: DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS	242 - 248
LIBRO 3: SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES	249 - 256
Capítulo 1: Invalidez por Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional	249 - 254
Capítulo 2: Pensión de Sobrevivientes Originada por Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional	255 - 256
LIBRO 4: SERVICIOS SOCIALES COMPLEMENTARIOS	257 - 263
LIBRO 5: DISPOSICIONES FINALES	264 - 289

Gráfico 7. Estructura Ley 100 de 1993

Decreto 1607 de 2002: Tabla de clasificación de actividades económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales:

- Se estandarizan las actividades de acuerdo al Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU).
- De acuerdo a la actividad de la empresa y de cada trabajador se establece una tarifa acorde con el Decreto 1772 de 1994.

Ley 789 de 2002: ley de Reforma Laboral que, entre otras cosas, reglamentó:

- Jornada diurna: Entre las 6:00 a.m. y 9:00 p.m - modificado por la ley 1846 de 2017.
- Jornada nocturna: De 9:00 p.m. y 6:00 a.m - modificado por la ley 1846 de 2017
- Se incluyen los turnos sucesivos de trabajo: 6 horas al día en cualquier horario, sin derecho a recargos, con un día de descanso remunerado y con derecho al SMMLV.
- Posibilidad de tener jornada flexible de trabajo: distribución de las 48 horas de la jornada máxima legal en 5 o 6 días a la semana.
- Se modifica la forma de calcular las indemnizaciones por terminación unilateral por parte del empleador sin justa causa.

Art. 5 de la ley 797 de 2003: se crea el límite para los aportes a seguridad social en 25 SMMLV.

Ley 920 de 2004: por la cual se autoriza a las cajas de compensación familiar adelantar actividad financiera. Consagra la obligación de deducir y retener los valores adeudados a las CCF, cooperativas o fondos de empleados y autorizados mediante libranza o autorización escrita.

Sentencia C–543 de 2007: las incapacidades no pueden ser inferiores a 1 SMMLV

Concepto 11945 de enero 16 de 2008: vacaciones en dinero son base para aportes parafiscales:

- La compensación de vacaciones en dinero se da a la finalización del contrato de trabajo y a partir de enero del 2011, gracias a la Ley 1429, cuando el trabajador así lo solicite.
- Para obtener la deducción del impuesto de renta sobre los gastos laborales, es necesario realizar los aportes parafiscales, incluso sobre las vacaciones.

Concepto 11007 de enero 16 de 2008: las cesantías para educación se depositan directamente a la institución de educación:

- Las cesantías parciales para educación solo pueden ser pagadas por el fondo de cesantías.
- No es necesario solicitar autorización al MPS para el anticipo de cesantías con destino a la educación del trabajador, sus hijos o su cónyuge.
- El empleador verifica que el trabajador cumpla con los requisitos necesarios.
- El fondo de cesantías deposita directamente los recursos a la institución de educación formal superior, que debe contar con la aprobación correspondiente emitida por el ICFES.

Concepto 043973 de mayo 02 de 2008 aclarado con el Concepto 066661 de julio de 2008 de la DIAN, establece que los aportes a la EPS del trabajador están exentos de retención en la fuente.

Sentencia T–247 de junio 04 de 2008: establece que la licencia de maternidad será proporcional al periodo de cotización a la EPS dentro del periodo de gestación.

- El tiempo restante corresponde al empleador.
- Aplica hasta el octavo mes de gestación, a partir de cuándo la EPS tiene el deber del pago de la licencia completa.

Resolución 3673 de 2008 del Ministerio de Protección Social que crea el reglamento técnico de trabajo seguro en alturas:

- Se considera trabajo en alturas aquel que se realiza a 1,5 m de altura sobre una superficie.
- El empleador que tenga trabajadores en alturas debe entre otros, cumplir los siguientes requisitos:
    - Ofrecer capacitación especializada a todos sus colaboradores.
    - Contar con unos parámetros de seguridad en sus instalaciones.
    - Entregar a los trabajadores elementos de protección personal adecuados.
    - Realizar los exámenes médicos físicos y psicológicos necesarios.

Sentencia C–174 de marzo 18 de 2009: modificación a la *Ley María* (relativa a la licencia de paternidad).

- Todos los trabajadores en calidad de cotizantes tienen derecho a 8 días hábiles de licencia remunerada por el nacimiento de su hijo.
- Solo aplica sobre los hijos nacidos de la cónyuge o compañera permanente.
- El plazo es de 30 días para presentar el registro civil del recién nacido como soporte para que la EPS reconozca la correspondiente licencia.

Decreto 2271 de 2009: cambia la forma de tener en cuenta la EPS en el cálculo de la retención en la fuente en los procedimientos 1 y 2, por tratarse de una deducción tributaria, se debe descontar de la base gravable el promedio de aportes del trabajador en el año inmediatamente anterior.

Ley 1393 de 2010 (julio 12), artículo 30: 40% pagos no constitutivos de salario, para efectos de los aportes al SGSS y parafiscales.

Ley 1429 de 2010(diciembre 29): ley de formalización y generación de empleo.

- Descuento progresivo en los aportes parafiscales por la creación o formalización del empleador y por la contratación de menores de 28 años, mujeres mayores de 40 años y personas cabeza de familia que lleven 1 año sin cotizar al SGSS.
- Ya no es necesario pedir autorización al MPS para el anticipo de cesantías con destino a compra y reforma de vivienda. El control es responsabilidad del empleador.
- Las vacaciones pueden ser compensadas en dinero hasta por la mitad del tiempo causado, previa solicitud del trabajador, dando prioridad al tiempo de disfrute.

Resolución 0661 del 07 de marzo de 2011: límite de IBC para ARP 25 SMMLV

Decreto 0019 de enero 10 de 2012: Ley Antitrámites. Capitulo IX: Trámites ante el sector de trabajo:

- No es necesaria ninguna autorización del Ministerio de Trabajo para el anticipo de cesantías por concepto de compra o mejoras de vivienda, el empleador debe verificar el cumplimiento de los requisitos legales.
- Se eliminan trámites como la exigencia del pasado judicial y la autenticación de firmas.

Ley 1527 de 2012 (abril 27). Libranzas y descuentos directos:

- Permite realizar deducciones de los honorarios y pagos de servicios a contratistas.
- Se permite un valor máximo para deducciones equivalente al 50% del ingreso disponible del trabajador, es decir, luego de practicar las deducciones legales.

Ley 1562 de 2012: Administración de Riesgos Laborales:

- Se cambia la denominación al Sistema de RP, convirtiéndose en Riesgos Laborales.
- Ya no se llamará Programa de Salud Ocupacional sino Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.
- Se exige de forma obligatoria a los trabajadores independientes la cobertura en RL.
- Se exige la afiliación a la ARL a los estudiantes que presten servicios laborales a la institución educativa.
- Se fortalece el Sistema de Inspección, Vigilancia y Control, pues se crea una Comisión Especial de Inspectores del Trabajo en Materia de Riesgos Laborales y un Sistema Nacional de Inspectores del Trabajo.

Ley 1607 de 2012: Reforma Tributaria:

- Cambia el proceso de depuración para el cálculo de la retención en la fuente.
- Se crean el IMAN y el IMAS. Para el cálculo de retención en la fuente, a partir del 01 de abril se debe comparar la retención en la fuente con el cálculo por IMAN, descontando el mayor valor resultante.
- A partir del 1 de julio se reemplazan los aportes parafiscales al ICBF y al SENA por el nuevo impuesto CREE (impuesto

sobre la renta para la equidad), que también disminuye la tarifa del impuesto a la renta, pasando del 33% al 25%.

- A partir del 1 de enero de 2014, los empleadores dejarán de pagar su aporte obligatorio al POS (8,5%). Ver decreto reglamentario 1828 de 2013.

Decreto 721 de 2013: se reglamenta la afiliación de trabajadores de servicio doméstico a las cajas de compensación familiar, como parte de la normatividad de formalización de este tipo de labores.

Decreto 2616 de 2013 (noviembre 20): se reglamenta la cotización al SGSS y parafiscales por periodos semanales, aplicable a trabajadores dependientes, sobre la base de cotizaciones mínimas semanales.

Decreto 2943 de 2013 (diciembre 17): el empleador será responsable del pago de las incapacidades por enfermedad general durante los dos (2) primeros días.

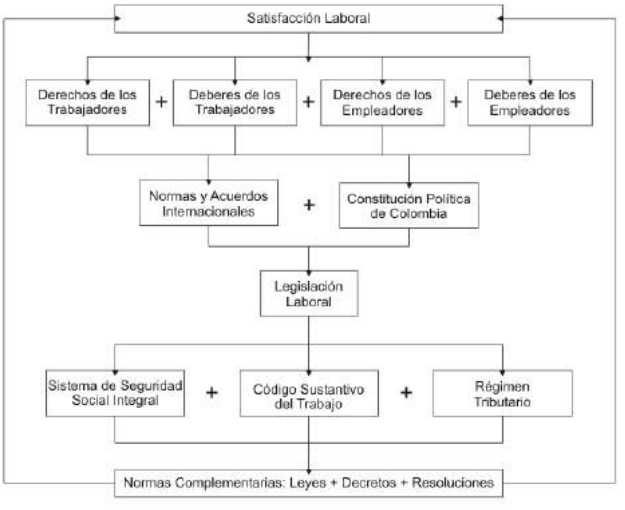
Reformas de vigencia:

- Salario mínimo legal vigente 2018: $781.242
- Auxilio de transporte 2018: $88.211
- UVT 2018: $33.156
- Salario mínimo integral (13 SMMLV): $10.156.146

3.7 Estructura general de legislación laboral en Colombia

De esta manera, teniendo en cuenta los elementos que hemos visto, se ha construido el marco estructural que define la

normatividad legal que reglamenta en Colombia las relaciones laborales y que se puede apreciar en la gráfica 8, más adelante.



Gráfica 8. Estructura general de la legislación laboral colombiana

CAPÍTULO 4: ASPECTOS DEL SALARIO Y LA NÓMINA

Considerando el salario y demás formas de remuneración que sean convenidos entre el empleador y el trabajador como la parte más relevante de la compensación laboral, resulta vital para una correcta gestión de la compensación y operación de nómina el conocimiento de las teorías conceptuales y legales acerca de este, por lo tanto, el presente capítulo se ha diseñado para que el lector logre comprender todos los aspectos relacionados con el salario.

4.1 Pagos que se consideran salario

Es claro que el salario se puede definir como el pago que recibe un trabajador dependiente por cuenta de su empleador como contraprestación directa al cumplimiento de sus funciones. Según lo que vimos en el primer capítulo sobre los antecedentes de la compensación laboral, el salario tal como lo conocemos en la actualidad es el resultado de la evolución social y económica del mundo en el que vivimos, que aunque tiene su origen en la antigua Grecia en la que satisfacía únicamente las necesidades fisiológicas de los obreros, hoy en día facilita la satisfacción laboral de las personas a partir del conocimiento de sus necesidades, desde un punto de vista del ser humano como ser integral. Para efectos de la gestión de compensación y operación de nómina, el salario de un trabajador tendrá las siguientes variables:

- **Salario nominal:** es aquel que ha sido acordado con el empleador en términos económicos, pero que puede verse afectado por el impacto del costo de vida, que en Colombia es determinado por el IPC definido periódicamente por el DANE. Es decir, es el que aparece en el contrato celebrado entre el empleador y el trabajador (Amaya Galeano, 2008, p. 141).
- **Salario real:** se refiere al poder adquisitivo que tiene el valor del salario que recibe el trabajador, después de ser afectado por el IPC. De acuerdo a las normas y a las tendencias del costo de vida, este índice es aplicado de forma anual y afecta directamente de manera obligatoria el valor del SMMLV, mientras que los salarios que son superiores al mencionado, son ajustados acorde a las políticas de cada organización en particular. En consecuencia, un salario que no tiene incrementos anuales, o que aun teniéndolos son inferiores al IPC, es el equivalente a un salario real inferior al acordado inicialmente (Amaya Galeano, 2008, p. 140).
- **Salario indexado:** corresponde al ajuste de los salarios de los trabajadores de acuerdo al costo de vida o al IPC, de manera que se mantenga el valor real del salario nominal. Según Aurelio Abancens y José María Lasheras (citados por Urquijo y Bonilla "la indexación es un mecanismo de ajustes periódicos en el valor nominal de un contrato en línea con los movimientos de un específico índice de precios, por lo que es vista como un instrumento para corregir la inflación" (IPC) (2008, p. 62). Cuando un empleador se limita a la indexación del salario con el costo de vida (IPC), podemos decir que existe una congelación del salario real del trabajador.
- **Salario mínimo:** el régimen laboral colombiano ha dispuesto mediante el artículo 145 del CST que salario mínimo (SMMLV) es al que todo trabajador tiene derecho para subvenir sus

necesidades normales y las de su familia, en el orden material, moral y cultural. Este salario mínimo es definido por una comisión permanente de concertación de políticas salariales y laborales adscrita al Ministerio del Trabajo, comisión tripartita que está integrada como se verá a continuación. La gráfica 9 muestra la evolución del salario mínimo en los últimos años.

a) En representación del gobierno:

1. El Ministro de Trabajo y Seguridad Social o un delegado, quien la presidirá.
2. El Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado.
3. El Ministro de Desarrollo Económico o su delegado.
4. El Ministro de Agricultura o su delegado.
5. El director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado;

b) En representación de los empleadores: cinco (5) representantes con sus respectivos suplentes personales, designados por las asociaciones nacionales gremiales más representativas de empleadores de los distintos sectores económicos del país, en forma ponderada y de conformidad con la participación de cada sector en el producto interno bruto y en la generación de empleo. Para los efectos anteriores, el gobierno se basará en los datos y cifras elaborados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

c) En representación de los trabajadores:

1. Tres (3) representantes, con sus respectivos suplentes personales, designados o removidos por las confederaciones sindicales más representativas del país, determinadas con base en el número de afiliados que cada una de estas posea al momento de la elección,

según el censo que en tal sentido elabore el Ministerio de la Protección Social.

2. Un (1) representante con su respectivo suplente de los pensionados, que se rotarán cada cuatro años entre las dos (2) confederaciones de pensionados más representativa.
3. Un (1) representante de los desempleados que se rotarán cada cuatro (4) años entre las dos (2) asociaciones de desempleados más representativa del país, determinadas con base en el número de afiliados que cada una de estas posea al momento de la elección, según el censo que para el efecto elabore el Ministerio de la Protección Social (véase la Ley 990 de 2005).

- **Auxilio de transporte:** prestación social creada como auxilio mediante los artículos 2 al 5 de la Ley 15 de 1959 y reglamentada por el capítulo 2 del Decreto 1258 de 1959, al que tienen derecho los trabajadores que devengan un salario equivalente hasta de 2 SMMLV, con el fin de brindarle los medios de transporte necesarios para que pueda desplazarse hacia el sitio de trabajo, por tal razón se debe pagar en dinero de forma obligatoria para los trabajadores que:
    - Como se mencionó, devengan salario de hasta 2 SMMLV.
    - No residen en el lugar de trabajo.
    - El empleador no les suministra el servicio de transporte en especie.
    - Residen a una distancia del sitio de trabajo que requiere su desplazamiento en medios de transporte mecánicos bien sea públicos o privados.

Vigencia	SMMLV	Incremento SMMLV	Auxilio de Transporte	Incremento AT
2018	$781.242	5,90%	$88.211	6,10%
2017	$737.717	7,00%	$83.140	7,00%
2016	$689.455	7,00%	$77.700	5,00%
2015	$644.350	4,60%	$74.000	2,78%
2014	$616.000	4,50%	$72.000	2,13%
2013	$589.500	4,02%	$70.500	3,98%
2012	$566.700	5,81%	$67.800	6,60%
2011	$535.600	4,00%	$63.600	3,41%
2010	$515.000	3,64%	$61.500	3,71%
2009	$496.900	7,67%	$59.300	7,82%
2008	$461.500	6,41%	$55.000	8,27%
2007	$433.700	6,30%	$50.800	6,50%
2006	$408.000	6,95%	$47.700	7,19%
2005	$381.500	6,56%	$44.500	6,97%
2004	$358.000	7,83%	$41.600	10,93%
2003	$332.000	7,44%	$37.500	10,29%
2002	$309.000	8,04%	$34.000	13,33%
2001	$286.000	9,96%	$30.000	13,58%
2000	$260.100	10,00%	$26.413	10,00%
1999	$236.460	16,01%	$24.012	16,00%
1998	$203.826	18,50%	$20.700	20,00%
1997	$172.005	21,02%	$17.250	27,15%
1996	$142.125	19,50%	$13.567	25,45%
1995	$118.933,50	20,50%	$10.815	20,50%
1994	$98.700	21,09%	$8.975	19,00%
1993	$81.510	25,03%	$7.542	25,01%
1992	$65.190	26,04%	$6.033	26,03%
1991	$51.720	26,07%	$4.787	26,06%
1990	$41.025	26,00%	$3.797,50	24,00%

Gráfica 9. Evolución del salario mínimo y del auxilio de transporte 1990-2018
Fuente: Elaboración propia a partir de la Cartilla laboral, 2015

El auxilio de transporte será incluido en la base para la liquidación de las prestaciones sociales según el artículo 7 de la Ley 1 de 1963, pero no hace parte de la base para los aportes al SSSI, ya que no se trata de un pago constitutivo de salario puesto que busca brindar recursos para el traslado del individuo de su lugar de residencia al sitio de trabajo y viceversa, por consiguiente, no incrementa el patrimonio del trabajador. El auxilio de transporte es modificado de forma anual, tal como ocurre con el SMMLV por el Estado colombiano. Aunque el auxilio de transporte es una prestación social a la que nos referiremos más adelante en este material, se incluye en el presente apartado por su directa relación con el salario mínimo reglamentado para los trabajadores.

4.2 Pagos que constituyen salario en Colombia

De acuerdo al CST en su artículo 127, corresponde a salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones. Es decir, se considera salario todo pago que se realiza al trabajador por cumplir con las funciones, tareas, obligaciones y responsabilidades que han sido asignadas por el empleador como apoyo al cumplimiento de los objetivos

corporativos. Por tal razón, en el artículo 132 del CST se definen las formas de retribución salarial, clasificándolas como sigue:

- **Pagos por unidad de tiempo:** son los pagos que se realizan por el cumplimiento de determinadas jornadas de trabajo. Estos pagos son los más frecuentes en las relaciones de trabajo. Tenemos, por ejemplo, la remuneración acordada por cumplir un horario de 8 horas al día, o el pago que se realiza por periodos mensuales, o bien sea el pago por semanas o también el pago por hora de servicio.
- **Pagos por unidad de obra o por destajo:**

  estos pagos están relacionados con la productividad y cumplimiento de objetivos del trabajador. Generalmente son utilizados en contratos con trabajadores que tienen indicadores de productividad de cálculo sencillo como los cargos comerciales o áreas de cartera que devengan unas comisiones sobre la efectividad de sus servicios o los trabajadores de las líneas de producción que reciben su remuneración de acuerdo a la cantidad de bienes y/o servicios producidos. Aunque son menos utilizados, existe una fuerte tendencia creciente a realizar este tipo de pagos a trabajadores de áreas diferentes a las comerciales o de producción, tales como los cargos directivos y administrativos, aprovechando la utilidad de las tecnologías de información y comunicación, que facilitan la medición de indicadores individuales y colectivos de mayor complejidad, con el propósito de incrementar los niveles de motivación y satisfacción laboral de las personas, quienes se comprometerán a aumentar su

> El artículo 132 del CST corresponde al sustento jurídico en Colombia que da origen a los denominados pagos de COMPENSACIÓN VARIABLE, correspondientes a los pagos por Unidad de Obra o por Destajo.

eficiencia productiva, gracias a la expectativa de recibir una remuneración más justa y equilibrada según su participación. Adicionalmente, encontramos que se desprenden las siguientes formas de retribución que incluyen pagos por unidad de tiempo y por unidad de obra o destajo.

- **Retribución por tarea:** son pagos variables que definen el cumplimiento de objetivos, tanto en unidades de tiempo como en unidades de producción. Se establecen con el propósito de motivar en los trabajadores un incremento de productividad en un tiempo determinado. Por ejemplo, podemos ofrecer a un trabajador un valor adicional de salario por cada unidad producida después de completar una meta establecida en un día de trabajo.
- **Retribución mixta:** generalmente utilizamos esta combinación de pagos por unidad de tiempo y pagos por unidad de obra con las personas que reciben alguna forma de compensación variable, al establecer un salario base más un pago adicional por cumplimiento de objetivos. Por ejemplo, a un asesor comercial le asignamos un salario fijo (por unidad de tiempo) más un porcentaje de comisiones (unidad de obra) por la venta de los productos de la compañía.

Según lo contenido en el artículo 18 de la Ley 50 de 1990, en este artículo 132 se ha incluido la reglamentación del **salario integral** como una forma de remuneración salarial, que puede ser acordada con los trabajadores, siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- **Salario integral :** este salario incluye en su monto mensual el valor de 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. El pago de las prestaciones sociales se realiza de forma periódica sin que se entienda terminado el contrato.

- **Acuerdo:** el salario integral es un elemento accidental del contrato de trabajo, adicionalmente en el artículo 132 del CST se establece de forma explícita que **debe ser acordado por las partes de forma escrita**, por lo que cualquier tipo de acuerdo verbal o imposición unilateral carece de validez. Por lo anterior, si no se deja el acuerdo del salario integral por escrito, el trabajador tiene derecho a exigir el pago adicional de todas las prestaciones sociales y los aportes al SGSS sobre el 100% del valor del salario que se está pagando.
- **Valor mínimo:** el salario integral puede ser acordado con trabajadores que devenguen como mínimo diez (10) SMMLV; a este valor se debe adicionar como mínimo el treinta por ciento (30%) por concepto de las prestaciones sociales, es decir por lo menos tres (3) SMMLV adicionales. Por lo tanto el valor mínimo del salario integralpermite únicamente acordar este tipo de remuneración con trabajadores que devengan más de 10 SMMLV, más las carga prestacional que debe ser mínimo del 30% de la base salarial. Los aportes al SGSS se realizan teniendo un IBC equivalente al 70% del total del salario integral independientemente de su monto o el valor de la carga prestacional adicional." equivale a trece (13) SMMLV incluyendo la parte salarial y la carga prestacional.
- **Prestaciones sociales incluidas:** se entienden incluidas las prestaciones correspondientes al auxilio de cesantías, intereses de cesantías y la prima de servicios.
- **Tratamiento de las vacaciones:** las vacaciones no están incluidas en el salario integralpermite unicamente acordar

este tipo de remuneración con trabajadores que devengan más de 10 SMMLV, más las carga prestacional que debe ser mínimo del 30% de la base salarial. Los aportes al SGSS se realizan teniendo un IBC equivalente al 70% del total del salario integral independientemente de su monto o el valor de la carga prestacional adicional.” , por lo que se deben liquidar periódicamente tal como se hace con los trabajadores con salario ordinario, utilizando para ello un IBL del 100% del valor de salario integral acordado entre las partes.

- **Aportes al SGSS:** los aportes al SGSS para el salario integral deben ser realizados utilizando un ingreso base de cotización (IBC) equivalente al 70% del total del salario integral, independientemente del monto de la carga prestacional acordado. Ya que el salario integral únicamente puede ser acordado con trabajadores que devengan más de 10 SMMLV, así el valor del IBC correspondiente al 70% sea inferior a 10 SMMLV, el empleador debe realizar los aportes completos a la EPS y parafiscales, sin poder aplicar los beneficios contemplados en la Ley 1607 de 2012 en cuanto a dichos aportes.

En cuanto a la periodicidad del salario, los periodos de pago del salario pueden variar de un empleador a otro e incluso el mismo empleador puede determinar diferentes periodicidades teniendo en cuenta condiciones como la ubicación geográfica de sus trabajadores, acuerdos comunitarios o acuerdos particulares con sus trabajadores. Según el artículo 133 del CST, el salario puede ser denominado **jornal** cuando se liquida por días y **sueldo** cuando se hace por periodos mayores de tiempo. Como complemento, el artículo 134 indica dos condiciones en la periodicidad para realizar los pagos de salarios:

- El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos, en moneda legal. El período de pago para los

jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes. Estos límites en los periodos de pago están reglamentados teniendo en cuenta que los compromisos financieros de los trabajadores por lo general tienen vencimientos mensuales, tales como los arrendamientos, los servicios públicos, la educación, las cuotas de créditos, etc.

- El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del 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.

Actualmente encontramos que en los centros urbanos generalmente se acuerda con los trabajadores pagos de sueldos, con una periodicidad quincenal o mensual, teniendo en cuenta la facilidad de acceso en cualquier tiempo a los bienes y servicios demandados por las personas, mientras que en las zonas rurales, en actividades como las de agricultura o de ingeniería y construcción es más frecuente encontrar empleadores que pagan jornales o sueldos con periodicidades como catorcenas o semanas, debido a la disponibilidad de los bienes demandados por las personas que, en ocasiones, tienen programación ciertos días de la semana por las distancias y medios disponibles para recorrerlas.

4.3 Pagos que no constituyen salario

Además de los pagos salariales, en las actuales estructuras de compensación laboral, es posible incluir pagos o beneficios considerados como no constitutivos de salario, reglamentados en los artículos 128, 130 y 131 del CST.

El artículo 128 (Pagos que no constituyen salarios) dice que "No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas,

El artículo 128 nos ofrece el argumento legal para Colombia de la tendencia denominada "compensación flexible o remuneración flexible integral (RFI)", que nos permite hacer pagos no constitutivos de salario buscando, tanto el bienestar del trabajador como el cumplimiento de metas organizacionales.

bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad". Así, podemos definir que los siguientes pueden ser pagos acordados entre las partes como no constitutivos de salarios, haciendo parte de un programa de RFI:

- Las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, aplicable sobre bonificaciones, gratificaciones y cualquier otro pago que no pueda ser incluido en los siguientes grupos considerados no salariales.
- Lo que recibe en dinero o en especie, no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, tales como rodamientos, llamadas de celular, gastos de representación, entre otros, por tratarse de pagos que no se realizan para el beneficio directo para el trabajador o para incrementar su patrimonio.

- Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, como las cesantías, los interese sobre las cesantías, la prima de servicios y las prestaciones extralegales que hayan sido acordadas entre el empleador y el trabajador.
- Los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie. En esta clasificación podemos incluir por ejemplo los auxilios de alimentación en dinero o en especie, los beneficios para educación, la medicina prepagada o los aportes voluntarios a los fondos de pensiones, entre otros.

El artículo 130 del CST se refiere a los **viáticos,** indicando que pueden ser por un lado **permanentes**, caso en el que se debe discriminar claramente la parte que se destina al cumplimiento de las funciones del cargo, tales como traslados y gastos de representación los cuales no son constitutivos de salario y aquellos pagos para beneficio del trabajador como manutención y alojamiento que son considerados constitutivos de salario. Por otro lado, pueden ser accidentales, que no constituyen salario en ninguno de sus componentes; y el artículo 131 referente a las **propinas** afirma que las propinas que recibe el trabajador no constituyen salario y que **no** puede pactarse como retribución del servicio prestado por el trabajador lo que este reciba por propinas.

4.4 Definición del salario del trabajador

Para empezar, hay que tener en cuenta que la Carta Internacional de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, organismo internacional del que hace parte Colombia, en el Pacto

Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) emitido por la Asamblea General de las Naciones Unidas, en la parte III se refiere a los derechos humanos relacionados con el trabajo y, de forma más específica, su artículo 7 dice:

> Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias que le aseguren en especial:
>
> a) Una remuneración que proporcione como mínimo a todos los trabajadores:
>
> i) un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor, sin distinciones de ninguna especie; en particular, debe asegurarse a las mujeres condiciones de trabajo no inferiores a las de los hombres, con salario igual por trabajo igual;
>
> ii) Condiciones de existencia dignas para ellos y para sus familias conforme a las disposiciones del presente Pacto;
>
> b) La seguridad y la higiene en el trabajo;
>
> c) Igual oportunidad para todos de ser promovidos, dentro de su trabajo, a la categoría superior que les corresponda, sin más consideraciones que los factores de tiempo de servicio y capacidad;
>
> d) El descanso, el disfrute del tiempo libre, la limitación razonable de las horas de trabajo y las vacaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos.

Legalmente, la remuneración que reciben los trabajadores debe ser acordada por las partes. No obstante, en la práctica vemos que, debido a factores internos de las organizaciones, políticas y normas, principios de equidad interna y competitividad externa, la ley de la oferta y la demanda, entre otros, es generalmente el empleador quien define las condiciones salariales y de compensación para sus trabajadores. El común acuerdo se da en el momento en que el trabajador decide aceptar las condiciones

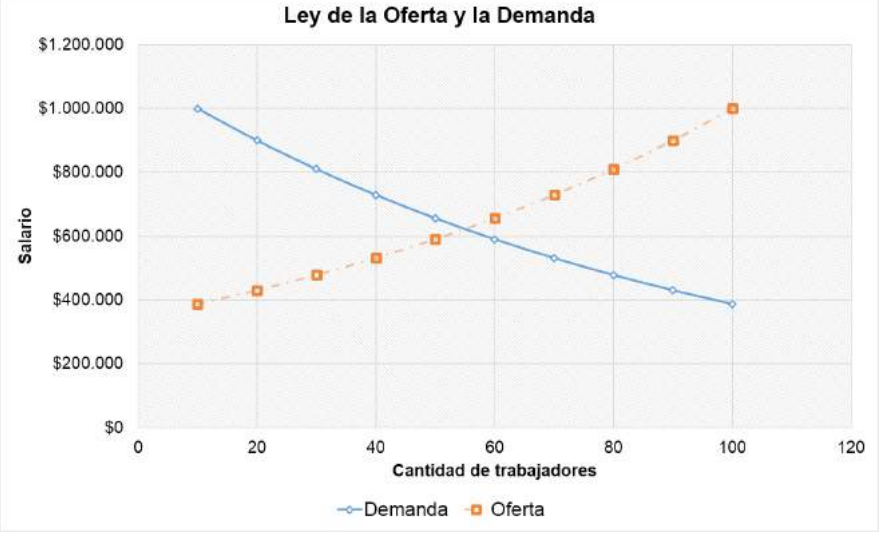
establecidas por el empleador. Así mismo, encontramos que hay algunos casos en los que, definitivamente, se debe llegar a un acuerdo negociado, tales como cargos ejecutivos, extranjeros, técnicos especialistas, entre otros.

Para definir el salario de un trabajador, se tienen en cuenta las diferentes teorías que ya desde épocas antiguas encontramos con el aporte de diferentes autores que hacen referencia al salario como una fuente de calidad de vida de los trabajadores, lo cual es evidenciado en teorías como la del salario justo de Santo Tomas de Aquino, que afirmaba que el salario de una persona debía ser suficiente para llevar una vida de acuerdo a su posición social (citado por Amaya Galeano, 2008, p. 23). También encontramos la teoría económica de la oferta y la demanda que nos dice que, si el precio de un producto se incrementa, la demanda tiende a disminuir, mientras que si el precio se disminuye, la demanda aumentará debido a que habrá más clientes interesados en adquirir el producto.

De forma análoga funciona el mercado laboral y la definición de los salarios según esta teoría de economía, así, el producto será el trabajo ofrecido por los trabajadores a una demanda representada por los empleadores, con un precio de mercado que corresponde al monto del salario. Vemos entonces que, si existe un salario alto, la demanda tiende a disminuir a la vez que la oferta se incrementa, mientras que, si disminuye el salario, esto se ve reflejado en un incremento de la demanda y una disminución de la oferta. De acuerdo con lo anterior, y poniéndolo en nuestro contexto, podemos evidenciar que la mayor demanda de trabajo se encuentra en las actividades que requieren mayor esfuerzo físico y una baja preparación intelectual, cuyo objetivo será la realización de actividades rutinarias y mecánicas, mientras que las actividades que exigen esfuerzo mental y una mayor

preparación académica, para actividades de responsabilidad, creatividad, dirección y toma de decisiones tienen una menor demanda, siendo esto coherente y proporcional con el valor de los salarios disponibles.

Dicho de otra forma, los salarios de las personas que realizan actividades físicas o con menos experiencia, son menores a los de las personas que realizan actividades intelectuales y que requieren una mayor experiencia en el área de especialidad, debido a las condiciones del mercado laboral, en el que la disponibilidad de profesionales especializados en alguna área es menor a la disponibilidad de personas que no han pasado por procesos académicos especializados, así como en la medida que se requiere una mayor experiencia, se disminuye la probabilidad de contar con candidatos que cumplan este requisito. En la gráfica 10 vemos la tendencia hacia salarios más altos cuando la demanda disminuye y hacia salarios más bajos cuando esta aumenta, teniendo el efecto inverso en la curva de la oferta.



Gráfica 10. Ley de oferta y demanda en los salarios
Fuente: Samuelson & Nordhaus, 1993.

No obstante lo anterior, vemos que, además de analizar la oferta y la demanda de manera simple, debemos tener en cuenta otros factores que pueden determinar los valores que de manera competitiva se puedan acordar en cuanto al salario de los trabajadores, tales como la ubicación geográfica de la empresa, la calidad del trabajo en cuanto a experiencia y formación de los trabajadores y ciertos factores que pueden ser considerados discriminatorios, pero que aún somos conscientes que encontramos en el mercado laboral, tales como la edad, el sexo y la raza (Samuelson & Nordhaus, 1993). Estos elementos adicionales son los que pueden determinar la elasticidad en la curva de la oferta o la demanda, que es la sensibilidad con la que se aumenta o disminuye el salario teniendo en cuenta las condiciones del mercado.

Finalmente, encontramos la teoría de Henry Ford, relevante como base de la economía de Estados Unidos, quien a través de su exitosa experiencia como empresario, logró implementar el modelo de los salarios altos, demostrando que en la medida en que se incrementan los salarios de las personas, estas son más productivas, generando un mayor volumen de productos, bajando los costos y por consiguiente los precios unitarios, a la vez que esas personas van a tener un mayor ingreso para una mayor capacidad adquisitiva y, por consiguiente, un mayor consumo, todo ello entonces convertido en un ciclo que beneficia tanto la rentabilidad del negocio como la calidad de vida de las personas que contribuyen al logro de los objetivos (Amaya Galeano, 2008, p. 27).

De todas formas, el salario que sea asignado a un trabajador no puede ser inferior al valor de 1 SMMLV por la jornada máxima legal completa de trabajo o proporcional de acuerdo al tiempo invertido en el cumplimiento de las funciones del trabajador,

según lo dispuesto por el CST, en el capítulo 2 del Título 5 referente al SMMLV que, entre otras cosas, define el SMMLV como el salario "que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural".

Según el artículo 129 del CST, es posible acordar con los trabajadores parte de su salario en especie, es decir, representado en bienes y servicios diferentes al dinero. Estos pagos cumplen con las características para ser considerados salario y en ningún caso pueden superar el cincuenta (50%) del salario total del trabajador, sin embargo si el trabajador devenga el valor equivalente a un (1) SMMLV, su salario en especie será máximo el treinta por ciento (30%) de su salario. El salario en especie no puede ser confundido con la venta de productos o servicios a los trabajadores, la cual está prohibida de acuerdo al artículo 137 del CST, a menos que se permita al trabajador seleccionar de forma libre los productos ofrecidos por su empleador y que se cuente con publicidad sobre las condiciones de venta ofrecidas.

Finalmente, se ha de tener en cuenta el artículo 143 del CST "a trabajo igual, salario igual", que fue modificado por la Ley 1496 de 2011, en donde se indica que la diferenciación de los salarios asignados a personas que están realizando las mismas funciones debe establecerse única y exclusivamente en función del puesto, jornada y condiciones de eficiencia del trabajador, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

a) La naturaleza de la actividad a realizar;

b) Acceso a los medios de formación profesional;

c) Condiciones en la admisión en el empleo;

d) Condiciones de trabajo;

e) La igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación;

f) Otros complementos salariales.

Con el propósito de mantener un control sobre el cumplimiento de la Ley 1496, se ha dispuesto que el empleador debe llevar un registro del perfil y de la asignación de cargos por sexo, funciones y remuneración discriminando clase o tipo y forma contractual, cuyo incumplimiento puede acarrear sanciones de hasta 150 SMMLV, con destinación al SENA. Cualquier tipo de discriminación en la determinación del salario de las personas en razón a su edad, género, sexo, nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales será considerado injustificado hasta tanto el empleador demuestre factores objetivos de diferenciación.

El salario es un derecho irrenunciable que debe pagarse al trabajador directamente en el lugar en el que es prestado el servicio, a menos que exista un acuerdo escrito que estipule una ubicación diferente, la cual no puede ser un centro de vicios o lugares de recreo, en expendios de mercancías o de bebidas alcohólicas, a no ser que se trate de trabajadores del establecimiento donde se hace el pago (artículos 138, 139 y 142). Los parámetros específicos para la definición de salarios de los trabajadores se incluyen en el material de aprendizaje *Gerencia de la compensación laboral*.

4.5 Operación de nómina

El concepto de nómina, así como evolucionan la sociedad y la economía, también ha venido evolucionando con el paso del tiempo. En la llamada sociedad del conocimiento, en donde el verdadero valor de las organizaciones se atribuye a las personas, resulta

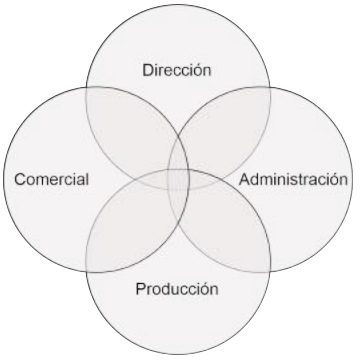
fundamental contar con un sistema de gestión de nómina que facilite el conocimiento de las personas para la construcción de las políticas y escalas de compensación integral que contribuya a una efectiva satisfacción laboral. Sabemos que la remuneración es uno de los elementos que motiva a los seres humanos a prestar sus servicios a un empleador y, a través de estudios científicos sobre la motivación, se ha encontrado que es también una de las principales causas de insatisfacción por su carácter extrínseco.

La nómina es una valiosa herramienta en la que registramos las diferentes transacciones tanto económicas como sociales y legales que la organización desarrolla con sus colaboradores, con el propósito de generar información útil para establecer la retribución que cada persona recibirá como contraprestación de sus servicios. Hoy en día la gestión de nómina viene involucrando a diferentes roles de la organización, a diferencia de las décadas anteriores, en las que la responsabilidad era competencia exclusiva del área financiera, desde donde se buscaba la optimización de los recursos financieros invertidos en cada empleado. Aunque sigue siendo importante la participación del área financiera, contable y tributaria, ahora también se tienen en cuenta las siguientes áreas específicas (véase, además, la gráfica 11):

- **Gestión de personas:** el área de recursos humanos, gestión humana, talento humano, capital humano, gestión de personas o quien haga sus veces, es ahora la principal responsable de los procesos de la nómina, ya que se reconoce su aporte estratégico en la motivación de las personas, pues además de identificar el componente financiero es clave identificar la caracterización del personal de la empresa, desarrollando estrategias en las que se incluya la personalización de la propuesta de compensación que van a recibir los colaboradores como recompensa a los servicios prestados.

Este papel toma mayor importancia, cuando encontramos que es esta el área responsable de gestionar las relaciones de las personas desde, incluso, antes de ser vinculadas al empleador, etapa en la que ya se empiezan a reconocer las características particulares de cada individuo, identificando aspectos como sus competencias, su cultura, su posición coyuntural de desarrollo humano, su formación académica y profesional, inclusive características personales y familiares que permitirán tomar acciones orientadas a mantener el compromiso de los colaboradores.

- **Tecnología:** teniendo en cuenta la utilidad que ofrecen las nuevas tecnologías de información y comunicación en la optimización y automatización de los procesos operativos, a lo cual no es ajena la operación de nómina, es imprescindible para los empleadores contar con herramientas que faciliten la operación de nómina, las cuales deben ser administradas desde el punto de vista técnico por las áreas dispuestas para tal fin, de forma que se garantice su efectivo funcionamiento.
- **Dirección general:** encargada de tomar las decisiones claves, a partir de la información integrada proveniente de las diferentes fuentes tanto internas como externas, tales como análisis del mercado laboral, análisis de las condiciones internas de trabajo, disponibilidad de recursos, periodicidad de pagos, entre muchos otros datos que facilitarán su aporte.
- **Todas las** á**reas:** como apoyo a los procesos directos de nómina, cada área funcional o departamento en la organización tiene la responsabilidad de identificar sus requerimientos específicos y los de sus equipos de trabajo, así como estar en permanente comunicación e interacción con gestión de personas y la dirección general, para apoyar así una toma de decisiones oportuna y eficaz.



Gráfica 11. Estructura de la organización: áreas funcionales participantes en los procesos de nómina

De esta manera vemos cómo cada vez la nómina va tomando un papel más relevante en el cumplimiento de los objetivos corporativos, logrando diferenciar dos partes vitales para su gestión:

- **Componente estratégico:** permite el conocimiento de cada uno de los trabajadores y sus características particulares, como insumo para definir las condiciones laborales bajo las cuales se va a iniciar, mantener y desarrollar las relaciones con los trabajadores. Este es el componente analítico, desde el que se aporta lo necesario para motivar el cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos del empleador y sus trabajadores.
- **Componente operativo**: corresponde a los procesos operativos y contables que deben ser realizados periódicamente, en los que se incluye la liquidación de nómina de salarios, los aportes al SSSI, los aportes tributarios, la liquidación de prestaciones sociales y vacaciones, la liquidación definitiva por finalización de contratos y el registro contable de cada uno de estos elementos, permitiendo mantener actualizada la información de forma permanente, así como dar cumplimiento a todas las obligaciones derivadas de la nómina de forma oportuna,

desde el pago de los salarios a los trabajadores, hasta la gestión financiera y tributaria que se deriva de este proceso.

Cuando nos referimos a la operación de los procesos de nómina, debemos referirnos a los descuentos o deducciones que se deben aplicar sobre los valores devengados por las personas y que obedecen a lo establecido por el CST en los artículos 149 a 156. De forma complementaria, debemos tener en cuenta también los aportes que son realizados por parte del empleador de acuerdo a las disposiciones legales, especialmente refiriéndonos al SSSI contenido en la Ley 100 de 1993 y demás normas complementarias a esta.

4.6 Seguridad social y parafiscales

De acuerdo con la Ley 100 de 1993, todo trabajador debe ser afiliado al Sistema General de Seguridad Social para los siguientes servicios (la reglamentación específica del SSSI se encuentra en el tomo del régimen de seguridad social de nuestra colección de compensación laboral):

- **Salud:**
    - **Plan Obligatorio de salud POS:** será administrado por entidades promotoras de salud (EPS), que prestarán los servicios a través de centros especializados denominados instituciones prestadoras de salud (IPS). El aporte total por trabajador, corresponde al 12,5% del valor del salario de cada trabajador. Se debe descontar el 4% del salario al trabajador y el 8,5% debe ser asumido por el empleador.
    - **Sistema general de riesgos laborales:** administrado por las administradoras de riesgos laborales (ARL). Según la clasificación de la actividad, el trabajador tendrá una tarifa establecida por los decretos 1772 de 1994 y

1607 de 2002. El aporte realizado a la ARP está a cargo del empleador. La tarifa básica es de 0,0522% y la máxima es de 6,960%, tal como se puede apreciar en la tabla 2.

Tabla 2. Nivel de riesgo laboral y tarifas correspondientes

APORTES AL SRL	
RIESGO NIVEL I	0,522%
RIESGO NIVEL II	1,044%
RIESGO NIVEL III	2,436%
RIESGO NIVEL IV	4,350%
RIESGO NIVEL V	6,960%

- **Pensiones**
  - **AFP:** todos los trabajadores deben afiliarse al régimen general de pensiones, en alguno de los dos regímenes, en los fondos privados de pensiones para el sistema de ahorro individual con solidaridad (RAIS) o en COLPENSIONES para el sistema de prima media con prestación definida. El aporte mensual es de 16% sobre el valor del salario del trabajador más el aporte al fondo de solidaridad pensional, para salarios superiores a 4 SMMLV. El trabajador asume ¼ parte, equivalente al 4% sobre el valor de su salario más el total del fondo de solidaridad pensional. El empleador asume ¾ partes, equivalentes a 12% sobre el salario del trabajador.

Tabla 3. Aportes a la seguridad social

APORTES SEGURIDAD SOCIAL	
SALUD	12,50%
Trabajador	4%
Empleador*	8,50%

APORTES SEGURIDAD SOCIAL	
FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS	16,00%
Trabajador	4,00%
Empleador	12,00%

- **FSP:** el fondo de solidaridad y subsistencia pensional, es un aporte de responsabilidad del trabajador que devenga salario superior a 4 SMMLV, que es deducido de su nómina periódica y que se liquida de acuerdo al IBC reportado para cada trabajador de forma particular (tabla 4).

Tabla 4. Aportes al fondo de solidaridad pensional y subsistencia

FONDO DE SOLIDARIDAD PENSIONAL Y SUBSISTENCIA	
De 4 a 16 SMMLV	1,0%
De 16 a 17 SMMLV	1,2%
De 17 a 18 SMMLV	1,4%
De 18 a 19 SMMLV	1,6%
De 19 a 20 SMMLV	1,8%
De 20 En Adelante	2,0%

- **Aportes parafiscales:** estos aportes, obligatorios para todos los empleadores con 1 o más trabajadores a su servicio, es asumido en su totalidad por el empleador, equivalente al 9% con destino a las siguientes entidades (ver tabla 5):
  - Caja de Compensación Familiar: 4%
  - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF): 3%
  - SENA: 2%

Tabla 5. Aportes parafiscales

APORTES PARAFISCALES	
SENA–Base salarial*	2%
ICBF–Base salarial*	3%
Caja de compensación familiar	4%

Con la reforma tributaria contenida en la Ley 1607 de 2012 y sus decretos reglamentarios, a partir del 01 de julio de 2013 los empleadores dejaron de realizar los aportes al SENA y al ICBF (5%) y a partir del 01 de enero de 2014, también dejan de realizar los aportes al POS equivalentes al 8,5%, disminuciones aplicadas sobre los trabajadores que reciben por salario hasta el valor equivalente a 10 SMMLV. A cambio de los aportes mencionados deben declarar un nuevo impuesto denominado CREE (impuesto sobre la renta para la equidad), que generará un menor valor en la tarifa del impuesto de renta del ocho por ciento (8%). Por su parte, el trabajador continuará realizando los aportes que le corresponden a todas las entidades del SSSI. La disminución de los aportes aplicable a los empleadores es válida en los siguientes casos:

- ✓ Empleadores declarantes de renta.
- ✓ Empleadores responsables del nuevo impuesto sobre la renta para la equidad (CREE).
- ✓ Empleadores personas naturales declarantes de renta que ocupen a más de 1 trabajador dependiente.
- ✓ Por su naturaleza de entidades no responsables del impuesto de renta y complementarios, las entidades sin ánimo de lucro no están cobijadas con esta disposición.

4.7 Deducciones

Son los descuentos que debe realizar el empleador al trabajador sobre los valores devengados. Siempre debe existir autorización escrita por parte del trabajador u orden judicial para realizar los descuentos correspondientes. Se permite realizar las siguientes deducciones a los trabajadores:

- **Legales:** establecidos por la legislación y se encuentran intrínsecos en el contrato de trabajo. Pueden ser descontados aun sin una autorización expresa del trabajador:
    - Aportes a seguridad social en salud y pensiones (POS, AFP, FSP).
    - Obligaciones fiscales: retención en la fuente.
    - Multas previstas en el reglamento de trabajo por retrasos o faltas de asistencia al trabajo.
    - Las cuotas sindicales ordinarias y extraordinarias.
    - Las cuotas de amortización de créditos otorgados por cooperativas, fondos de empleados, cajas de compensación familiar y bancos, cuando la deuda conste en libranza debidamente firmada.
- **Judiciales:** cuando, a falta de la autorización del trabajador, es un juez quien solicita los descuentos a realizar al trabajador:
    - El salario solo es embargable en el monto del 20% o 1/5 parte de lo que exceda el salario mínimo.
    - Si el embargo proviene de una cooperativa o una demanda por alimentos, se puede embargar hasta el 50% del salario del trabajador, incluso si el salario devengado es equivalente a 1 SMMLV.

- **Voluntarias:** son aquellas deducciones voluntarias que el trabajador, de manera escrita, autoriza al empleador para que sean retenidas de sus salarios y/o prestaciones sociales.

Según la Ley 1527 del 27 de abril de 2012, conocida como la *Ley de las libranzas y descuentos directos*, se establece que el valor máximo para deducciones del salario de un trabajador es el equivalente al 50% del ingreso disponible del trabajador, es decir, luego de practicar las deducciones legales. Para realizar los descuentos que superen los montos establecidos legalmente, se debe solicitar autorización al inspector de trabajo correspondiente, de manera conjunta entre el empleador y el trabajador.

Nota: En todo caso, aunque exista autorización del trabajador, no pueden ser descontados valores que afecten el 50% del salario disponible del trabajador.

4.8 Otros elementos relacionados con el salario y la compensación

A continuación, para finalizar el presente capitulo, encontramos algunos elementos que son complementarios a los conceptos de nómina y salarios y que es importante conocerlos para poder realizar los procesos adecuadamente:

- **IBC:** es el ingreso base de cotización utilizado para calcular los aportes al SGSS y parafiscales, aunque en algunas ocasiones puede variar de un subsistema a otro, debemos tener en cuenta las siguientes condiciones:
    - El IBC incluye todos los pagos constitutivos de salario, es decir todos los pagos que se hacen por unidad de tiempo o por unidad de obra o destajo, cumpliendo con las condiciones generales de los artículos 127 y 132 del CST.

- Según el artículo 30 de la Ley 1393 de 2010, para los efectos relacionados con los artículos 18 y 204 de la Ley 100 de 1993, los pagos laborales no constitutivos de salario de los trabajadores particulares no podrán ser superiores al 40% del total de la remuneración. Por lo tanto, cuando existen pagos no constitutivos de salario, el IBC será mínimo equivalente al sesenta por ciento (60%) del total de pagos incluyendo los constitutivos y los no constitutivos de salario.
- Los aportes a la EPS (Entidades Promotoras de Salud) y a la AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones) son un solo aporte independiente para cada entidad, que incluye la parte correspondiente al trabajador, que vamos a deducir de su nómina periódica y la parte que es asumida por el empleador, por lo tanto, siempre el IBC será el mismo para el empleador y para el trabajador.
- El límite máximo del IBC para realizar los aportes a EPS, AFP y ARL es de veinticinco (25) SMMLV (artículo 5 de la Ley 797 de 2003). Este límite no es aplicable a los aportes parafiscales que, en todos los casos, utilizan un IBC equivalente al 100% del salario del trabajador.
- El IBC para el aporte a la ARL (Administradora de Riesgos Laborales) varía en los periodos en los que hay algún tipo de ausentismo (vacaciones, incapacidades, licencias, etc.) ya que durante estos periodos no hay riesgos de trabajo presentes.
- El IBC para el salario integral corresponde al setenta por ciento (70%) del total del salario que reciba el trabajador.
- Cuando hay incapacidades, el IBC corresponde al valor efectivamente pagado al trabajador, teniendo en cuenta que, de acuerdo al tiempo de incapacidad, solo se reconoce 2/3 o 1/2 parte del salario.

- Cuando se paga al trabajador el auxilio de transporte contenido en la Ley 15 de 1959, este no hace parte del IBC, ya que no se trata de un pago salarial.
- Las vacaciones compensadas en dinero por solicitud del trabajador o a la finalización del contrato de trabajo, hacen parte del IBC de los aportes parafiscales (SENA, ICBF y cajas de compensación familiar) según lo contemplado en la Circular externa 0018 de 2012 emitida por el Ministerio del Trabajo.

- **IBL:** es el ingreso base de liquidación, utilizado para realizar el cálculo de las prestaciones sociales y de las indemnizaciones a las que tiene derecho el trabajador de forma periódica o a la finalización de su contrato de trabajo. Está conformado por todos los pagos constitutivos de salario que realiza el empleador al trabajador.
  - Cuando se paga al trabajador el auxilio de transporte contenido en la Ley 15 de 1959, a diferencia del IBC, este sí se incluye en el IBL para las prestaciones sociales como son las cesantías y la prima de servicios, según el artículo 7 de la Ley 1 de 1963.
  - El IBL para las cesantías y la prima de servicios incluye todos los pagos constitutivos de salario por unidad de tiempo y por unidad de obra, incluso aquellos realizados por el trabajo suplementario.
  - La liquidación de las vacaciones se realiza sobre un IBL que en todos los casos excluye el valor del auxilio de transporte, ya que se considera que durante las vacaciones la persona no debe trasladarse al sitio de trabajo, por lo que no opera dicho auxilio.
  - Cuando la persona se encuentra en un periodo de incapacidad, sus prestaciones sociales no deben verse

afectadas y por lo tanto el IBL en el correspondiente periodo será el 100% de los valores acordados como salario, a diferencia del IBC.

- Para el salario integral, solamente utilizamos el IBL para liquidar las vacaciones, las cuales no están incluidas en dicho salario y las indemnizaciones a la finalización del contrato de trabajo. En este caso, el IBL es el equivalente al 100% del total del salario integral.

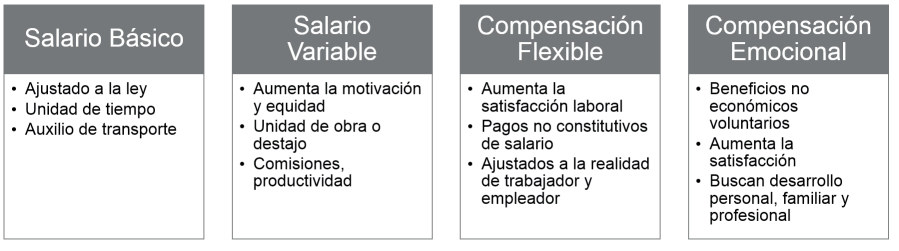
- **Principio de equidad salarial:** desde la declaración de los derechos humanos, pasando por la Constitución Política de Colombia, la legislación laboral colombiana, hasta llegar a las políticas y normas internas de cada empleador, la remuneración que reciben los trabajadores debe ser definida de forma que sea suficiente para mantener el nivel de calidad de vida de las personas según su posición social, debe ser igualitaria, es decir, atender únicamente a las condiciones de responsabilidad y eficiencia, más no basarse en condiciones discriminatorias como la edad, el sexo, la nacionalidad, la raza, las creencias religiosas o la opinión política entre otros y ofrecer progresividad o un incremento en la calidad de vida de las personas en el tiempo, definiendo políticas que favorezcan el aumento en el ingreso real de las personas.

  En la actual sociedad, definitivamente es importante mantener este principio de equidad salarial para todos los trabajadores dependientes de un empleador, pues de esta manera se genera un ambiente laboral apropiado, proveniente de la percepción de la importancia que tienen esas personas para su empleador.

- **Principio de competitividad:** la gestión de nómina de salarios debe responder de forma coherente con las exigencias del mercado actual, con base en el cual se definen las condiciones salariales de los trabajadores. Cuando nos referimos a la

competitividad en el ámbito laboral, estamos hablando de tomar las acciones necesarias para que las personas perciban altos niveles de satisfacción laboral y de esta manera se comprometan con los objetivos del empleador, superando las condiciones ofrecidas por otros empleadores. Refiriéndonos puntualmente a la gestión de nómina, salarios y beneficios, los empleadores están contando con estructuras innovadoras, que cada vez incluyen más beneficios adicionales al salario básico, ajustándose a los requerimientos planteados por sus trabajadores de forma casi que personalizada. Se están adaptando, así, los principios del marketing moderno a las relaciones con los trabajadores, desarrollando modelos de compensación y consiguiente operación de nómina que procuran la satisfacción de las necesidades del cliente interno, tal como las áreas de mercadeo lo hacen con sus clientes externos.

- **Tendencias de remuneración**: para cumplir con los principios de equidad y de competitividad, una estructura de compensación y operación de nómina debe estar alineada a las exigencias del mundo globalizado, por lo que los empleadores están utilizando los siguientes elementos en sus esquemas (gráfica 12):



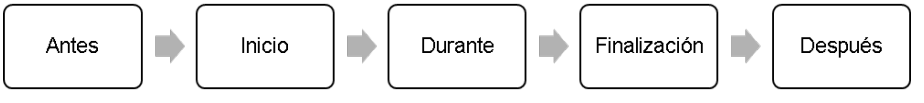
Gráfica 12. Tendencias en la estructura de compensación

CAPÍTULO 5: CONTRATACIÓN LABORAL

Este capítulo está dedicado a los aspectos legales necesarios para formalizar las relaciones laborales entre un empleador y un trabajador, lo cual se da a través de la suscripción de un contrato laboral, cuyas condiciones se encuentran reglamentadas en el marco legal laboral colombiano.

Veremos, entonces, entre otros aspectos, las condiciones previas para entablar una relación de trabajo, los elementos que dan lugar a un contrato de trabajo, la clasificación y características de cada uno de los tipos de contrato existentes, los contratos y condiciones especiales que son realizados con cierto tipo de trabajadores.

Las relaciones de trabajo surgen, incluso, desde antes de contratar a un trabajador, desde el momento de evidenciar una necesidad a partir de la cual se emite una convocatoria laboral, se pasa a través de un proceso de reclutamiento y selección, hasta llegar a la contratación y a todos los procedimientos y cumplimiento de requisitos para poder vincular al nuevo trabajador. Evidenciamos entonces que la vigencia de una relación de trabajo está dada por la existencia de un contrato de trabajo según lo señala el CST en su artículo 24. La gráfica 13 muestra las fases de la contratación laboral.



Gráfica 13. Etapas del contrato de trabajo

Antes de la contratación, tanto el empleador como el trabajador se preparan para dar inicio a una relación de trabajo. En esta etapa el empleador identifica una necesidad, verifica la disponibilidad de recursos, diseña las condiciones de trabajo (manuales del cargo, funciones, procesos, procedimientos, etc.), establece el presupuesto disponible para la asignación del salario y beneficios complementarios, realiza una convocatoria de reclutamiento y su correspondiente proceso de selección.

Se da **inicio** a la relación de trabajo mediante la suscripción de un contrato laboral y el cumplimiento de las condiciones legales necesarias para iniciar las labores que han sido asignadas al nuevo trabajador, tales como la afiliación a los subsistemas del SSSI, poner en conocimiento los reglamentos y códigos internos, llevar el registro de trabajadores y crear la hoja de vida en el formato que se tenga definido para tal fin.

Durante la vigencia del contrato laboral, además del cumplimiento de las obligaciones legales, como el pago de la nómina de salarios y beneficios que han sido acordados por las partes, los aportes obligatorios a las entidades del SSSI, el pago de las prestaciones sociales de acuerdo a las fechas establecidas por el CST, los empleadores están diseñando nuevas estrategias de beneficios económicos y emocionales, que buscan el desarrollo y crecimiento personal, familiar, social, académico y profesional de las personas.

La finalización de la relación de trabajo se da en el momento que una de las partes o las dos de forma consensuada, deciden dar por terminado el contrato de trabajo, evento en el que se deben saldar todas las obligaciones de las partes. El trabajador entrega su puesto con todos los elementos que tenía a su servicio y el empleador le cancela al trabajador los salarios pendientes, prestaciones sociales, beneficios acordados, bonificaciones e indemnizaciones a que haya lugar. Se espera que a la finalización

de la relación de trabajo queden completamente finalizadas las obligaciones de las partes provenientes de la vigencia del contrato.

Después de la terminación del contrato, es posible que el empleador tenga visitas de los entes de control laboral, o que el trabajador solicite algún tipo de certificación laboral, o que se requiera alguna información por parte de las entidades del SSSI como por ejemplo de las administradoras de fondos de pensiones, para reconstruir el historial de aportes realizados, o que se presente alguna demanda de orden laboral, solo para nombrar algunos ejemplos de casos que se pueden presentar y que requieren una gestión y las correspondientes evidencias. Vemos que, aunque haya finalizado el contrato laboral, es posible que la relación de trabajo exija la atención de las partes aun en periodos posteriores a dicha finalización.

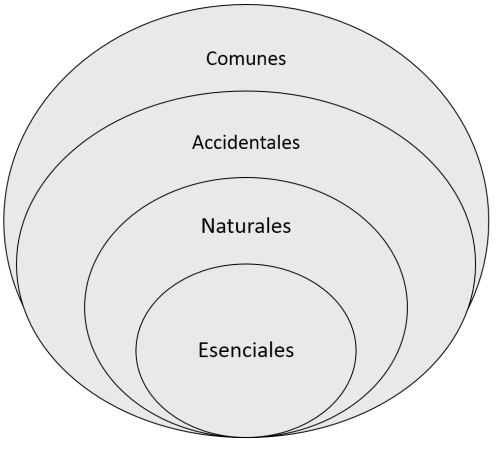
Empecemos definiendo el contrato de trabajo, según lo contemplado en el artículo 22 del CST: "Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración". Este mismo artículo, además, define las partes que intervienen en el contrato de trabajo: "Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario". Como observamos, el empleador no siempre tiene una denominación como empresa u organización, debido a que también puede ser una persona natural sin personería jurídica la que contrata los servicios de un trabajador dependiente, como es el caso de las familias que contratan empleados de servicios domésticos, quienes a partir de la suscripción del contrato, independientemente de su forma, pasan a ser empleadores y con ello a ser responsables de todas las obligaciones que de acuerdo a la normatividad laboral se derivan de su calidad de empleadores.

5.1 Elementos del contrato de trabajo

Así mismo, el contrato de trabajo se constituye con la presencia de ciertos elementos, que están definidos por la legislación laboral. En los artículos 23 y 24 del CST se indica que, independientemente de la denominación que tenga el contrato o las condiciones que se hayan pactado entre las partes, siempre que se pueda evidenciar la existencia de los elementos esenciales, estaremos frente a un contrato de trabajo. En concordancia con lo anterior, y como vemos en la gráfica 14, toda relación que esté fundamentada en un contrato laboral, surge a partir de los elementos esenciales, determinando así la existencia de las otras tres clases de elementos que tienen este tipo de contratos.

A continuación, definimos cada uno de estos elementos:

Esenciales: son los que determinan la existencia de un contrato laboral. Si estos elementos están presentes en cualquier tipo de contrato, se presume que existe un contrato de trabajo, independiente de que se le haya dado otro tipo de denominación o se trate de cambiar el contenido del contrato.



Gráfica 14. Elementos del contrato de trabajo
Fuente: Soto Jáuregui, 2015.

Estos elementos, contenidos en el artículo 23 del CST son:

a. "La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo". En una relación laboral no se permite la subcontratación de las actividades del trabajador o la delegación de sus responsabilidades a terceros como familiares o amigos, siempre el cargo y sus funciones deben ser asumidos y realizados directamente por el trabajador contratado, quien no puede ceder o transferir dichos compromisos.

b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a este para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país. La subordinación o continuada dependencia se puede presentar de diferentes formas y con la evidencia de solo una de ellas, puede ser demostrada la existencia de un contrato laboral, pudiendo exigir todos los derechos que de este se desprenden.

c. "Un salario como retribución del servicio". Una vez se pueda demostrar la existencia de los dos anteriores elementos esenciales de la relación de trabajo, cualquier tipo de remuneración que reciba el trabajador, sin importar la denominación que se le dé a estos pagos, será el salario del trabajador.

De esta manera, encontramos que la reglamentación laboral está basada en la prelación que le da a la realidad sobre la formalidad, es decir, si en el contenido del contrato tenemos unas condiciones estipuladas, pero en la realidad se puede comprobar que se están cumpliendo otras condiciones, en el caso de un proceso judicial o ante la inspección de trabajo, será válido aquello que se está demostrando que se hace, dejando sin validez el documento formal que se haya aportado como evidencia.

> Por ejemplo, si tenemos un contrato denominado contrato de prestación de servicios, pero se está exigiendo al trabajador la prestación personal del servicio a su cargo y el cumplimiento del horario determinado también por el empleador, a cambio de un pago que así sea llamado honorarios o pago de servicios, aquí tenemos claramente el cumplimiento de los 3 elementos esenciales:
>
> - Prestación personal
> - Continuada subordinación o dependencia
> - Salario

Naturales: una vez tenemos el cumplimiento de los elementos esenciales del contrato de trabajo, debemos ser conscientes de la obligación de dar cumplimiento a los elementos naturales del contrato, los cuales están presentes en cualquier relación laboral, teniendo las siguientes características:

- Están intrínsecos en la relación laboral, no requieren acuerdos particulares, pues ya están contemplados en la reglamentación laboral general, por lo que normalmente no están incluidos en el contrato de trabajo.
- No admiten ningún tipo de negociación, desde el entendimiento que los acuerdos particulares en ningún caso prevalecen sobre la normatividad general.

- Son irrenunciables, lo que significa que el trabajador no puede renunciar a recibir los derechos que se desprenden de la relación laboral, así emita un comunicado firmado y autenticado, nuevamente, teniendo en cuenta la prelación de las normas generales sobre los acuerdos entre particulares.

Entre otros, algunos elementos naturales del contrato son:

auxilio de transporte para quienes reciben por salario hasta 2 SMMLV + prestaciones sociales + Afiliación y aportes al SSSI + Descansos remunerados como los dominicales, festivos y vacaciones + Dotación de calzado y overoles de trabajo para las personas que tienen derecho a esta

Accidentales: son los únicos elementos de la relación de trabajo que pueden ser acordados entre las partes y, por tratarse de elementos que no se dan en todos los contratos laborales, su existencia y validez dependen de la evidencia formal de ellos, a través de un acuerdo suscrito por las partes, que puede ser una cláusula en el contrato de trabajo o un otro si o un documento que particularmente se refiera al acuerdo correspondiente.

Algunos elementos accidentales que pueden ser acordados por las partes son:

+ Existencia del periodo de prueba

+ Pagos no constitutivos de salario

+ Salario Integral

Comunes: elementos que otorgan validez jurídica al contrato de trabajo, por consiguiente, están presentes en todos los contratos laborales, cualquier tipo de acuerdo contrario, así como la presencia tácita de acciones contradictorias pueden generar nulidad en el contrato. Estos elementos son:

- **Capacidad:** las partes que intervienen en la relación laboral deben ser mayores de edad, que según los artículos 29, 30 y 31 del CST corresponde a tener por lo menos 18 años cumplidos y, en caso del trabajador ser menor de dicha edad, debe contar con la autorización del Ministerio del Trabajo, según lo definido por el Código de la Infancia y la Adolescencia (Ley 1098 de 2006).
- **Consentimiento:** el inicio y continuidad del contrato laboral es un acuerdo de voluntades entre las partes, por lo que es necesario que las partes siempre estén de acuerdo con las condiciones establecidas. Ninguna de las partes puede obligar a la otra a mantener la relación de trabajo y cualquiera de ellas puede dar por finalizada la relación cuando así lo requiera (artículo 8 del CST).
- **Objeto y causa lícitos:** solo será válida una relación de trabajo que tenga por objetivo la realización de actividades lícitas de acuerdo con las normas legales vigentes y que por razón del contrato correspondiente no genere la realización de actividades ilícitas de ninguna naturaleza. Dicho de otra forma, el empleador no puede contratar a un trabajador para falsificar documentos o firmas y de manera coherente, el trabajador en virtud de la relación laboral no puede cometer estos actos ilícitos.

Es importante también recordar que **las partes que intervienen** en la celebración del contrato laboral son:

Trabajador: persona natural que presta sus servicios a cambio de la retribución salarial que sea acordada entre las partes.

Empleador: persona natural o jurídica que ordena los servicios del trabajador y que paga el salario de acuerdo a las condiciones acordadas con el trabajador.

La gráfica 15 ofrece un resumen de los elementos constitutivos de un contrato laboral.

ELEMENTOS DEL CONTRATO DE TRABAJO			
ESENCIALES	**NATURALES**	**ACCIDENTALES**	**COMUNES**
1. Salario. 2. Prestación personal, libre y consciente del trabajo. 3. Continua subordinación o dependencia.	Intrínsecos del contrato de trabajo, es decir que no admiten discusión (Prestaciones sociales, AFP, EPS, Auxilio de Transporte.	Se pueden dar o no dentro del contrato (Clausulas adicionales). Ej: Auxilio de alimentación, quinquenios, comisiones, etc.	Corresponde a todos los contratos, si falta alguno, el contrato padece de nulidad. Capacidad, Consentimiento, Objeto y causa lícitos.

Gráfica 15. Resumen de los elementos del contrato de trabajo
Fuente: Soto Jáuregui, 2015.

5.2 Responsabilidades del contrato de trabajo e intermediación laboral

Cuando se suscribe un contrato laboral, se da origen a una serie de responsabilidades de las partes, que deben ser tenidas en cuenta, ya que estas nos pueden facilitar la adecuada toma de decisiones en el momento de definir las condiciones en las que realizaremos la contratación de nuevas personas a la organización, el acuerdo de ajuste de las condiciones existentes e, incluso, en el momento de finalizar las relaciones de trabajo.

El trabajador se compromete a cumplir con las funciones para el cargo que es asignado según los requerimientos correspondientes, así como a dar cumplimiento a las políticas, reglamentos y estipulaciones definidas por el empleador, siempre respetando las condiciones mínimas establecidas por la normatividad legal del Estado colombiano.

Ya que la normatividad laboral en Colombia está diseñada de forma que se garanticen unas condiciones mínimas del trabajo, especialmente en favor de quienes se consideran trabajadores dependientes, las responsabilidades específicas del trabajador

serán tratadas en el capítulo dedicado a la finalización de los contratos de trabajo.

Por otra parte, encontramos las responsabilidades que tiene **el empleador** en el marco de un contrato de trabajo, que son mucho más amplias a las definidas para los trabajadores, debido a que es el patrono o sus representantes quienes deben garantizar directamente al trabajador, al Estado, a la comunidad e incluso a sí mismo el cumplimiento de las estipulaciones reglamentarias. Observamos con claridad la responsabilidad del empleador, ahora, también es importante reconocer a sus representantes y las responsabilidades de ellos en los diferentes ámbitos en los que participan.

Representantes del empleador: son aquellas personas que tienen las funciones de dirección o administración de la casa matriz o de las sucursales del empleador, que hayan sido dispuestos de forma explícita de esta manera mediante el reglamento de trabajo, su contrato laboral o quienes sean designados legalmente para tal fin. Dichos representantes pueden obligar al empleador frente a los trabajadores, definiendo las condiciones de las relaciones de trabajo, así como las actividades y procesos concernientes a las personas que colaboran con el cumplimiento de los objetivos colectivos. Esta representación es ejercida por directores, gerentes, administradores, síndicos o liquidadores, mayordomos y capitanes de barco, y quienes ejercitan actos de representación con la aquiescencia expresa o tácita del patrono (artículos 32 y 33 del CST). Por otro lado, podemos encontrar la representación que es realizada por terceros, que pueden ser contratistas independientes o simples intermediarios:

Contratistas independientes: según el artículo 34 del CST, los contratistas independientes no se pueden considerar intermediarios, pues ellos, actuando como los empleadores directos

de los trabajadores que tienen a su cargo, prestan determinados servicios por contrato a cambio de un precio determinado, asumiendo toda la responsabilidad de los posibles riesgos, con sus propios recursos y medios, contando con total autonomía directiva y técnica. A pesar de la independencia y autonomía en la ejecución de las actividades contratadas que tienen los contratistas independientes, el dueño de la obra, es decir, el contratante de los servicios atendidos por el contratista y sus colaboradores, es responsable solidario de las obligaciones salariales, prestacionales y del SSSI en el caso de cualquier tipo de incumplimiento o incidente que pueda afectar al trabajador.

Teniendo en cuenta lo contenido en el mencionado artículo, debemos referirnos a las llamadas cooperativas de trabajo asociado (CTA), entidades que pertenecen al régimen de la economía solidaria y aunque no son empleadoras, ya que teniendo en cuenta las disposiciones del régimen en mención, las personas que están vinculadas a ellas son asociados, por lo tanto no reciben salario sino compensaciones ordinarias o extraordinarias, tampoco reciben de forma obligatoria las prestaciones sociales a que se refiere la legislación laboral, aunque sí tienen el beneficio de la reglamentación laboral en materia del SSSI, tal como se aplica a los trabajadores dependientes con contrato laboral. Nos referimos entonces a la siguiente normatividad relacionada con las CTA:

- Ley 79 de 1988
- Decreto 4588 de 2006
- Ley 1233 de 2008
- Decreto 3553 de 2008
- Ley 1429 de 2010
- Decreto 2025 de 2011

En todas estas normas se preceptúa de forma explícita y reiterada la prohibición de prestar servicios de intermediación laboral, dejándolas de esta forma únicamente facultadas para ofrecer servicios especializados por su cuenta y riesgo, tal como está contemplado en el artículo 34 del CST referido a la contratación de ciertas actividades a través de contratistas independientes, que es la única calidad que pueden tener estas entidades cooperativas pertenecientes al sector de la economía solidaria.

Simples intermediarios: el artículo 35 se refiere a los simples intermediarios, quienes deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Son simples intermediarios, las personas que contraten servicios de otras para ejecutar trabajos en beneficio y por cuenta exclusiva de un empleador.
- Se consideran como simples intermediarios, aun cuando aparezcan como empresarios independientes, las personas que agrupan o coordinan los servicios de determinados trabajadores para la ejecución de trabajos en los cuales utilicen locales, equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos de un empleador para el beneficio de este y en actividades ordinarias inherentes o conexas del mismo.
- El que celebrare contrato de trabajo obrando como simple intermediario debe declarar esa calidad y manifestar el nombre del empleador. Si no lo hiciere así, responde solidariamente con el empleador de las obligaciones respectivas.

En este sentido nos referimos a las empresas de servicios temporales (EST), que son las únicas intermediarias autorizadas para el suministro de *trabajadores en misión* a los empleadores que los requieren (Ley 50 de 1990, Decreto 4369 de 2006). De

acuerdo a lo reglamentado para las empresas de servicios temporales, debemos tener en cuenta las siguientes disposiciones contenidas en la ley referida:

- Solamente se podrán contratar trabajadores en misión para cubrir cargos de labores ocasionales accidentales o transitorias contempladas en el artículo 6 del CST, o ausencias temporales de trabajadores, como es el caso de las licencias de maternidad, vacaciones, incapacidades, etc., o en el caso de presentar aumentos estacionales de producción o cosechas que requieran personal adicional.
- El tiempo de duración máximo de contratación de un trabajador en misión es de 6 meses, renovable una única vez por otros 6 meses, sin exceder en ningún caso de un año (12 meses).
- Una EST, para su constitución y funcionamiento, debe contar entre otros requisitos con un capital mínimo equivalente a trescientos (300) SMMLV, para obtener la correspondiente aprobación por parte del Ministerio de Trabajo.
- Debe además contar con una póliza de seguros por garantía de salarios, prestaciones sociales y demás obligaciones laborales por un monto que va de quinientos (500) a dos mil (2000) SMMLV, de acuerdo al número total de trabajadores directos y en misión vinculados, la cual debe ser entregada en custodia al ministerio del trabajo.
- La entidad encargada de realizar los procesos de vigilancia y control de las EST es el Ministerio del Trabajo, que además tiene la facultad de imponer sanciones hasta por cien (100) SMMLV en caso de incumplimiento de las disposiciones legales, tanto a la EST como a las empresas usuarias de sus servicios.

- Los salarios y remuneraciones a los que tiene derecho un trabajador en misión son los equivalentes a los establecidos para el personal que es contratado directamente por el empleador usuario de la EST.
- Las relaciones laborales con trabajadores en misión están reglamentadas con las normas del código sustantivo del trabajo y es la EST, en su calidad de empleador directo del trabajador, la que debe garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes.
- Los servicios ofrecidos y prestados por las EST no constituyen un *outsourcing* de nómina ni una bolsa de empleo.

Intermediación de empleo. Adicionalmente, en los artículos 95 y 96 de la Ley 50 de 1990 se menciona la actividad de intermediación de empleo, indicando que esta actividad puede ser prestada únicamente por las entidades autorizadas por el ministerio del trabajo de forma gratuita o con costo para los empleadores y que, en todo caso, será de carácter gratuito para los trabajadores que hagan uso de este.

La intermediación de empleo consiste en la prestación del servicio de gestión y colocación de empleo, en cuyo caso los proveedores de este servicio se encargarán de proveer durante la etapa de reclutamiento y selección el personal requerido por el empleador previo una publicación de la vacante correspondiente. El alcance del servicio será definido por el empleador, quien debe seleccionar el proveedor (agencia pública o privada) que mejor pueda atender su necesidad, teniendo en cuenta que aquellas de orden público prestan sus servicios de forma gratuita, mientras que las de orden privado pueden generar un costo para el empleador que utiliza sus servicios.

De acuerdo con el alcance del servicio seleccionado, corresponderá la responsabilidad del proveedor del servicio de gestión

y colocación de empleo durante la vigencia del contrato celebrado con el trabajador.

De esta manera, y mediante la reglamentación de los mecanismos de protección al cesante (Ley 1636 del 2013 y el Decreto 2852 de 2013), se ha creado -con vigencia a partir de julio de 2014- la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo, que agrupa a los intermediarios de empleo, ante los cuales, de forma obligatoria, se deben presentar y publicar las vacantes de empleo de los empleadores a nivel nacional. Las entidades que hacen parte de la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo son:

- La Agencia Pública de Empleo a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. En virtud de su objetivo podrá establecer alianzas con organizaciones públicas o privadas que le faciliten el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada.
- Las agencias públicas y privadas de gestión y colocación de empleo, incluidas las constituidas por las cajas de compensación familiar, y las bolsas de empleo.

Para realizar el registro y gestión de los servicios ofrecidos por la Red Nacional de Empleo, se puede hacer a través del servicio web localizado en http://www.serviciodeempleo.gov.co/ y disponible tanto para empleadores como para trabajadores. La falta de publicación de las vacantes en el Servicio Nacional de Empleo, puede acarrear sanciones para el empleador que serán reglamentadas por el Ministerio de Trabajo.

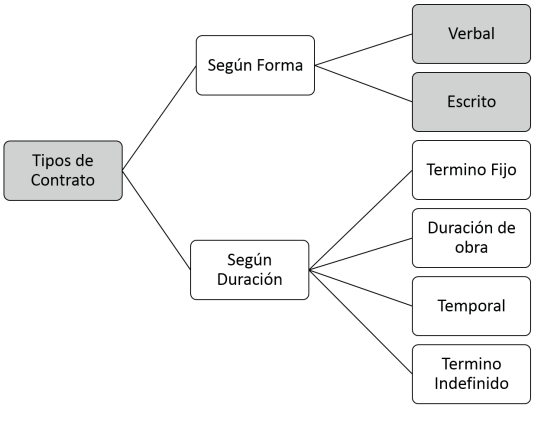
Enganche colectivo: según el artículo 71 del CST, encontramos que el empleador puede realizar contrataciones colectivas, definiéndolas como la contratación conjunta de diez (10) o más trabajadores para que se trasladen de una región a otra a prestar servicios a un empleador, en cuyo caso, es obligación del empleador que los contratos consten por escrito, estipular

que los gastos de ida y regreso de los trabajadores serán exclusivamente a cargo del empleador.

Trabajadores extranjeros: de acuerdo a los artículos 74 y 75 del CST, los empleadores con más de 10 trabajadores pueden contratar colaboradores extranjeros en una proporción que no supere el 10% del total de trabajadores a su servicio o el 20% para los trabajadores que ocupan posiciones de dirección confianza y manejo y técnicos con altos niveles de especialización. Esta proporción puede ser ajustada, a través de una autorización del Ministerio del Trabajo cuando se trate de cargos técnicos e indispensables, hasta por el tiempo necesario para formar al personal colombiano o cuando sean inmigraciones promovidas por el gobierno.

5.3 Clasificación de los contratos de trabajo

Los contratos de trabajo están clasificados teniendo en cuenta su forma y su duración, bajo condiciones establecidas en los artículos 37 a 39 y 45 a 53 del CST, como se puede apreciar en la gráfica 16.



Gráfica 16. Clasificación de contratos laborales
Fuente: Soto Jáuregui, 2015.

- **Según su forma:** de acuerdo con los artículos 37 a 39 del CST, los contratos laborales pueden ser de forma verbal o escrita:
    - **Verbal:** se acuerdan entre las partes las condiciones de trabajo, sin necesidad de contar con un documento físico que soporte dichos acuerdos. Ante el Estado colombiano, el contrato verbal tiene la misma validez legal, por lo que su existencia obliga a las partes a actuar según la normatividad laboral vigente del país:

      La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse; la cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago y la duración del contrato.

Escrito: consta en un documento firmado entre las partes y debe contener por lo menos las siguientes condiciones:

- La identificación y domicilio de las partes.
- El lugar y la fecha de su celebración.
- El lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio.
- La naturaleza del trabajo.
- La cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago.
- La estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario.
- La duración del contrato, su desahucio y terminación.

Independientemente de la forma del contrato laboral, las siguientes condiciones siempre deben constar por escrito:

- Periodo de prueba.
- Salario Integral

- Pagos que por acuerdo entre las partes no constituyen salario, dentro de lo permitido por la ley.

De todas formas, siempre se deben celebrar los siguientes contratos por escrito:

- El contrato a término fijo, las prórrogas y el preaviso de terminación.
- El que se celebra con extranjeros no residentes en el país.
- Trabajadores que laborarán en el exterior.
- **Según su duración:** de acuerdo con lo establecido por el CST en los artículos 6 y del 45 a 47, los contratos laborales pueden estar definidos según su duración por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio, cuyas condiciones particulares se exponen en la gráfica 17.

Clasificación de contratos de Trabajo según su duración			
Término Fijo	Duración de la Obra o Labor Contratada	Temporal, Accidental o Transitorio	Término Indefinido
Artículo 46 CST	Artículo 45 CST	Artículo 6 CST	Artículo 47 CST
Tiempo máximo de 3 años	No tiene una fecha de finalización definida	Tiempo máximo de 30 días	No tiene una fecha de finalización definida
Debe ser escrito	Debe ser escrito	Debe ser escrito	Puede ser escrito o verbal. Un contrato de forma verbal solo puede ser a término indefinido
Periodo de Prueba: Hasta la 1/5 parte de la duración total. Máximo 60 días	Periodo de Prueba: Hasta 60 días	Periodo de Prueba: Hasta la 1/5 parte de la duración total	Periodo de Prueba: Hasta 60 días
Independiente de la duración o la forma del contrato, siempre el termino del periodo de prueba debe quedar por escrito. Este se considera un elemento accidental del contrato de trabajo, con excepción de los contratos con trabajadores de servicio doméstico que suponen un periodo de prueba equivalente a 15 días, aun de forma verbal (Artículos 76 a 80 del CST).			

Clasificación de contratos de Trabajo según su duración			
Cualquier cargo y funciones	Objeto definido por la ejecución de una obra o labor específica que debe quedar explícita en el contrato de forma escrita	Válido únicamente para contratar actividades ajenas al objeto social del empleador	Cualquier cargo y funciones
Si es inferior a 1 año, se puede renovar hasta 3 veces. Después de la tercera renovación, se renueva automáticamente por 1 año. Si es superior a 1 año siempre se renueva por el tiempo inicialmente pactado	No puede ser renovado, pues su vigencia está dada por un objeto específico que al ser terminado da lugar a la finalización del contrato. Una nueva obra o labor contratada da lugar a un nuevo contrato	El CST ordena de manera explícita que su duración máxima será de treinta (30) días, por lo que no puede ser renovado	No aplica la renovación del contrato. Cualquier contrato que tenga una duración determinada, para pasar a ser a término indefinido, debe contar con un acuerdo entre las partes, de lo contrario, siempre tendrá una duración igual a la pactada inicialmente, aún cuando este sea renovado
La finalización requiere preaviso del empleador al trabajador 30 días antes de la fecha acordada de terminación	La finalización no requiere preaviso, se da en el momento en que se termina la ejecución del objeto contratado	No requiere preaviso, ya que la duración máxima es de 30 días. El aviso previo se da desde el momento de la suscripción del contrato	Finaliza por la desaparición de las causas que dieron origen al contrato. Se puede terminar por justa causa o sin una justa causa reconociendo el pago de la indemnización correspondiente
Indemnización por finalización sin justa causa equivalente a los salarios por el tiempo que hace falta para terminar el contrato, mínimo 15 días	Indemnización por finalización sin justa causa equivalente a los salarios por el tiempo estimado que hace falta para terminar el objeto del contrato, mínimo 15 días	Indemnización por finalización sin justa causa equivalente a los salarios por el tiempo que hace falta para terminar el contrato, mínimo 15 días	Indemnización por finalización sin justa causa de acuerdo a la antigüedad del trabajador y al monto del salario del trabajador
Las indemnizaciones por finalización sin justa causa se calculan de acuerdo a lo establecido en el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 28 de la ley 789 de 2002			

Gráfica 17. Cuadro comparativo contratos laborales según su duración

5.4 Condiciones generales de los contratos de trabajo

La existencia de la relación de trabajo está dada por la correspondiente existencia del contrato laboral, que además de las disposiciones dadas por sus elementos, las partes y responsables y su clasificación, debe contar con una serie de condiciones generales contempladas por la legislación laboral, las cuales trabajaremos a continuación.

5.4.1 Condiciones relativas a la duración

Como vimos en el apartado anterior, los contratos pueden ser clasificados de acuerdo con su duración, no obstante, encontramos algunas condiciones relacionadas con la temporalidad de los contratos, pero que son comunes a todos los contratos, independientemente a su clasificación (artículos 49 a 53 y 76 a 80 del CST).

Los contratos de trabajo salvo estipulación acordada entre las partes, serán prorrogados en las mismas condiciones de tiempo pactadas en el primer contrato suscrito. Encontramos así que los únicos contratos que son objeto de renovación son aquellos de duración determinada o de término fijo, ya que el contrato de duración de la obra o labor contratada está dado por la ejecución de una obra determinada, la cual da origen a la relación laboral y al finalizar esta se debe celebrar un nuevo contrato para la ejecución de una nueva actividad puntual. Por su parte, el contrato accidental o transitorio puede tener una duración máxima de 30 días y el contrato a término indefinido, por su naturaleza, no es objeto de renovación alguna.

Los contratos de trabajo pueden ser suspendidos por las siguientes razones, de acuerdo con el artículo 51 del CST:

1. Por fuerza mayor o caso fortuito que temporalmente impida su ejecución.
2. Por la muerte o la inhabilitación del empleador, cuando este sea una persona natural y cuando ello traiga como consecuencia necesaria y directa la suspensión temporal del trabajo.
3. Por suspensión de actividades o clausura temporal de la empresa, establecimiento o negocio, en todo o en parte, hasta por ciento veinte (120) días por razones técnicas o económicas u otras independientes de la voluntad del empleador, mediante autorización previa del Ministerio de Trabajo. De la solicitud que se eleve al respecto el empleador deberá informar en forma simultánea, por escrito, a sus trabajadores.
4. Por licencia o permiso temporal concedido por el empleador al trabajador o por suspensión disciplinaria.
5. Por ser llamado el trabajador a prestar el servicio militar. En este caso el empleador está obligado a conservar el puesto del trabajador hasta por treinta (30) días después de terminado el servicio. Dentro de este término el trabajador puede reincorporarse a sus tareas, cuando lo considere conveniente, y el empleador está obligado a admitirlo tan pronto como este gestione su reincorporación.
6. Por detención preventiva del trabajador o por arresto correccional que no exceda de ocho (8) días por cuya causa no justifique la extinción del contrato.
7. Por huelga declarada en la forma prevista en la ley.

Durante los periodos de suspensión del contrato de trabajo, para el trabajador cesa la obligación de prestar su servicio y para el empleador la de pagar los salarios, sin embargo, este último

debe continuar realizando los pagos a la seguridad social en salud del plan obligatorio de salud (POS). Además, para el empleador pueden descontarse los periodos de suspensión del contrato de la liquidación de vacaciones, cesantías y jubilaciones, estas últimas, para el efecto del sistema actual pensional, corresponden a los aportes tanto del trabajador como del empleador a la AFP y al FSP (Fondo de Solidaridad Pensional). Tampoco será responsable de los aportes a la ARL, puesto que la suspensión del contrato supone una ausencia del trabajo, generando así la inexistencia de los riesgos de sufrir algún accidente de trabajo o enfermedad profesional en los periodos mencionados.

Para que se pueda aplicar el descuento en los aportes a la seguridad social, en la autoliquidación de aportes mensual debe reportarse a través de la PILA la novedad SLN -suspensión temporal del contrato de trabajo o licencia no remunerada o comisión de servicios-.

Según el artículo 52 del CST, para que se dé la reanudación del trabajo, debemos considerar que:

> Desaparecidas las causas de la suspensión temporal del trabajo, el empleador debe avisar a los trabajadores, en los casos de que tratan los tres (3) primeros ordinales del artículo anterior, la fecha de la reanudación del trabajo, mediante notificación personal o avisos publicados no menos de dos veces en un periódico de la localidad, y debe admitir a sus ocupaciones anteriores a todos los trabajadores que se presenten dentro de los tres (3) días siguientes a la notificación o aviso.

5.4.2 Condiciones relacionadas con el periodo de prueba

El artículo 76 del CST define el periodo de prueba como la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de

este, considerar la conveniencia de las condiciones del trabajo. La duración máxima del periodo de prueba para cualquier contrato laboral es de sesenta (60) días, sin que este pueda superar la quinta (1/5) parte de la duración total del término acordado del contrato suscrito, lo cual es aplicable a los contratos a término fijo, puesto que los otros tipos de contrato, al tener duración indeterminada, no son objeto del cálculo de la proporcionalidad correspondiente para definir dicho periodo.

El periodo de prueba puede ser prorrogado hasta completar el tiempo máximo permitido, siempre que se haya pactado, en principio, un periodo menor para la prueba referida. Sin embargo, ante las prórrogas de un contrato de trabajo, el periodo de prueba será solamente aplicable al primer contrato celebrado. Por ser el periodo de prueba un elemento que puede ser acordado por las partes, es decir, un elemento accidental del contrato, este debe constar por escrito, de lo contrario, carecerá de validez dando lugar al reconocimiento de indemnizaciones por la finalización del contrato desde el primer día, salvo para el caso de los trabajadores del servicio doméstico, para quienes aplica un periodo de prueba de hasta 15 días, así no haya sido incluido en el contrato escrito, todo esto en concordancia con el artículo 77 del CST.

La utilidad que tiene el periodo de prueba para las partes consiste en la posibilidad de finalizar el contrato laboral, sin tener el impacto que tienen las indemnizaciones por la finalización unilateral sin justa causa, lo cual no le quita el derecho al trabajador de recibir el pago total de sus salarios, prestaciones sociales y vacaciones, los cuales se causan a partir del primer día de labores.

5.4.3 Generalidades

Del artículo 54 al 60 del CST, encontramos las condiciones que aplicamos a todos los contratos.

Se puede **comprobar la existencia del contrato de trabajo**, cuando dado el cumplimiento de los elementos esenciales tratados más arriba (5.1), se tienen los elementos probatorios admitidos por las legislación, que preferiblemente corresponden al contrato escrito, pero a falta de este, pueden utilizarse las certificaciones emitidas, los comprobantes de pago de nómina de salarios y prestaciones sociales o la presentación de testigos. Cabe anotar que el sistema laboral colombiano busca proteger principalmente los derechos de los trabajadores, por lo que a falta de evidencias y documentos que soporten la relación de trabajo, tendrá un alto grado de validez el testimonio del trabajador (artículo 54 del CST).

El empleador puede de forma voluntaria y como medida de control entregar un carné de identificación a los trabajadores, que debe indicar el nombre, el número de identificación y el cargo del individuo y será firmado por quien esté autorizado para ello. Según el artículo 41 del CST, los empleadores que no tengan contratos escritos o no han expedido el carné a los trabajadores están en la obligación de llevar un registro documentado de ingreso de trabajadores que estará firmado por las partes y que tendrá la siguiente información: a) especificación del trabajo y lugar en donde se debe realizar, b) cuantía y forma de remuneración y c) duración. Si se ha vinculado a varios trabajadores de forma simultánea, la suscripción del registro se puede hacer de forma colectiva. En caso de tener modificaciones las condiciones iniciales, estas deben quedar consignadas en un registro adicional, en el que se referencie el registro inicial.

En el artículo 42 del CST, se obliga a los empleadores a que cuando se ocupen menos de cinco (5) trabajadores y no se haya celebrado contrato escrito, los empleadores, a solicitud de los trabajadores, bien directamente o por conducto de las autoridades

administrativas del trabajo, deben expedir una certificación del contrato en donde hagan constar, por lo menos, nombre de los contratantes, fecha inicial de la prestación del servicio, naturaleza del contrato y su duración. Si el empleador lo exige, al pie de la certificación se hará constar la declaración de conformidad del trabajador o de sus observaciones.

Se prohíbe por la legislación laboral la estipulación de cláusulas o acuerdos en el marco del contrato de trabajo, que desmejoren las condiciones de trabajo de las personas, frente a lo establecido por las normas generales que regulan las relaciones laborales o frente a los respectivos fallos arbitrales, pactos, convenciones colectivas y reglamentos de trabajo y las que sean ilícitas o ilegales. En todo caso, si se han realizado las actividades acordadas, aun siendo consideradas ineficaces, siempre que sean lícitas, dan derecho al trabajador a cobrar los salarios, prestaciones y demás formas de remuneración convenidas. Estos acuerdos son contemplados en el artículo 43 del CST como cláusulas ineficaces.

El contrato de trabajo, como todos los contratos, deben ejecutarse de **buena fe** y, por consiguiente, obliga no solo a lo que en él se expresa sino a todas las cosas que emanan precisamente de la naturaleza de la relación jurídica o que por la ley pertenecen a ella, según el artículo 55 del CST.

5.4.4 Obligaciones y prohibiciones de las partes

De modo general, incumben al empleador obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores y, a estos, obligaciones de obediencia y fidelidad para con el empleador. En este contexto, del artículo 55 al 60 del CST encontramos, tanto las obligaciones como las prohibiciones aplicables a las partes:

- **Obligaciones del empleador (artículo 57 del CST):**

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación 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 los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse 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, a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al empleador o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador

o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.

7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el 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 considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios se le 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 la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con el convivieren.
9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
10. La Ley 1280 de 2009, adicionó otro deber, así: conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación

o de vinculación laboral. La grave calamidad doméstica no incluye la licencia por luto que trata este numeral.

11. Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia (adicionado por el artículo 3 de la Ley 1468 de 2011).

Parágrafo. Las EPS tendrán la obligación de prestar la asesoría psicológica a la familia.

- **Obligaciones del trabajador (artículo 58 del CST):**

1. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.
2. No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.
3. Conservar y restituir en buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.
4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
5. Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

6. Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o cosas de la empresa o establecimiento.

7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico del patrono o por las autoridades del ramo.

8. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

- **Prohibiciones al empleador (artículo 59 del CST):**

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, o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:

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

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

2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes o proveedurías que establezca el empleador.

3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por otro motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.

4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en 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 del sufragio.
6. Hacer, autorizar o tolerar 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 signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de "lista negra", cualquiera que sea la modalidad que utilicen, para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
9. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.

- **Prohibiciones al trabajador (artículo 60 del CST):**

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento, los útiles de trabajo y las materias primas o productos elaborados sin permiso del empleador.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio del trabajo, a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores (Decreto 2478 de 1948).
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso del empleador, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar del trabajo.

5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o excitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o no en ellas.
6. Hacer colectas, rifas y suscripciones o cualquier 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 el empleador en objetos distintos del trabajo contratado.

5.5 Contratos especiales

Según la legislación laboral colombiana, existen algunos contratos que contemplan condiciones especiales, que van a ser revisados en el presente apartado.

5.5.1 Contrato de aprendizaje

Este tipo de contrato no puede ser considerado contrato laboral, pero sí está contemplado en el marco del derecho laboral colombiano, los contratos de aprendizaje están reglamentados en la Ley 789 de 2002 (artículo 30 al 39), que modifica y deroga parcialmente lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo (artículo 81 al 88), por la Ley 30 de 1992 (Ley de educación superior) y la Ley 115 de 1994 (Ley general de educación).

El contrato de aprendizaje tiene por objeto que una persona natural desarrolle un proceso de formación teórica y práctica en una entidad autorizada, a cambio de que una empresa patrocinadora le ofrezca los medios necesarios para que se cumpla dicho objeto, implicando para la persona desempeñarse dentro

del manejo administrativo, operativo, comercial o financiero propios del giro ordinario de las actividades de la empresa, por lo que recibirá una retribución que se denomina *auxilio de sostenimientosegún lo establecido por la correspondiente reglamentación"* , que en ningún caso puede ser considerado salario, así como tampoco puede ser modificado o acordado en convenios o contratos colectivos o fallos arbitrales recaídos en una negociación colectiva.

La persona natural que desarrolla el proceso de aprendizaje se denomina *aprendiz* y la entidad patrocinadora seguirá siendo el empleador. Los elementos particulares de este tipo de contratos son:

a) La finalidad es la de facilitar la formación de las ocupaciones en las que se refiere el presente artículo.

b) La subordinación está referida exclusivamente a las actividades propias del aprendizaje.

c) La formación se recibe a título estrictamente personal.

d) El apoyo del sostenimiento mensual tiene como fin garantizar el proceso de aprendizaje.

El artículo 31 de la Ley 789 de 2002 considera como modalidades de contrato de aprendizaje las siguientes:

a) Las prácticas con estudiantes universitarios, técnicos o tecnólogos que las empresas establezcan directamente o con instituciones de educación aprobadas por el Estado, de conformidad con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 o normas que la adicionen, modifiquen o sustituyan, que establezcan dentro de su programa curricular este tipo de prácticas para afianzar los conocimientos teóricos. En estos casos no habrá lugar a brindar formación académica, circunscribiéndose la relación al otorgamiento de

experiencia y formación práctica empresarial. El número de prácticas con estudiantes universitarios debe tratarse de personal adicional comprobable con respecto al número de empleados registrados en el último mes del año anterior en las cajas de compensación.

b) La realizada en las empresas por jóvenes que se encuentren cursando los dos últimos grados de educación lectiva secundaria en instituciones aprobadas por el Estado.

c) El aprendiz alumno matriculado en los cursos dictados por Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, de acuerdo con el artículo 5º del Decreto 2838 de 1960.

d) El aprendiz de capacitación de nivel semicalificado. Se entiende como nivel de capacitación semicalificado, la capacitación teórica y práctica que se oriente a formar para desempeños en los cuales predominan procedimientos claramente definidos a partir de instrucciones específicas (por ejemplo, auxiliares de mecánica, auxiliares de cocina, auxiliares de electricista, plomería, etc.). Para acceder a este nivel de capacitación, las exigencias de educación formal y experiencia son mínimas. Este nivel de capacitación es específicamente relevante para jóvenes de los estratos más pobres de la población que carecen de, o tienen bajos niveles de educación formal y experiencia.

En lo que respecta a la **cuota de aprendices,** la norma establece que todo empleador, con más de 15 trabajadores debe contratar a un aprendiz y a uno adicional por cada 20 trabajadores que tenga en su nómina. De 15 a 20 trabajadores se contará con un (1) aprendiz y de ahí en adelante, por cada 20 trabajadores adicionales, se debe contratar un (1) aprendiz adicional. Máximo se puede cubrir el 25% de la cuota de aprendices mediante la contratación de un practicante universitario.

Es posible monetizar la cuota de aprendices, sin necesidad de contratarlos, realizando un aporte al SENA, que se calcula multiplicando el 5% por el valor de 1 SMMLV por el número total de trabajadores, o el número de trabajadores proporcional si la monetización a realizar es parcial. Por ejemplo, si el empleador tiene 100 trabajadores y ha contratado 2 aprendices, tiene 3 aprendices de su cuota que debe monetizar, equivalente a la cuota de aprendices por sesenta trabajadores, por lo tanto, debe monetizar con la siguiente fórmula:

60 trabajadores x 5% x 1 SMMLV

Los aprendices pueden ser seleccionados por el empleador, así como los oficios y especialidades, definiendo si el aprendiz a contratar debe ser calificado o semicalificado, dando prioridad a las personas de nivel 1 y 2 del Sisben cuando se trata de personal semicalificado. Puede también optar por acudir al listado de aprendices preseleccionados por el SENA. La formación profesional de los aprendices puede ser ofrecida por las siguientes entidades:

- Servicio Nacio nal de Aprendizaje -SENA.
- Instituciones educativas debidamente reconocidas por el Estado. Se le dará prelación al SENA en los programas acreditados que brinde la entidad.
- Directamente por las empresas que cumplan con las condiciones de capacitación señaladas en el artículo 41 de esta ley.
- Las demás que sean objeto de reglamentación por parte del Consejo Directivo del SENA.

Existen dos etapas en el proceso de aprendizaje, en las cuales se pueden acordar las condiciones de duración entre

la institución de formación y la empresa autorizada para contratar al aprendiz:

- **Etapa lectiva:**
  - El aprendiz no está en la obligación de asistir al domicilio del empleador.
  - Puede durar hasta 1 año.
  - Se debe pagar el 50% del SMMLV.
  - Se debe afiliar al sistema de seguridad social en salud, únicamente al POS.
- **Etapa productiva:**
  - El aprendiz debe cumplir una jornada de trabajo de 8 horas diarias y hasta 48 semanales.
  - Se debe pagar por lo menos 75% de 1 SMMLV cuando la tasa de desempleo a nivel nacional calculada y publicada por el DANE se encuentra por encima del 10%.
  - De acuerdo al Decreto Nacional 451 de 2008, cuando la tasa de desempleo disminuye ubicándose por debajo del 10%, el auxilio de sostenimiento corresponde al 100% de 1 SMMLV.
  - Se debe afiliar al sistema de seguridad social en salud al POS y a la ARL.

5.5.2 Trabajadores de servicio doméstico y choferes de servicio familiar

Los contratos con trabajadores del servicio doméstico y los choferes del servicio familiar están contenidos en diferentes disposiciones legales, como los artículos 77 y 103 del CST, la Sentencia

C-372 de 1998, entre otros. El 21 de diciembre de 2012, mediante la Ley 1595, Colombia ratificó su aceptación y adopción del "Convenio 189 sobre el trabajo decente para las trabajadoras y los trabajadores domésticos, 2011 (No.189)", adoptado en Ginebra, Confederación Suiza, en la 100ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo el 16 de junio de 2011. La adopción del convenio referido consiste en la igualdad de condiciones de los trabajadores domésticos, frente a todos los demás trabajadores que están sometidos a la reglamentación laboral colombiana, ajustando las siguientes condiciones.

- Solamente son considerados trabajadores del servicio doméstico aquellas personas que de manera dependiente les prestan sus servicios domésticos a las familias, por lo tanto, no se pueden considerar bajo esta condición las personas que ocupan cargos de servicios generales, aseo, cocina, etc., para empleadores que tienen definida una actividad económica que produzca bienes y/o servicios que sean comercializados y generen algún tipo de beneficios materiales.
- Jornada de trabajo: máximo 10 horas día (Sentencia C-372 de 1998 de la Corte Constitucional).
- Cuando se ha acordado con el trabajador una remuneración equivalente a 1 SMMLV, hasta el 30% de su salario puede ser pagado en especie, tal como está contenido en el artículo 129 del CST.
- Tienen derecho a un día de descanso y a los festivos remunerados. En caso de trabajo por días, el descanso remunerado será el equivalente a 1/6 parte del valor del jornal.
- Tienen derecho a todas las prestaciones sociales y garantías legales, excepto a la prima de servicios, puesto que las labores del hogar no producen utilidades, recordando que

la naturaleza de la prima de servicios corresponde a la participación de los trabajadores sobre las utilidades que prestan sus servicios a un empleador, de acuerdo a lo dispuesto por el numeral 2 del artículo 106 del CST.

- Desde abril de 2013 es obligatoria la afiliación a la caja de compensación familiar, según lo estipulado en el Decreto 721, por medio del cual se regula la afiliación de los trabajadores del servicio doméstico al sistema de compensación familiar.
- En caso de existir contrato verbal, se consideran los primeros 15 días como periodo de prueba.
- Se debe realizar la afiliación y los aportes correspondientes al SSSI, en las condiciones que aplican para todos los trabajadores dependientes. Según el Decreto 2616 de 2013, cuando el trabajo es recibido por días, los aportes correspondientes pueden ser realizados por periodos mínimos semanales.

5.5.3 Trabajadores de la construcción

Son quienes se dedican a ejecución de construcciones, no quienes dirigen, controlan o asesoran dichas construcciones. Es decir, son considerados trabajadores de la construcción a los que se desempeñan en cargos operativos, también llamados obreros.

Es muy frecuente encontrar que los trabajadores de la construcción son contratados por duración de la obra o labor contratada, aunque se pueden utilizar también los contratos a término fijo o a término indefinido, se prefiere el de duración de la obra o labor contratada, debido a la complejidad y materialización de riesgos que en múltiples oportunidades se presentan, todo ello hace que se dificulte la previsión con exactitud del tiempo que durará la ejecución de la obra.

Se debe suspender el trabajo en condiciones de lluvia que puedan afectar la salud del trabajador. Dicha suspensión no afecta el salario del trabajador, pero permite su traslado a trabajo bajo cubierta o la compensación posterior del tiempo que se dejó de trabajar, sin exceder los límites establecidos para la jornada de trabajo.

Las cesantías se liquidan a razón de tres días por cada mes de servicio, siempre que haya prestado sus servicios por lo menos 1 mes, lo que equivale a un valor mayor de cesantías por cada año de trabajo, pues bajo estas condiciones, reciben por esta prestación social 36 días de salario por cada año trabajado.

Las vacaciones se liquidan de forma proporcional al tiempo de servicio, siempre que haya prestado sus servicios por lo menos 1 mes.

Los empleadores de la construcción no están en obligación de contratar aprendices, ya que esta es reemplazada por el aporte al Fondo de Formación Profesional para la Industria de la Construcción (FIC), creado en el año 1974 con el Decreto 2375, reglamentado con el Decreto 1047 de 1983 y administrado por el SENA con el asesoramiento de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), teniendo en cuenta que:

> El Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción -FIC, tiene como finalidad atender los programas y modos de formación profesional integral desarrollados por la entidad, que guarden relación con los diferentes oficios y ocupaciones de la industria de la construcción, y atender con cargo a él, el pago de los apoyos de sostenimiento que corresponda a los aprendices que reciben formación profesional en esos oficios.
>
> La contribución FIC está a cargo de los empleadores de la actividad económica de la construcción, quienes deberán contribuir mensualmente al mismo con una suma igual a una vez el salario mínimo por cada cuarenta (40) trabajadores que

laboren en cada una de las obras bajo sus responsabilidad y proporcionalmente por fracción de cuarenta (40). (SENA, 2015).

5.5.4 Trabajadores de dirección confianza y manejo

Son trabajadores que cumplen funciones encaminadas a ejercer la representación del empleador. Actualmente es muy frecuente encontrar personas que trabajan bajo esta modalidad de contrato, pues se ha observado la fuerte tendencia hacia el mercado de servicios como actividad empresarial, lo cual requiere un nivel de autonomía, toma de decisiones y responsabilidad que dan lugar a su utilización.

- Pueden ser, por mencionar algunos ejemplos, los representantes legales del empleador, quienes tienen personas a cargo, o que representan al empleador frente a clientes o proveedores, o que manejan información confidencial del empleador o de sus clientes.
- No tienen derecho a recargos, ni sobre remuneración de horas extras por el trabajo suplementario adicional a la jornada máxima legal. Diferente al caso de los recargos por trabajo nocturno.
- Tienen derecho a fuero sindical en caso de hacer parte de un sindicato.
- Pueden acumular hasta 4 periodos consecutivos de vacaciones.

5.5.5 Trabajadores menores de edad

Según el Código de la Infancia y la Adolescencia (Ley 1098 de 2006, artículo 35), la edad mínima para admitir a un trabajador menor de edad son 15 años.

Los menores de edad requieren la autorización escrita del inspector de trabajo, que debe ser tramitada por el empleador y el menor, mediante solicitud escrita que ha de contener los datos de identificación de las dos partes, los términos del contrato, las actividades a realizar, la jornada laboral y el salario. Junto con la solicitud realizada al inspector correspondiente, se debe adjuntar una autorización por parte de los padres o tutores del menor, certificado de escolaridad del menor y, en caso de no haber terminado dicha etapa, el empleador debe inscribirlo y otorgar el tiempo necesario para sus estudios.

Se debe obtener un certificado del estado de salud del menor.

El inspector de trabajo que expide la autorización, debe hacer una visita para constatar las condiciones laborales y de salud bajo las cuales se está prestando el servicio.

El empleador debe dar aviso a la autoridad competente del inicio y finalización del correspondiente contrato.

Los menores de edad no podrán, en ningún caso, realizar trabajos de alto riesgo que sean nocivos para su integridad física o psicológica. Por ejemplo, no pueden trabajar en alturas, en actividades de construcción, en actividades que requieran ser realizadas en la calle como tareas de mensajería, en servicios domésticos o en empresas que generen riesgos de contaminación ambiental como la producción de químicos.

Los menores de edad tienen restricciones sobre los horarios en sus jornadas de trabajo, los cuales están definidos en el capítulo 6 de este texto.

5.5.6 Trabajadores a domicilio

Son trabajadores a domicilio las personas que prestan sus servicios desde su propio lugar de residencia, por sí solos o con la

ayuda de sus familiares, lo cual configura una excepción en la prestación personal del servicio contratado como parte de los elementos esenciales que dan origen a la relación laboral, por lo que hasta el año 2010 era preciso solicitar una autorización previa a la vinculación ante el inspector de trabajo o el alcalde del lugar donde se realiza la contratación, lo cual fue derogado por el artículo 65 de la Ley 1429 de 2010 conocida como la ley antitrámites.

Aunque la mencionada ley antitrámites también derogó el artículo 91 del CST, se recomienda como medio de control, llevar un libro de registro del trabajador con su nombre completo, lugar donde se ejecuta el contrato, cantidad y características del trabajo encargado, forma y valor de la remuneración, aunque en razón a la derogatoria mencionada, ya no debe ser por el inspector de trabajo.

El trabajador puede exigir, y de hecho se recomienda como medio de control, entregar una certificación del valor, fechas y conceptos de recepción de elementos y materiales, así como entrega de la obra terminada y anticipos y salarios pagados.

Los trabajadores a domicilio tienen el derecho de recibir todos los beneficios y garantías que ordena la legislación laboral para todos los trabajadores, a excepción del auxilio de transporte, ya que no deben incurrir en gastos para ir al sitio de trabajo.

5.5.7 Teletrabajadores

La definición reglamentaria de los teletrabajadores, se ha dado en Colombia mediante la Ley 1221 de 2008, que tiene por objeto promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo mediante el uso de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), ajustando las condiciones de trabajo a una tendencia que ha tenido un importante

crecimiento a nivel global, debido al impacto que se ha evidenciado sobre los niveles de calidad de vida de los trabajadores, motivándolos así al cumplimiento de sus objetivos individuales y colectivos, beneficiando los resultados de toda la cadena de valor en la que participan.

Se han creado mediante el artículo 2 de la ley referida las siguientes definiciones necesarias para comprender las diferentes modalidades del teletrabajo:

- **Teletrabajo:** es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación –TIC, para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. El teletrabajo puede revestir una de las siguientes formas:
    - **Autónomos,** son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y solo acuden a la oficina en algunas ocasiones.
    - **Móviles,** son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles.
    - **Suplementarios,** son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.

- **Teletrabajador**: persona que desempeña actividades laborales a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios.

Adicionalmente, la Ley del teletrabajo, en sus artículos 6 y 7, contempla las siguientes condiciones de forma especial, ofreciendo garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores:

1. A los teletrabajadores, dada la naturaleza especial de sus labores, no les serán aplicables las disposiciones sobre jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno. No obstante lo anterior, el Ministerio de la Protección Social deberá adelantar una vigilancia especial para garantizar que los teletrabajadores no sean sometidos a excesivas cargas de trabajo.
2. El salario del teletrabajador no podrá ser inferior al que se pague por la misma labor, en la misma localidad y por igual rendimiento, al trabajador que preste sus servicios en el local del empleador.
3. En los casos en los que el empleador utilice solamente teletrabajadores, para fijar el importe del salario deberá tomarse en consideración la naturaleza del trabajo y la remuneración que se paga para labores similares en la localidad.
4. Una persona que tenga la condición de asalariado no se considerará teletrabajador por el mero hecho de realizar ocasionalmente su trabajo como asalariado en su domicilio o en lugar distinto de los locales de trabajo del empleador, en vez de realizarlo en su lugar de trabajo habitual.

5. La asignación de tareas para los teletrabajadores deberá hacerse de manera que se garantice su derecho a contar con un descanso de carácter creativo, recreativo y cultural.

6. Lo dispuesto en este artículo será aplicado de manera que se promueva la igualdad de trato entre los teletrabajadores y los demás trabajadores, teniendo en cuenta las características particulares del teletrabajo y, cuando proceda, las condiciones aplicables a un tipo de trabajo idéntico o similar efectuado en una empresa.

La igualdad de trato deberá fomentarse, en particular, respecto de:

a) El derecho de los teletrabajadores a constituir o a afiliarse a las organizaciones que escojan y a participar en sus actividades.

b) A protección de la discriminación en el empleo.

c) La protección en materia de seguridad social (Sistema General de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud y riesgos profesionales), de conformidad con lo previsto en la Ley 100 de 1993 y en las normas que la modifiquen o adicionen o en las disposiciones que regulen los regímenes especiales.

d) La remuneración.

e) La protección por regímenes legales de seguridad social.

f) El acceso a la formación.

g) La edad mínima de admisión al empleo o al trabajo.

h) La protección de la maternidad. Las teletrabajadoras tendrán derecho a retornar al mismo puesto de trabajo o a un

puesto equivalente con la misma remuneración, al término de la licencia de maternidad.

i) Respeto al derecho a la intimidad y privacidad del teletrabajador.

7. Los empleadores deberán proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos de los teletrabajadores, conexiones, programas, valor de la energía, desplazamientos ordenados por él, necesarios para desempeñar sus funciones. Los elementos y medios suministrados no podrán ser usados por persona distinta al teletrabajador, quien al final del contrato deberá restituir los objetos entregados para la ejecución del mismo, en buen estado, salvo el deterioro natural.

8. Si el teletrabajador no recibe los paquetes de información para que realice sus labores, o los programas para desempeñar su función, o no son arreglados a pesar de haberlo advertido no podrá dejar de reconocérsele el salario que tiene derecho. Cuando el lugar de trabajo sea suministrado por el empleador y no puede realizar la prestación debido a un corte en las líneas telefónicas o en el flujo eléctrico su labor debe ser retribuida. El trabajador que se desempeñe en la modalidad de móvil, no puede alegar estos imprevistos.

9. El empleador, debe contemplar el puesto de trabajo del teletrabajador dentro de los planes y programas de salud ocupacional, así mismo debe contar con una red de atención de urgencias en caso de presentarse un accidente o enfermedad del teletrabajador cuando esté trabajando.

10. La vinculación a través del teletrabajo es voluntaria, tanto para el empleador como para el trabajador. Los trabajadores que actualmente realicen su trabajo en las instalaciones del empleador, y pasen a ser teletrabajadores, conservan

el derecho de solicitar en cualquier momento, volver a la actividad laboral convencional.

11. Las empresas cuyas actividades tengan asiento en Colombia, que estén interesadas en vincular teletrabajadores, deberán hacerlo con personas domiciliadas en el territorio nacional, quienes desarrollarán sus labores en Colombia.

12. A todas las relaciones de teletrabajo que se desarrollen en el territorio nacional les será aplicada la legislación laboral colombiana, en cuanto sea más favorable para el teletrabajador.

    Parágrafo. Cuando el teletrabajo sea ejecutado donde sea verificable la jornada laboral, y el teletrabajador a petición del empleador se mantiene en la jornada laboral más de lo previsto en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo y de la Seguridad Social, o le asigna más trabajo del normal, el pago de horas extras, dominicales y festivos se le dará el mismo tratamiento de cualquier otro empleado.

Registro de teletrabajadores. Todo empleador que contrate teletrabajadores, debe informar de dicha vinculación a los inspectores de trabajo del respectivo municipio y donde no existan estos, al Alcalde Municipal.

CAPÍTULO 6: JORNADAS DE TRABAJO

Un elemento importante a tener en cuenta para una efectiva operación de nómina y gestión de compensación laboral, es el conocimiento del manejo de las jornadas de trabajo, de sus variables y de los conceptos relacionados, esto nos permitirá tomar las decisiones adecuadas, así como ejecutar los diferentes procesos de manera que le generen beneficios comunes a las partes que intervienen en la relación laboral.

Este capítulo busca ofrecer los lineamientos conceptuales y legales necesarios para realizar todos los cálculos atinentes a los pagos por unidad de tiempo a los que se refiere el artículo 132 del CST. Las jornadas de trabajo de las que trataremos en el presente capítulo están reglamentadas principalmente por el CST desde el artículo 158 hasta el 192 y las reformas realizadas por la Ley 50 de 1990 y la Ley 789 de 2002 y, en el caso de los menores de edad, por la Ley 1098 del año 2006, conocida como el Código de la Infancia y la Adolescencia.

6.1 Jornadas de trabajo ordinario

La jornada ordinaria de trabajo es la correspondiente al tiempo acordado entre las partes para la ejecución de las funciones propias del cargo que le ha sido asignado al trabajador en virtud del contrato laboral suscrito. En Colombia, para definir legalmente el trabajo ordinario, se han establecido en el CST los límites en las condiciones de las jornadas ordinarias de trabajo con los siguientes componentes:

- **Jornada ordinaria:** la jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes o, a falta de convenio, la máxima legal (artículo 158 del CST).
- **Trabajo suplementario:** trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria y, en todo caso, el que excede de la máxima legal (artículo 159 CST).
- **Trabajo ordinario y nocturno** (artículo 160 CST)**:**
    - **Trabajo ordinario** es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).
    - **Trabajo nocturno** es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).
- **Jornada máxima:** la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana (artículo 161 CST).
- **Turnos sucesivos de trabajo:** 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 la misma 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. En este caso no habrá lugar a recargo nocturno ni al previsto para el trabajo dominical o festivo, pero el trabajador devengará el salario correspondiente a la jornada ordinaria de trabajo, respetando siempre el mínimo legal o convencional y tendrá derecho a un día de descanso remunerado (artículo161, literal c del CST).
- **Jornada flexible:** 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. (artículo 161, literal d del CST).

- **Distribución de las horas de trabajo:** las horas de trabajo durante cada jornada deben distribuirse al menos en dos secciones, con un intermedio de descanso que se adapte racionalmente a la naturaleza del trabajo y a las necesidades de los trabajadores. El tiempo de este descanso no se computa en la jornada (artículo 167 CST).
- **Remuneración de la jornada de trabajo ordinario:** el trabajo ordinario se remunera mediante el acuerdo de un **salario básico** que será reconocido al trabajador como compensación a su trabajo. Generalmente el salario básico de esta jornada corresponde a la remuneración por unidad de tiempo de que trata el artículo 132 del CST y puede ser estipulado como sigue:
    - **Hora ordinaria de trabajo:** es el valor equivalente al salario por cada hora de trabajo, que resulta de dividir el salario básico mensual del trabajador entre el número de horas que han sido acordadas en la *jornada ordinaria*. Cuando tenemos una jornada inferior a la máxima legal, el salario básico mensual incluye la remuneración de la cantidad de días y cantidad de horas que se han acordado.

Jornada máxima legal = 30 días x 8 horas al día = 240 horas al mes

- **Jornal:** salario que se acuerda por cada día de trabajo y que puede ser acumulado por periodos máximos de hasta una (1) semana (artículo 133 CST). Por el trabajo de seis (6) días de la semana, el trabajador tiene derecho a un (1) día de descanso remunerado y en el caso del trabajador con una jornada contratada por días, se debe incluir el valor equivalente a 1/6 parte del jornal como reconocimiento al mencionado día de descanso remunerado al que tiene derecho.
- **Sueldo:** salario que se acuerda por periodos mayores a un (1) día y que máximo puede ser equivalente a un mes de trabajo (artículo 133 CST). Cuando la jornada estipulada es la correspondiente a la jornada máxima legal, el sueldo mensual debe ser mínimo el valor equivalente a un (1) Salario Mínimo Mensual Legal Vigente y cuando se ha acordado una jornada menor, el salario mensual debe ser por lo menos el valor proporcional a la jornada de trabajo.

6.2 Jornadas de trabajo suplementario y descanso remunerado

Las jornadas de trabajo suplementario son las que se realizan adicionales a la jornada ordinaria de trabajo, es decir las horas extras y el trabajo en la jornada nocturna, según lo contemplado en los artículos 159, 161 y 168 del CST.

- **Horas extras:** es el tiempo de trabajo que supera la jornada máxima legal o la jornada ordinaria en caso de haber acordado una jornada diferente a la máxima legal, que corresponde a las horas extras y que tienen una remuneración adicional al salario básico.

- **Límite del trabajo suplementario:** en ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales. Cuando la jornada de trabajo se amplíe por acuerdos entre empleadores y trabajadores a diez (10) horas diarias, no se podrá, en el mismo día, laborar horas extras (artículo 167A del CST).
- **Jornada de trabajo nocturno:** según lo contenido en el apartado 6.1, corresponde al trabajo realizado desde las 10:00 de la noche hasta las 6:00 de la mañana dentro del tiempo de trabajo acordado como jornada ordinaria aplicable al trabajador, es decir, el tiempo de trabajo que está incluido en el contrato laboral con cada trabajador. Por tratarse de un trabajo en horarios considerados no convencionales, el trabajador -además del pago ordinario de su salario básico- tiene el derecho al pago de un recargo por cada hora de trabajo en los horarios estipulados.
- **Dominicales:** según el artículo 172 del CST, el empleador está obligado a dar descanso dominical remunerado a todos sus trabajadores. Este descanso tiene duración mínima de veinticuatro (24) horas y será remunerado de acuerdo a las condiciones establecidas en el artículo 173:

1. El empleador debe remunerar el descanso dominical con el salario ordinario de un día a los trabajadores que, habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborales de la semana, no falten al trabajo, o que, si faltan, lo hayan hecho por justa causa o por culpa o por disposición del empleador.
2. Se entiende por justa causa el accidente, la enfermedad, la calamidad doméstica, la fuerza mayor y el caso fortuito.

3. No tiene derecho a la remuneración del descanso dominical el trabajador que deba recibir por ese mismo día un auxilio o indemnización en dinero por enfermedad o accidente de trabajo.
4. Para los efectos de este artículo, los días de fiesta no interrumpen la continuidad y se computan como si en ellos se hubiera prestado el servicio por el trabajador.
5. Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborales de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado.

- **Dominicales habituales** (trabajo por más de dos (2) domingos o festivos al mes): de manera obligatoria, la persona debe recibir el pago legal de sus recargos y horas extras y un día compensatorio de descanso durante la siguiente semana del trabajo dominical.
- **Dominicales ocasionales** (trabajo hasta por dos (2) domingos o festivos al mes): el trabajador puede seleccionar si prefiere recibir el día de descanso compensatorio durante la siguiente semana o el pago de dicho compensatorio. Si prefiere disfrutar el día de descanso compensatorio, la forma de liquidar el trabajo suplementario se rige por la tabla de la gráfica 18 en la página 172. En cambio, si el trabajador prefiere el pago en dinero del día suplementario, se debe adicionar una (1) hora de recargo por dicho trabajo.
- **Otros días de fiesta:** según el artículo 177 del CST, todos los trabajadores tienen derecho a la remuneración del descanso en los siguientes días festivos de carácter civil o religioso: enero 1, enero 6, marzo 19, mayo 1, junio 29, julio 20, agosto 7,

agosto 15,octubre 12, noviembre 1, noviembre 11, diciembre 8 y diciembre 25; además de los días Jueves y Viernes Santo, la Ascensión del Señor, el Corpus Christi y el día del Sagrado Corazón de Jesús. Pero el descanso remunerado de enero 5, marzo 19, junio 29, agosto 15, octubre 12, noviembre 1, 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.

Las prestaciones y derechos que para el trabajador origina el trabajo de los días festivos, se reconocerán en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior.

La remuneración correspondiente al descanso en los días festivos se liquidará como para el descanso dominical, pero sin que haya lugar a descuento alguno por falta al trabajo.

El artículo 178 que se refiere a la suspensión del trabajo en otros días de fiesta, indica que cuando por motivos de cualquier fiesta no determinada en el artículo 177, el empleador suspendiere el trabajo, está obligado a pagar el salario de ese día, como si se hubiere realizado. No está obligado a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión del trabajo o su compensación en otro día hábil, o cuando la suspensión o compensación estuviere prevista en reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunera sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras.

- **Salario en caso de turnos:** cuando el trabajo por equipos implique la rotación sucesiva de turnos diurnos y nocturnos, las partes pueden estipular salarios uniformes para el trabajo diurno y nocturno, siempre que estos salarios, comparados

con los de actividades idénticas o similares en horas diurnas, compensen los recargos legales (artículo 170 del CST).

- **Medios de control:** se exigirá al empleador llevar diariamente un registro de trabajo suplementario de cada trabajador, en el que se especifique: nombre de este, edad, sexo, actividad desarrollada, número de horas laboradas, indicando si son diurnas o nocturnas, y la liquidación de la remuneración adicional correspondiente. El empleador está obligado a entregar al trabajador una relación de horas extras laboradas, con las mismas especificaciones anotadas en el libro de registro (artículo 162, numeral 2 y artículo 163 del CST).
- **Remuneración de trabajo suplementario, nocturno, dominicales y festivos:**

  La retribución que reciben los trabajadores por laborar en estas jornadas adicionales, contempladas por el marco legal laboral en Colombia, genera para los trabajadores el derecho a recibir pagos que retribuyan dichas jornadas, con un recargo que está definido en los artículos 168 y 179 del CST, que se liquidará como muestra la gráfica 18.

TASAS Y CÁLCULO DE TRABAJO SUPLEMENTARIO, NOCTURNO, DOMINICAL Y EN DÍAS FESTIVOS		
Concepto	Tasa de Recargo	Fórmula
TRABAJO NOCTURNO (Recargo) entre las 10 p.m. y las 6 a.m.	35%	= Hora ordinaria X 0.35
HORA EXTRA DIURNA Entre las 6 a.m. y las 10 p.m.	25%	= Hora ordinaria X 1.25

TASAS Y CÁLCULO DE TRABAJO SUPLEMENTARIO, NOCTURNO, DOMINICAL Y EN DÍAS FESTIVOS		
HORA EXTRA NOCTURNA Entre las 10 P.M. y las 6 A.M.	75%	= Hora ordinaria X 1.75
HORA ORDINARIA DOMINICAL O FESTIVO (Recargo) A partir de las 00:00 horas hasta las 24:00 horas del día dominical o festivo	75%	= Hora ordinaria X 0.75
HORA EXTRA DIURNA EN DOMINICAL O FESTIVO	100%	= Hora ordinaria X 2
RECARGO NOCTURNO DOMINICAL	110%	= Hora ordinaria X 1,1
HORA EXTRA NOCTURNA EN DOMINICAL O FESTIVO	150%	= Hora ordinaria X 2,5

Gráfica 18. Tasas y cálculo de trabajo suplementario, nocturno, dominical y en días festivos

6.3 Vacaciones remuneradas

Así como sucede con los domingos y festivos, el periodo de vacaciones -difiriendo de la creencia de que son una prestación social- corresponde a un descanso remunerado al que tienen derecho los trabajadores por cada año de servicio. Las vacaciones se encuentran reguladas por los artículos 186 al 192 del CST, como sigue:

Artículo 186. Duración:

1. Los trabajadores que hubieren prestados sus servicios durante un año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

2. Los profesionales y ayudantes que trabajan en establecimientos privados dedicados a la lucha contra la tuberculosis, y los ocupados en la aplicación de rayos X, tienen derecho a gozar de quince (15) días de vacaciones remuneradas por cada seis (6) meses de servicios prestados.

Art. 187. Época de vacaciones:

1. La época de vacaciones debe ser señalada por el empleador a más tardar dentro del año subsiguiente, y deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.
2. El empleador tiene que dar a conocer con quince (15) días de anticipación, la fecha en que le concederá las vacaciones.
3. Todo empleador debe llevar un registro especial de vacaciones en que el anotará la fecha en que ha ingresado al establecimiento cada trabajador, la fecha en que toma sus vacaciones anuales y en que las termina y la remuneración recibida por las mismas.

Según el artículo 188, si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas. El artículo 189, modificado por el artículo 20 de la Ley 1429 de 2010, permite que se realice la compensación de las vacaciones causadas en dinero por acuerdo entre el empleador y el trabajador, previa solicitud escrita del trabajador, hasta por el equivalente a la mitad de las vacaciones acumuladas. No obstante, teniendo en cuenta el impacto que tienen las vacaciones en la calidad de vida de los trabajadores y la prevención de riesgos laborales, se debe dar prelación al tiempo disfrutado efectivamente, por lo que por cada periodo de vacaciones cumplido, es posible compensar máximo 7 días y los 8 restantes compensarlos en dinero.

De la misma manera, se reconoce el derecho a las vacaciones de las personas que, al desvincularse laboralmente de su empleador, tengan periodos pendientes de liquidación, permitiendo la compensación de la totalidad de dichas vacaciones pendientes en dinero a la finalización del contrato, de forma proporcional al tiempo pendiente de vacaciones. El artículo 190 indica que la acumulación de vacaciones solo es posible cuando el trabajador, por cada periodo, disfrute de por lo menos seis días consecutivos y el saldo puede ser acumulable hasta por 2 años y hasta por 4 años para cargos técnicos especialistas, trabajadores de dirección confianza y manejo y trabajadores extranjeros.

En cuanto a la **remuneración de vacaciones**, hay que señalar que las vacaciones son remuneradas a los trabajadores teniendo en cuenta las condiciones contempladas especialmente en el artículo 192 del CST y que se pueden apreciar en la gráfica 19.

6.4 Jornadas de menores de edad

De acuerdo con la Ley 1098 de 2006, en el artículo 35 se establece que:

> La edad mínima de admisión al trabajo y derecho a la protección laboral de los adolescentes autorizados para trabajar. La edad mínima de admisión al trabajo es los quince (15) años. Para trabajar, los adolescentes entre los 15 y 17 años requieren la respectiva autorización expedida por el Inspector de Trabajo o, en su defecto, por el Ente Territorial Local y gozarán de las protecciones laborales consagrados en el régimen laboral colombiano, las normas que lo

complementan, los tratados y convenios internacionales ratificados por Colombia, la Constitución Política y los derechos y garantías consagrados en este código. Los adolescentes autorizados para trabajar tienen derecho a la formación y especialización que los habilite para ejercer libremente una ocupación, arte, oficio o profesión y a recibirla durante el ejercicio de su actividad laboral.

Parágrafo. Excepcionalmente, los niños y niñas menores de 15 años podrán recibir autorización de la Inspección de Trabajo, o en su defecto del Ente Territorial Local, para desempeñar actividades remuneradas de tipo artístico, cultural, recreativo y deportivo. La autorización establecerá el número de horas máximas y prescribirá las condiciones en que esta actividad debe llevarse a cabo. En ningún caso el permiso excederá las catorce (14) horas semanales.

<table>
<tr><th></th><th>Vacaciones Disfrutadas</th><th>Vacaciones Compensadas en Dinero</th><th>Vacaciones a la Finalización del Contrato</th></tr>
<tr><td>Periodo de Remuneración</td><td>15 días hábiles. Se paga la totalidad de los días calendario</td><td colspan="2">Salario proporcional por el número de días que van a ser compensados</td></tr>
<tr><td>Auxilio de Transporte</td><td colspan="3">En ningún caso se incluye el auxilio de transporte durante el periodo de vacaciones</td></tr>
<tr><td>Base con Salario Fijo</td><td colspan="2">Salario que está recibiendo el trabajador a la fecha en que inicia su periodo de vacaciones</td><td>Ultimo salario recibido por el trabajador a la finalización del contrato</td></tr>
<tr><td>Base con Salario Variable</td><td colspan="3">Promedio de los salarios recibidos durante el último año de servicio</td></tr>
</table>

	Vacaciones Disfrutadas	Vacaciones Compensadas en Dinero	Vacaciones a la Finalización del Contrato
Horas Extras	No se incluyen en la base de liquidación de vacaciones		Se incluye el promedio de las horas extras recibidas durante el último año
Recargos Nocturnos	Se incluye el promedio de los recargos nocturnos recibidos durante el último año		
Trabajo Dominical y Festivos	No se incluyen en la base de liquidación de vacaciones		
Aportes al SSSI sobre las vacaciones	EPS - AFP - FSP - PARAFISCALES - NO SE PAGA ARL	Solamente se realizan los aportes parafiscales a la CCF, SENA e ICBF de acuerdo a la circular externa 018 de 2012 del ministerio de la protección social	

Gráfica 19. Condiciones para liquidación y pago de vacaciones

Los menores de edad tienen jornadas especiales de trabajo, contempladas en la ley 1098 de 2006 en el artículo 114, que dice:

> La duración máxima de la jornada laboral de los adolescentes autorizados para trabajar, se sujetará a las siguientes reglas:
>
> 1. Los adolescentes mayores de 15 años y menores de 17 años, sólo podrán trabajar en jornada diurna máxima de seis horas diarias y treinta horas a la semana y hasta las 6:00 de la tarde.
>
> 2. Los adolescentes mayores de diecisiete (17) años, sólo podrán trabajar en una jornada máxima de ocho horas diarias y 40 horas a la semana y hasta las 8:00 de la noche.

El artículo 116 de la citada norma se refiere a:

> **Derechos en caso de maternidad**. Sin perjuicio de los derechos consagrados en el Capítulo V del Título VIII del Código Sustantivo del Trabajo, la jornada de la adolescente mayor de quin0ce (15) y menor de dieciocho (18) años, no podrá exceder de cuatro horas diarias a partir del séptimo mes de gestación y durante la lactancia, sin disminución de su salario y prestaciones sociales.

Finalmente, el artículo 115 de la Ley 1098 de 2006 indica que "los adolescentes autorizados para trabajar, tendrán derecho a un salario de acuerdo a la actividad desempeñada y proporcional al tiempo trabajado. En ningún caso la remuneración podrá ser inferior al salario mínimo legal vigente".

6.5 Jornadas especiales para ciertos trabajadores

La reglamentación laboral en Colombia ha definido algunas excepciones a la jornada de trabajo, las cuales encontramos referidas así:

- **Artículo 161, literal a del CST:** en las labores que sean especialmente insalubres o peligrosas, el gobierno puede ordenar la reducción de la jornada de trabajo de acuerdo con dictámenes al respecto.
- **Artículo 162 del CST:** Excepciones en determinadas actividades.

  1. Quedan excluidos de la regulación sobre la jornada máxima legal de trabajo los siguientes trabajadores:

  a) Los que desempeñan cargos de dirección, de confianza o de manejo; quienes estarán a disponibilidad del empleador

las 24 horas, debido al grado de responsabilidad que representan las funciones de su cargo.

b) Los servicios domésticos, ya se trate de labores en los centros urbanos o en el campo; quienes por decisión de jurisprudencia tendrán una jornada de 10 horas al día, según Sentencia C-372 de 1998 de la Corte Constitucional.

c). Los que ejerciten labores discontinuas o intermitentes, tales como los pilotos de aviación y los técnicos especialistas. Y los de simple vigilancia, cuando residan en el lugar o sitio de trabajo; quienes solo pueden ser contratados por las familias, ya que las actividades comerciales deben contratar estos servicios a través de empresas especializadas que cuenten con las licencias, pólizas de seguros y demás condiciones establecidas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

2. Las actividades no contempladas en el presente artículo sólo pueden exceder los límites señalados en el artículo 161, mediante autorización expresa del Ministerio del Trabajo y de conformidad con los convenios internacionales del trabajo ratificados. En las autorizaciones que se concedan se determinará el número máximo de horas extraordinarias que pueden ser trabajadas, las que no podrán pasar de doce (12) semanales, y se exigirá al empleador llevar diariamente un registro de trabajo suplementario de cada trabajador, en el que se especifique: nombre, edad, sexo, actividad desarrollada, número de horas laboradas, indicando si son diurnas o nocturnas, y la liquidación de la remuneración adicional correspondiente.

- **Artículo 166 del CST:** Referido al trabajo por turnos. Cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continuada y se

lleve a cabo por turnos de trabajadores, la duración de la jornada puede ampliarse en más de ocho (8) horas, o en más de cuarenta y ocho (48) semanales, siempre que el promedio de las horas de trabajo calculado para un período que no exceda de tres (3) semanas, no pase de ocho (8) horas diarias ni de cuarenta y ocho (48) a la semana. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

- **Artículo 166 del CST:** Sobre trabajo sin solución de continuidad. Indica que también puede elevarse el límite máximo de horas de trabajo establecido en el artículo 161, en aquellas labores que por razón de su misma naturaleza necesiten ser atendidas sin solución de continuidad, por turnos sucesivos de trabajadores, pero en tales casos las horas de trabajo no pueden exceder de cincuenta y seis (56) por semana.

Estos artículos son aplicables a los trabajadores que, por la naturaleza o ubicación de sus actividades laborales, deben tener una disposición diferente en sus jornadas de trabajo. De acuerdo con este artículo, encontramos principalmente las jornadas de trabajadores de campo para empresas de ingeniería, minería, energía e hidrocarburos en donde se utilizan turnos denominados por ejemplo 7 x 7, 15 x 15, 21 x 7, haciendo referencia al número de días continuos de trabajo por el número consecutivo de días de descanso remunerado obligatorio, en donde se reemplaza el dominical como día de descanso por un periodo de varios días consecutivos, de acuerdo con la necesidad del empleador sobre las funciones de la persona y la correspondiente autorización del Ministerio de Trabajo.

6.6 Remuneración y obligaciones en la ausencia del trabajador

Refiriéndonos a las jornadas de trabajo como el tiempo de trabajo que una persona dedica al cumplimiento de sus labores como trabajador dependiente a cargo de un empleador, debemos tener en cuenta las condiciones que serán utilizadas cuando el trabajador se encuentra ausente por diferentes razones:

- **Incapacidades por enfermedad de origen general:**
    - El pago durante los días de incapacidad lo realiza el empleador directamente al trabajador y hace el reporte correspondiente a la EPS, para que esta última reembolse los recursos a su cargo.
    - Durante los primeros noventa (90) días, el trabajador tiene derecho a recibir el valor equivalente a las dos terceras partes (2/3) del salario del trabajador, sin que ese valor pueda ser inferior a un (1) SMMLV.
    - Desde el día noventa y uno (91) hasta que finalice la incapacidad se debe reconocer el cincuenta por ciento (50%) del salario del trabajador, sin que ese valor pueda ser inferior a un (1) SMMLV.
    - Los dos (2) primeros días de la incapacidad son cubiertos por el empleador.
    - A partir del tercer día, la incapacidad será reembolsada por la EPS al empleador.
    - El IBC corresponde al valor que efectivamente se ha pagado al trabajador por el auxilio de incapacidad más los demás pagos que cumplan los requisitos para ser considerados parte del IBC.

- Durante la incapacidad se deben seguir realizando los aportes al SSSI, para los subsistemas de salud (EPS) y pensiones (AFP y FSP), excluyendo los aportes a la administradora de riesgos laborales (ARL) y a los parafiscales (CCF, SENA e ICBF).
- El IBL corresponde al cien por ciento (100%) del salario del trabajador, sin lugar a verse afectado por la incapacidad.
- Se deben causar y pagar las prestaciones sociales (cesantías, intereses de cesantías y prima de servicios) y las vacaciones completas.
- Aunque la legislación laboral indica que se puede finalizar el contrato con justa causa cuando el trabajador completa quinientos cuarenta (540) días continuos de incapacidad, se recomienda esperar a que se tenga solución de la situación de salud del trabajador, mediante el reconocimiento de la correspondiente pensión bien sea por parte de la AFP o de la ARL, de lo contrario, por los principios constitucionales, se puede generar un despido ineficaz, a lo cual se podría exigir el reintegro del trabajador por parte de las autoridades competentes.

- **Incapacidades por enfermedad profesional o accidente de trabajo**
  - El pago durante los días de incapacidades lo realiza el empleador directamente al trabajador y realiza el reporte correspondiente a la ARL, para que esta última reembolse los recursos a su cargo.
  - Durante toda la incapacidad el trabajador tiene derecho a recibir el valor equivalente al cien por ciento (100%)

de su salario, sin que ese valor pueda ser inferior a un (1) SMMLV.

- Desde el día uno (1) la incapacidad será cubierta por la ARL.
- El IBC corresponde al valor que efectivamente se ha pagado al trabajador por el auxilio de incapacidad más los demás pagos que cumplan los requisitos para ser considerados parte del IBC.
- Durante la incapacidad se deben seguir realizando los aportes al SSSI, para los subsistemas de salud (EPS) y pensiones (AFP y FSP), excluyendo los aportes a la administradora de riesgos laborales (ARL) y a los parafiscales (CCF, SENA e ICBF).
- El IBL corresponde al cien por ciento (100%) del salario del trabajador, sin lugar a verse afectado por la incapacidad.
- Se deben causar y pagar las prestaciones sociales (cesantías, intereses de cesantías y prima de servicios) y las vacaciones completas.
- Aunque la legislación laboral indica que se puede finalizar el contrato con justa causa cuando el trabajador completa quinientos cuarenta (540) días continuos de incapacidad, se recomienda esperar a que se tenga solución de la situación de salud del trabajador, mediante el reconocimiento de la correspondiente pensión bien sea por parte de la AFP o de la ARL, de lo contrario, por los principios constitucionales, se puede generar un despido ineficaz, a lo cual se podría exigir el reintegro del trabajador por parte de las autoridades competentes.

- **Suspensiones del contrato de trabajo**
    - Corresponden a las suspensiones contenidas en el artículo 51 del CST.
    - Durante los periodos de suspensión del contrato no hay lugar al pago de salarios, ni prestaciones sociales.
    - Solamente se deben realizar los aportes del empleador al POS (EPS), siempre y cuando el IBC del trabajador supere la suma de diez (10) SMMLV, según lo dispuesto por la Ley 1607 de 2012.
    - No se realizan aportes a la AFP, FSP, ARL, CCF, SENA e ICBF.
- **Suspensión del contrato para trabajadores de la construcción en época de lluvia**
    - Se continúa pagando el salario.
    - Se continúan pagando las prestaciones sociales de acuerdo con la reglamentación del sector de la construcción.
    - Se siguen realizando los aportes al SSSI.
    - El trabajador se obliga a reponer el tiempo que se deja de prestar el servicio, respetando los límites establecidos en las jornadas de trabajo y horas extras.
- **Licencia de maternidad**
    - Son 18 semanas o 126 días remunerados para la mujer por el nacimiento de su hijo (neonato) o por la adopción de un niño de hasta 7 años de edad.
    - El pago durante los días la licencia lo realiza el empleador directamente a la trabajadora y realiza el reporte correspondiente a la EPS, para que esta última reembolse los recursos a su cargo.

- Durante toda la licencia la trabajadora tiene derecho a recibir el valor equivalente al cien por ciento (100%) de su salario.
- Desde el primer (1) día, la licencia será cubierta por la EPS.
- El IBC corresponde al último IBC reportado en la PILA.
- Durante la licencia se deben seguir realizando los aportes al SSSI, para los subsistemas de salud (EPS), pensiones (AFP y FSP) y a los parafiscales (CCF, SENA e ICBF), excluyendo los aportes a la administradora de riesgos laborales (ARL).
- El IBL corresponde al cien por ciento (100%) del salario del trabajador.
- Se deben causar y pagar las prestaciones sociales (cesantías, intereses de cesantías y prima de servicios) y las vacaciones completas.
- Requisito: haber estado afiliada y realizando los aportes correspondientes durante el periodo de gestación.
- En caso de haber realizado la afiliación y aportes al SSSI por un periodo menor al periodo de gestación, la EPS reconocerá la licencia de forma proporcional al tiempo de cotización, el excedente estará a cargo del empleador.

- **Descanso remunerado en época de lactancia**
  - Corresponde al empleador reconocer a la trabajadora dos (2) descansos de treinta (30) minutos cada uno para alimentar a su bebé neonato.
  - Se da desde el momento de finalizar la licencia de maternidad y reintegro de la persona a su puesto de trabajo, hasta que el hijo cumpla seis (6) meses de edad.

- Este periodo puede ser mayor en el caso ordenamiento médico.
- De acuerdo al CST debe existir contiguo a las instalaciones del empleador una sala de lactancia y guardería.
- Teniendo en cuenta que no todos los empleadores están en condiciones de mantener la sala de lactancia, es permitido que se acuerde con la trabajadora este periodo de descanso ingresando más tarde a su jornada de trabajo o saliendo más temprano, sin lugar a ningún tipo de descuento de su salario y demás formas de remuneración.

- **Licencia de paternidad**
  - Son 8 días hábiles para el progenitor a partir del nacimiento del bebé.
  - El pago durante los días la licencia lo realiza el empleador directamente al trabajador y realiza el reporte correspondiente a la EPS, para que esta última reembolse los recursos a su cargo.
  - Durante toda la licencia el trabajador tiene derecho a recibir el valor equivalente al cien por ciento (100%) de su salario.
  - Desde el primer (1) día, la licencia será cubierta por la EPS.
  - El IBC corresponde al último IBC reportado en la PILA.
  - Durante la licencia se deben seguir realizando los aportes al SSSI, para los subsistemas de salud (EPS), pensiones (AFP y FSP) y a los parafiscales (CCF, SENA e ICBF), excluyendo los aportes a la administradora de riesgos laborales (ARL).

- El IBL corresponde al cien por ciento (100%) del salario del trabajador.
- Se deben causar y pagar las prestaciones sociales (cesantías, intereses de cesantías y prima de servicios) y las vacaciones completas.
- Requisito: haber estado afiliado y realizando los aportes correspondientes durante el periodo de gestación de la madre del bebé. En caso de no cumplir con la totalidad de este requisito, el trabajador pierde el derecho a recibir la licencia.

- **Licencia por luto**
  - Son 5 días hábiles remunerados por cuenta del empleador.
  - Se otorga por el fallecimiento de un familiar del trabajador hasta en segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad civil.
  - El IBC y el IBL corresponden al salario del trabajador.
  - Durante la licencia se deben seguir realizando los aportes al SSSI, para los subsistemas de salud (EPS), pensiones (AFP y FSP) y a los parafiscales (CCF, SENA e ICBF), excluyendo los aportes a la administradora de riesgos laborales (ARL).
  - Se deben causar y pagar las prestaciones sociales (cesantías, intereses de cesantías y prima de servicios) y las vacaciones completas.
  - Requisito: presentar los documentos que den evidencia del fallecimiento del ser querido, como el certificado de defunción y el registro que de fe del grado de afinidad civil o familiar.

- **Licencias y permisos no remunerados**
    - El periodo de esta licencia se acuerda entre las partes.
    - Durante los periodos de la licencia no remunerada no hay lugar al pago de salarios, ni prestaciones sociales.
    - Solamente se deben realizar los aportes del empleador al POS (EPS), siempre y cuando el IBC del trabajador supere la suma de diez (10) SMMLV, según lo dispuesto por la Ley 1607 de 2012.
    - No se realizan aportes a la AFP, FSP, ARL, CCF, SENA e ICBF.
- **Licencias remuneradas**
    - Son otorgadas de común acuerdo entre las partes.
    - Se mantienen las condiciones de salario, seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales de la relación laboral.
    - No se realizan aportes a la ARL.
- **Vacaciones disfrutadas**
    - Corresponde a 15 días hábiles de descanso remunerado por cada año de trabajo.
    - Se realizan todos los aportes al SSSI incluyendo los aportes parafiscales y excluyendo los aportes a la ARL.
    - Cuando el salario de la persona es fijo, el valor de las vacaciones se liquida tomando como base (IBL) el valor del salario del trabajador en la fecha en que inicia su periodo de vacaciones, excluyendo el auxilio de transporte y el trabajo en dominicales, festivos y horas extras.

- Cuando el salario de la persona es variable, el valor de las vacaciones se liquida tomando como base (IBL) el valor promedio del salario del trabajador del último año de trabajo, excluyendo el auxilio de transporte y el trabajo en dominicales, festivos y horas extras.

- **Trabajadores llamados a filas**
  - Se permite el pago parcial y definitivo de las prestaciones sociales, cualquiera que sea el tiempo de trabajo y sin que se extinga su contrato.
  - Es una suspensión del contrato.
  - Mientras que la persona está prestando el servicio militar no se deben hacer aportes a ninguno de los subsistemas del SSSI.
  - El trabajador tiene un plazo de treinta (30) días después de finalizar el servicio militar para reintegrarse a sus labores al servicio del empleador. Una vez pasado este tiempo, se da por finalizado el contrato y se extingue la obligación de mantener el puesto disponible.

Unidad Temática 2:

SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL

SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL -SSSI

El Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia es un tema de bastante trascendencia, especialmente en el ámbito laboral, ya que gran parte de los servicios, garantías y derechos de carácter social que reciben los trabajadores y sus familias provienen de este sistema.

La Ley 100, expedida en el año 1993, que busca promover la excelencia en los servicios recibidos por los ciudadanos en esta materia, es un elemento fundamental en la evolución de los servicios sociales que anteriormente estaban bajo la responsabilidad exclusiva del Estado y que, con la mencionada legislación, han pasado a ser un servicio público prestado por entidades privadas, siempre con la supervisión del gobierno.

El presente material, más allá de convertirse en una transcripción o interpretación de los temas contenidos en la legislación sobre la seguridad social en el país, busca ofrecer una guía práctica de aprendizaje y acompañamiento a los profesionales de compensación laboral, frente a las actividades, trámites y requisitos que deben ser desarrollados con el objetivo final de garantizar que las personas que conforman sus equipos de trabajo encuentren las soluciones adecuadas y oportunas, que han sido diseñadas por el gobierno nacional. De esta forma, entonces empezaremos definiendo las generalidades y estructura del

sistema de seguridad social, incluyendo los diferentes conceptos que hacen parte de este, construyendo así una base sobre la que se podrán argumentar las prácticas con las que trabajaremos las diferentes situaciones a las que nos enfrentamos a diario.

La estructura de este material busca que el lector logre identificar y apropiar conocimientos tanto de forma conceptual como en la práctica acerca de las diferentes situaciones que están presentes en las organizaciones y que atienden entre otros a elementos como son:

Momentos puntuales de la relación laboral: ingreso, permanencia, ausencia por diferentes motivos, desarrollo de carrera, modificaciones en las condiciones laborales y desvinculación.

- Traslados entre entidades del sistema general de seguridad social.
- Manejo de incapacidades por diferentes causas.
- Condiciones especiales de acuerdo a la actividad, tanto del empleador como del trabajador, tales como trabajadores de minería, construcción, servicios domésticos, ligas contra la tuberculosis, radiología, etc.
- Manejo del sistema de seguridad social a la finalización de la edad laboral del trabajador.

Tal como lo hemos presentado en la introducción del programa de aprendizaje, esta parte está centrada en el marco legal y en la puesta en práctica de todo lo relacionado con el manejo de los sistemas de salud para el plan obligatorio de salud (POS) y de riesgos laborales (SRL), pensiones y servicios sociales prestados por las cajas de compensación familiar, que son los componentes del sistema.

El primer acto de responsabilidad social que debe realizar cualquier organización, es cumplir con sus deberes como empleador y garantizar que sus colaboradores puedan acceder con facilidad a los servicios sociales de seguridad diseñados por el Estado.

Es parte del camino para lograr el compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de las metas colectivas.

PARTE 3

GENERALIDADES: ESTRUCTURA CONCEPTUAL Y LEGAL DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL

GENERALIDADES: ESTRUCTURA CONCEPTUAL Y LEGAL DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL

Para empezar el desarrollo de esta parte del texto, brindaremos al lector unas herramientas que le permitan comprender las bases del sistema integral de seguridad social en Colombia, incluyendo los diferentes subsistemas y su relación con el ámbito laboral en el país. De esta forma contaremos con el conocimiento clave acerca de los criterios establecidos por el gobierno nacional para poder realizar las diferentes transacciones de los trabajadores relacionadas con el Sistema de Seguridad Social Integral (SSSI), de acuerdo con las diferentes situaciones particulares que se presentan día a día.

Adicionalmente, el lector comprenderá el origen y la evolución que ha tenido durante los últimos años el sistema, especialmente desde la emisión de la Ley 100 en el año 1993, que es considerada como el inicio del actual sistema de seguridad social vigente en el país. Nuestro propósito es presentar de manera objetiva, y en términos muy profesionales, el funcionamiento de la seguridad social, es decir, proponer una guía para que las organizaciones apliquen las normas correspondientes, beneficiando así, por un lado las condiciones laborales de sus trabajadores, mientras

que, por el otro, se previenen ciertos riesgos, como incurrir en sanciones y multas, esto porque las entidades de fiscalización y las diferentes entidades participantes son bastante estrictas cuando identifican problemas de evasión, omisión o una deficiente aplicación de la normatividad.

CAPÍTULO 7: ANTECEDENTES

La primera pregunta que surge cuando nos referimos a este sistema es tal vez ¿Qué es la seguridad social? Estas dos palabras llevan a pensar que es una zona fronteriza entre lo jurídico y lo sociológico:

Seguridad: confianza, garantía, exención de peligro, daño o mal.

Social: todo lo concerniente a la sociedad, ya no solo al trabajador u obrero.

En el preámbulo de la Ley 100 de 1993, se puede encontrar la siguiente definición: La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

7.1 Razón de ser de la seguridad social

Consiste en dar a los individuos y a las familias la tranquilidad de saber que el nivel y la calidad de su vida no sufrirán, dentro de lo posible, un menoscabo significativo a raíz de ninguna contingencia social o económica.

Cuando se concibió la seguridad social, se enfocó exclusivamente a la clase productiva, es decir, los trabajadores asalariados, pero poco a poco el concepto y la cobertura se fueron ampliando, de tal manera que tenemos como muestra lo que está pasando actualmente en la medida en que basados en los principios que veremos a continuación, se ha extendido a más población tanto trabajadores dependientes, independientes, población sin trabajo, artistas, deportistas, adultos mayores, etc.

7.2 Principios en los que se fundamenta el sistema

Eficiencia: mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente.

Universalidad: es para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida (concepción, nacimiento, niñez, adolescencia, vida productiva, vejez, muerte, sobrevivientes).

Solidaridad: mutua ayuda entre las personas, las generaciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades, bajo el principio del más fuerte hacia el más débil. Es deber del Estado garantizar la solidaridad en el régimen de seguridad social mediante su participación, control y dirección del mismo. los recursos provenientes del erario público en el sistema de seguridad se aplicarán siempre a los grupos de población más vulnerables.

Unidad: es la articulación de políticas, instituciones, regímenes, procedimientos y prestaciones para alcanzar los fines de la seguridad social.

Integralidad: es la cobertura de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las

condiciones de vida de toda la población. Para este efecto cada quien contribuirá según su capacidad y recibirá lo necesario para atender sus contingencias amparadas por esta ley.

Participación: es la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la seguridad social en la organización, control, gestión y fiscalización de las instituciones y del sistema en su conjunto.

7.3 La seguridad social como servicio público

Del Derecho a la seguridad social. El Estado garantiza a todos los habitantes del territorio nacional el derecho irrenunciable a la seguridad social. Es un servicio público obligatorio, cuya dirección, coordinación y control están a cargo del Estado y que será prestado por las entidades públicas o privadas en los términos y condiciones establecidos en la Ley 100 de 1993.

Este servicio público es esencial en lo relacionado con el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Con respecto al Sistema General de Pensiones es esencial solo en aquellas actividades directamente vinculadas con el reconocimiento y pago de las pensiones.

Se tendrá en cuenta la ampliación progresiva de la cobertura a todos los sectores de la población, en los términos establecidos por la ley.

El Sistema de Seguridad Social Integral (SSSI) ampara a toda la población colombiana. Son beneficiarios del SSSI todos los afiliados directos y los familiares que vivan bajo su dependencia económica. Se consideran miembros del núcleo familiar el cónyuge, ascendientes, descendientes, hijos adoptivos, hermanos menores e incapacitados.

La seguridad social debe entenderse fundamentalmente como un mecanismo que humaniza las relaciones sociales, un elemento de estabilidad social y política y un elemento esencial para el desarrollo económico y cultural de los pueblos, con énfasis particular en la redistribución del ingreso.

CAPÍTULO 8: CONFORMACIÓN DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL (SSSI)

El SSSI es un conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y está conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales (riesgos laborales) y los servicios sociales complementarios que se definen en la Ley 100 de 1993.

Nota. Destinación de los recursos. No se podrán destinar ni utilizar los recursos de las instituciones de la seguridad social para fines diferentes a ella.

De esta manera encontramos que el SSSI busca generar la cobertura de los diferentes riesgos sociales y económicos a los ciudadanos.

¿Cómo se clasifican los riesgos según su origen?:

- Patológicos: enfermedades, accidentes de trabajo, invalidez.
- Biológicos: Maternidad, vejez y muerte.
- Económico-sociales: desempleo o paro forzoso, cargas familiares excesivas.

Las prestaciones derivadas de estos tipos de riesgos se pagan con cargo a las cotizaciones de los afiliados. La Ley 100 cuenta con la estructura que se puede apreciar en la gráfica 20.

ESTRUCTURA	Artículos
TÍTULO PRELIMINAR: SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL	1 - 9
Capítulo 1: Principios Generales	1 - 4
Capítulo 2: Sistema de Seguridad Social Integral	5 - 9
LIBRO 1: SISTEMA GENERAL DE PENSIONES	10 - 151 F
TÍTULO 1: DISPOSICIONES GENERALES	10 - 30
Capítulo 1: Objetivos y Características del Sistema General de Pensiones	10 - 14
Capítulo 2: Afiliación al Sistema General de Pensiones	15 - 16
Capítulo 3: Cotizaciones al Sistema General de Pensiones	17 - 24
Capítulo 4: Fondo de Solidaridad Pensional	25 - 30
TÍTULO 2: RÉGIMEN DE PRIMA MEDIA CON PRESTACIÓN DEFINIDA	31 - 58
Capítulo 1: Normas Generales	31 - 32
Capítulo 2: Pensión de Vejez	33 - 37
Capítulo 3: Pensión de Invalidez por Riesgo Común	38 - 45
Capítulo 4: Pensión de Sobrevivientes	46 - 49
Capítulo 5: Prestaciones Adicionales	50 - 51
Capítulo 6: Administradoras del Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida	52 - 58
TÍTULO 3: RÉGIMEN DE AHORRO INDIVIDUAL CON SOLIDARIDAD	59 - 112
Capítulo 1: Normas Generales	59 - 63
Capítulo 2: Pensión de Vejez	64 - 68
Capítulo 3: Pensión de Invalidez por Riesgo Común	69 - 72
Capítulo 4: Pensión de Sobrevivientes	73 - 78
Capítulo 5: Modalidades de Pensión	79 - 82
Capítulo 6: Características Generales de las Pensiones Mínimas	83 - 84
Capítulo 7: Prestaciones y Beneficios Adicionales	85 - 89

ESTRUCTURA	Artículos
Capítulo 8: Administradoras del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad	90 - 112
TÍTULO 4: DISPOSICIONES COMUNES A LOS REGÍMENES DEL SISTEMA GENERAL DE PENSIONES	113 - 151 F
Capítulo 1: Traslado entre Regímenes - Bonos Pensionales	113 - 127
Capítulo 2: Disposiciones Aplicables a los Servidores Públicos	128 - 128
Capítulo 3: Entidades del Sector Público	129 - 132
Capítulo 4: Disposiciones Finales del Sistema General de Pensiones	133 - 151
Capítulo 5: Adicionado por el art. 1, Ley 1580 de 2012	151 A - 151 F
LIBRO 2: EL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	152 - 248
TÍTULO 1: DISPOSICIONES GENERALES	152 - 176
Capítulo 1: Objeto, Fundamentos y Características del Sistema	152 - 156
Capítulo 2: De los Afiliados al Sistema	157 - 161
Capítulo 3: El Régimen de Beneficios	162 - 169
Capítulo 4: De la Dirección del Sistema	170 - 176
TÍTULO 2: LA ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	177 - 200
Capítulo 1: De las Entidades Promotoras de Salud	177 - 184
Capítulo 2: De las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud	185 - 193
Capítulo 3: Régimen de las Empresas Sociales del Estado	194 - 197
Capítulo 4: De los Usuarios	198 - 200
TÍTULO 3: DE LA ADMINISTRACIÓN Y FINANCIACIÓN DEL SISTEMA	201 - 224
Capítulo 1: Del Régimen Contributivo	202 - 210
Capítulo 2: Del Régimen Subsidiado	211 - 217
Capítulo 3: Del Fondo de Solidaridad y Garantía	218 - 224
TÍTULO 4: DE LA VIGILANCIA Y CONTROL DEL SISTEMA	225 - 233

ESTRUCTURA	Artículos
TÍTULO 5: LA TRANSICIÓN DEL SISTEMA	234 - 241
TÍTULO 6: DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS	242 - 248
LIBRO 3: SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES	249 - 256
Capítulo 1: Invalidez por Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional	249 - 254
Capítulo 2: Pensión de Sobrevivientes Originada por Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional	255 - 256
LIBRO 4: SERVICIOS SOCIALES COMPLEMENTARIOS	257 - 263
LIBRO 5: DISPOSICIONES FINALES	264 - 289

Gráfica 20. Estructura de la Ley 100 de 1993

CAPÍTULO 9: MARCO LEGAL DEL SSSI

Constitución Política: la ley de leyes en Colombia nos brinda la base fundamental para la regulación del SSSI:

Artículo 13. Derecho a la igualdad

Artículo 47. El Estado adelantará una política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a quienes se prestará la atención especializada que requieran. Este es otro derecho de papel que no merece comentarios, pues la realidad habla por sí sola.

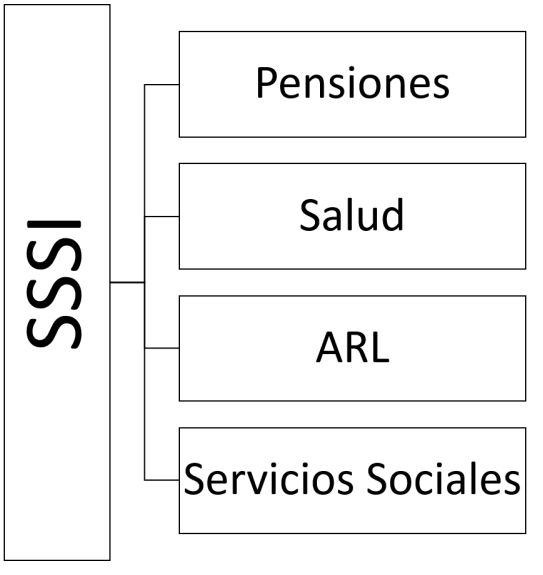
Artículo 48. La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se presta bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley.

Artículo 49. La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

Ley 100 de 1993: se trata de la más reciente legislación que regula en términos generales el SSSI. Esta ley, tal como vimos en el capítulo anterior ha establecido los diferentes subsistemas que hacen parte del SSSI. La gráfica 21 permite apreciar la estructura del SSSI.

9.1 Subsistema 1: Sistema Integral de Seguridad en Pensiones

La ley 100 de 1993 comenzó a regular el tema pensional a partir del primero de abril de 1994. Para los servidores públicos del nivel departamental, municipal y distrital, el sistema de pensiones rige desde el 30 de junio de 1995. Garantiza a la población el amparo a las contingencias que se derivan de la vejez, la invalidez y la muerte, reconociendo pensiones y prestaciones consagradas en la ley.



Gráfica 21. Componentes del SSSI

Aplica a todos los habitantes del territorio nacional respetando los derechos, garantías y prerrogativas adquiridos conforme a disposiciones normativas anteriores, así como pactos o convenciones colectivas de trabajo, a quienes, a la fecha de entrada en vigencia de la ley, hayan cumplido los requisitos para acceder a una pensión o sean pensionados tanto del sector público como del sector privado.

9.1.1 Principales características

- Afiliación obligatoria tanto para dependientes como para independientes.
- Selección libre y voluntaria de cualquiera de los regímenes previstos: régimen de prima media con prestación definida (RPMPD) y régimen de ahorro individual con solidaridad (RAIS).
- Derecho al reconocimiento y pago de las prestaciones y de las pensiones de invalidez, vejez y sobrevivientes.
- Obligación de efectuar aportes con base en la afiliación.
- Traslado de régimen una sola vez cada cinco (5) años contados a partir de la fecha de la selección inicial (después de un año de vigencia de la Ley 797 de 2003 -29 de enero- el afiliado no podrá trasladarse de régimen cuando les faltaren diez (10) años o menos para cumplir la edad para tener derecho a la pensión de vejez).
- Se tendrá en cuenta el número de semanas cotizadas para el reconocimiento de las pensiones y prestaciones en los dos regímenes.
- Los dos regímenes garantizan a sus afiliados el reconocimiento y pago de una pensión mínima como desarrollo del principio de solidaridad.
- Mediante el Fondo de solidaridad pensional se amplía la cobertura a grupos de población denominada vulnerable (por sus condiciones socioeconómicas) tales como trabajadores independientes (informales), artistas, deportistas, madres comunitarias y población discapacitada (diversamente hábiles).

- Ningún afiliado podrá recibir simultáneamente pensión de invalidez y de vejez.
- No se sustituirán semanas de cotización o se abonarán semanas con el cumplimiento de otros requisitos distintos a cotizaciones efectivamente realizadas o tiempo de servicio efectivamente prestado (sin perjuicio de lo previsto en pactos o convenciones colectivas de trabajo).
- Los recursos del sistema general de pensiones están destinados exclusivamente a dicho sistema y no pertenecen a la nación ni a las entidades que los administran.
- El Estado es garante de los recursos pensionales aportados por los afiliados y es responsable de la dirección, coordinación y control del sistema.
- Tienen derecho a la devolución de saldos o indemnización sustitutiva los afiliados que al cumplir la edad de pensión no reúnan el tiempo o semanas de cotización para acceder a esta prestación (si quieren pueden seguir cotizando hasta completarlos).
- Las personas a las que a 28 de enero de 2004 les faltaran diez (10) años o menos para cumplir la edad para tener derecho a la pensión de vejez, podrán trasladarse por una única vez entre regímenes hasta dicha fecha.
- Si hay múltiple vinculación y durante ese tiempo se hubiere presentado un siniestro por invalidez o muerte no procederá el traslado y le corresponde a la entidad que haya recibido las cotizaciones el reconocimiento y pago de las prestaciones correspondientes.

9.1.2 Afiliación al Sistema General de Pensiones

Afiliación obligatoria y afiliación voluntaria.

Artículo 15. Afiliados

De acuerdo con las normas, deben estar afiliados al sistema, en **forma obligatoria:**

- Todas aquellas personas vinculadas mediante contrato de trabajo o como servidores públicos.
- Las personas naturales que presten directamente servicios al Estado o a las entidades o empresas del sector privado con contrato de prestación de servicios o cualquier otra modalidad de servicios que se adopten (orden de servicios).
- Así mismo, los grupos de población que por sus características o condiciones socioeconómicas sean elegibles para ser beneficiarios de subsidios a través del fondo de solidaridad pensional, de acuerdo con las disponibilidades presupuestales.
- Los servidores públicos que ingresen a Ecopetrol a partir de la vigencia de la Ley 797 de 2003 (enero 29).
- Quienes ingresen por primera vez al sector público en cargos de carrera administrativa lo harán obligatoriamente al ISS (Colpensiones).

De acuerdo con las normas vigentes, pueden afiliarse en **forma voluntaria** los trabajadores independientes y, en general, todas las personas naturales residentes en el país y los colombianos domiciliados en el exterior, que no tengan la calidad de afiliados obligatorios y que no se encuentren expresamente excluidos por la presente ley. Los extranjeros que en virtud de un contrato de trabajo permanezcan en el país y no estén cubiertos por algún régimen de su país de origen o de cualquier otro, lo podrán hacer por intermedio de agremiaciones o asociaciones.

Igualmente, la norma contempla un **régimen de excepciones** que incluye a quienes estaban excluidos del sistema de seguridad social antes del Acto legislativo 01 de 2005:

1. Presidente de la República.
2. Miembros de las fuerzas militares y de policía nacional.
3. Personal civil del Ministerio de defensa y de la Policía Nacional vinculado antes de entrar en vigencia la Ley 100 de 1993.
4. Personal docente oficial afiliado al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.
5. Servidores públicos de Ecopetrol.
6. Magistrados de Altas Cortes.
7. Congresistas.

A partir de la vigencia del acto legislativo no habrá regímenes especiales ni exceptuados excepto el aplicable a la fuerza pública y al Presidente de la República.

La vigencia de los regímenes pensionales especiales y cualquier otro distinto al establecido de manera permanente en las leyes del sistema general de pensiones expirará el 31 de julio de 2010. También tienen un régimen especial denominado de alto riesgo, los miembros del cuerpo de vigilancia penitenciaria y carcelaria nacional. Igualmente, los miembros de CTI (Cuerpo Técnico de Investigación) de la Fiscalía General de la Nación (son conductores y escoltas, Policía Judicial) 650 semanas y mínimo 50 años de edad. El control y vigilancia de las administradoras del régimen solidario de prima media con prestación definida, así como del régimen de ahorro individual con solidaridad será ejercido por la Superintendencia Financiera (adscrita al Ministerio de Hacienda).

Las normas pensionales consagran explícitamente una **prohibición:** afiliarse a más de un régimen pensional o distribuir las cotizaciones obligatorias entre los dos regímenes del sistema general de pensiones aun cuando tengan varios contratos de trabajo celebrados con varios empleadores (deberán afiliarse a un mismo régimen).

La ley contempla otras **características del sistema:**

1. La afiliación podrá hacerse en forma individual o mediante asociaciones o agremiaciones, pero cada afiliado es responsable de sus cotizaciones y podrá cambiar de régimen o de administradora.
2. La afiliación surte efectos desde el primer día del mes siguiente a aquel en que se radicó ante la entidad respectiva el correspondiente formulario.
3. No opera desafiliación, cuando se tenga más de seis meses de no pago de cotizaciones se considerará afiliado inactivo.
4. Ni el ISS (Colpensiones) ni los fondos de pensiones pueden negar la afiliación a quien la solicite.
5. La movilidad entre regímenes está limitada a 5 años (Ley 797 de 2003).
6. El afiliado no podrá trasladarse de régimen cuando le faltaren diez (10) años o menos para cumplir la edad para tener derecho a la pensión de vejez.
7. Las personas que reúnen las condiciones de régimen de transición previsto en el artículo 36 de la Ley 100 de 1993 y que habiéndose trasladado al RAIS no se hayan regresado al RPMPD pueden regresar a este en cualquier tiempo conforme lo previsto en Sentencia C-789 de 2002.

8. Si a pesar de cumplir requisitos la persona quiere seguir cotizando para incrementar el tiempo de la pensión puede hacerlo.
9. Si el trabajador o el servidor público no solicita el reconocimiento de la pensión dentro de los 30 días siguientes al cumplimiento de los requisitos para acceder a ella, el empleador puede solicitarla a nombre de este, generando así una justa causa para terminar contrato.
10. En el caso de trabajadores dependientes, estos aportan el 25% de la cotización total y el empleador el 75%.
11. Trabajadores que devenguen más de 4 SMLMV deberán aportar 1 punto porcentual adicional con destino al fondo de solidaridad pensional, así como pensionados que devenguen mesada superior a 10 SMLMV; si devengan más de 20 contribuirán en un 2%.
12. Afiliados con ingresos iguales o superiores a 16 SMLMV tendrán aporte adicional sobre su ingreso base cotización:

    16 – 17: 0.2%

    17 – 18: 0.4%

    18 – 19: 0.6%

    19 – 20: 0.8%

    Más de 20: 1%

Todo con destino a la subcuenta de subsistencia del fondo de solidaridad pensional.

13. En el RAIS se pueden efectuar cotizaciones voluntarias con el fin de mejorar su ahorro (lo hacen tanto trabajadores como empleadores mediante acuerdos).

14. El empleador está obligado a informar el salario real devengado.

9.1.3 Fondo de Solidaridad Pensional

Es una cuenta especial de la Nación adscrita al Ministerio de la Protección Social destinada a ampliar la cobertura mediante un subsidio a las cotizaciones para pensiones de los grupos de población que, por sus características y condiciones socioeconómicas, no tienen acceso a los sistemas de seguridad social, así como el otorgamiento de subsidios económicos para la protección de las personas en estado de indigencia o de pobreza extrema.

9.1.4 Cotizaciones y aportes al Sistema General de Pensiones

Cotización: porcentaje del salario del trabajador o de la remuneración que recibe como independiente con que deben contribuir empleadores y trabajadores para financiar el régimen de pensiones. Esta obligación cesa cuando el afiliado reúne requisitos para acceder a la pensión de vejez o cuando se pensiona por invalidez o anticipadamente.

Semana cotizada = periodo de 7 días.

Aporte: valor que corresponde cancelar en el sistema.

Ingreso base de cotización (IBC):

- Mínimo: 1 SMLMV
- Máximo: 25 SMLMV (o hasta 45 por reglamentación del Gobierno. Solo se garantizan pensiones de hasta 25 SMMLV).

Para pensiones y salud la base debe ser la misma, excepto para aquellas personas que en el sistema de pensiones coticen sobre una base inferior, caso en el que podrán ser beneficiarias del fondo de solidaridad pensional, para que este les complete la cotización que les falta. El valor del salario en especie se debe incorporar en el promedio del salario reportado a la entidad de seguridad social. En el caso del salario integral las cotizaciones se calcularán sobre el 70% de dicho salario.

- **Cotización en caso de incapacidad:** el empleador asume la totalidad y consigna en la administradora de pensiones respectiva, hasta por un IBC equivalente al valor de las incapacidades. Puede repetir contra la entidad que tenga a su cargo el pago de la incapacidad y podrá descontar de futuras autoliquidaciones. Si el trabajador tiene varios empleadores o simultáneamente es trabajador independiente o contratista, las cotizaciones serán efectuadas en forma proporcional a los ingresos devengados sin exceder el tope legal. De igual forma se procederá en salud.

  En el año 1999, mediante el artículo 40 del Decreto 1406, se ha establecido que:

  Durante los períodos de incapacidad por riesgo común o de licencia de maternidad, habrá lugar al pago de los aportes a los Sistemas de Salud y de Pensiones. Para efectos de liquidar los aportes correspondientes al período por el cual se reconozca al afiliado una incapacidad por riesgo común o una licencia de maternidad, se tomará como Ingreso Base de Cotización el valor de la incapacidad o licencia de maternidad según sea el caso.

  En el evento de incapacidad derivada de riesgo común o de licencia de maternidad, el pago del valor de los aportes

que se causen a favor del Sistema de Salud, en la parte que de ordinario correspondería al aportante con trabajadores dependientes, será responsabilidad de la EPS a la cual se encuentre afiliado el incapacitado. En este evento, la EPS descontará del valor de la incapacidad, el monto correspondiente a la cotización del trabajador dependiente. El valor de los aportes que, de conformidad con lo establecido en el presente inciso, corresponde cubrir a la EPS, se adicionará al valor de la respectiva incapacidad.

En el evento de incapacidad derivada de riesgo común o de licencia de maternidad, los aportes al Sistema de Pensiones serán de cargo de los empleadores y empleados, en la proporción que establece la Ley. Cuando los empleadores opten por pagar el valor de las incapacidades que en este evento se causen, podrán repetir dicho valor contra la respectiva EPS, al igual que descontar de aquéllas el valor de los aportes al Sistema de Pensiones a cargo de sus empleados.

- **Trabajadores independientes:** el IBC no podrá ser inferior a 1 SMLMV. Declaran bajo la gravedad del juramento sus ingresos y deberá actualizar dicha información en los formularios que prevea la Superfinanciera, cuando se produzcan cambios significativos, es decir, en más del 20% respecto de su declaración inicial.

9.1.5 Regímenes Pensionales -artículos 12 y subsiguientes

Las normas establecen dos regímenes pensionales, la tabla 6 nos muestra sus principales diferencias.

Tabla 6. Diferencias entre regímenes pensionales

RÉGIMEN DE PRIMA MEDIA CON PRESTACIÓN DEFINIDA	RÉGIMEN DE AHORRO INDIVIDUAL CON SOLIDARIDAD
* Los aportes de los afiliados constituyen un Fondo Común Solidario. * El valor de la pensión NO está sujeta a los resultados de la economía. * El afiliado no asume ningún riesgo financiero. * El valor de la pensión no depende del monto ahorrado. * La pensión de vejez se adquiere con dos años menos de edad (Hasta el año 2014).	* Cada afiliado tiene una cuenta individual. * El valor de la pensión depende de los resultados de la Economía. * El afiliado asume el riesgo financiero de las inversiones que realiza el fondo. * El valor de la pensión depende del ahorro acumulado en la cuenta individual al momento de pensionarse. * La pensión se adquiere si se cuenta con un capital suficiente para financiarla (capital que permita una pensión mensual superior al 110% de un SMLMV) sin importar edad o semanas cotizadas.

A continuación, la tabla 7 ofrece información sobre los traslados entre regímenes y sus posibles efectos.

Tabla 7. Efectos del traslado entre regímenes

TIPO DE CAMBIO	EFECTOS
De prima media a RAIS	Se reconoce bono pensional
De RAIS a prima media	Acreditación de semanas cotizadas y transferencia del saldo de la cuenta individual, incluidos rendimientos y bono pensional
Otro efecto del traslado es la nulidad de este cuando ha habido engaño de las AFP al no suministrar información veraz y suficiente por tratarse de consecuencias mayúsculas y vitales, por lo que las administradoras tienen el deber del buen consejo. El engaño no solo se produce en lo que se afirma sino en los silencios que se guardan en el suministro de información relevante para tomar una decisión.	

En lo que respecta a los **bonos pensionales** se puede decir que el bono pensional es un título valor que representa el capital que debió haberse ahorrado hasta el traslado para conformar el capital requerido para financiar la pensión que, teóricamente,

adquirirá el afiliado. Se expide por parte de la última entidad pagadora de pensiones en la que cotizó el afiliado, cuando se presenta traslado de régimen pensional (RPMPD a RAIS o viceversa). Generan un interés equivalente al que reciben los DTF, mientras no se rediman estarán bajo la custodia de las AFP.

9.1.6 Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida

Artículo 31. Concepto. Es aquel mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una pensión de vejez, de invalidez o de sobrevivientes, o una indemnización, previamente definida de acuerdo con lo previsto.

Serán aplicables a este régimen las disposiciones vigentes para los seguros de invalidez, vejez y muerte a cargo del ISS con las adiciones, modificaciones y excepciones contenidas en esta ley.

Artículo 32. Características. El régimen de prima media con prestación definida tendrá las siguientes características:

a. Administrado por el Instituto de Seguros Sociales (ISS).

b. Los aportes de los afiliados y sus rendimientos, constituyen un fondo común de naturaleza pública que garantiza el pago de las prestaciones de quienes tengan la calidad de pensionados en cada vigencia, los respectivos gastos de administración y la constitución de reservas de acuerdo con lo dispuesto en la presente ley.

c. El Estado garantiza el pago de los beneficios a que se hacen acreedores los afiliados, en caso de que los ingresos y las reservas de dicha entidad se agoten.

El sistema general de pensiones, en cualquiera de los dos regímenes, garantiza a los afiliados y a sus beneficiarios cuando sea el caso, las siguientes prestaciones económicas:

- Pensión de vejez.
- Pensión de invalidez.
- Pensión de sobrevivientes.
- Auxilio funerario (pago único).

9.1.7 IBL (Ingreso Base de Liquidación) para las pensiones de vejez, invalidez y sobrevivientes

Es el promedio de los salarios o rentas mensuales sobre los cuales ha cotizado el afiliado durante los diez (10) años anteriores al reconocimiento de la pensión, o su equivalente en número de semanas sobre las cuales efectivamente se cotizó o en todo el tiempo si este fuera inferior para el caso de las pensiones de invalidez o sobrevivencia actualizados anualmente con base en el IPC certificado por el DANE.

Cuando el promedio del IBL, ajustado por inflación, calculado sobre los ingresos de toda la vida laboral del trabajador, sea superior al de los 10 años anteriores al reconocimiento de la pensión, el trabajador tiene derecho de optar por aquel procedimiento siempre que haya cotizado un mínimo de 1250 semanas.

En lo que respecta a las **entidades administradoras,** tenemos

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Ministerio del Trabajo.
- Superintendencia Bancaria.
- Superintendencia Financiera.

De otra parte**, las entidades de vigilancia** son:

- Superintendencia financiera.
- Contraloría General de la República.
- Procuraduría General de la Nación.
- Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP).

9.1.8 Otros pagos que reconoce el sistema

Indemnización sustitutiva: es un pago único que reconoce la administradora del RPMPD a las personas que han cumplido el requisito de edad para la pensión de vejez pero no tienen el número de semanas requerido y manifiestan su imposibilidad de seguir cotizando. Para acceder a la indemnización sustitutiva de la pensión de invalidez el afiliado debe acreditar el estado de invalidez de conformidad con los artículos 41 y siguientes de la Ley 100 de 1993.

Para acceder a la indemnización sustitutiva de la pensión de sobrevivientes, el grupo familiar del afiliado debe acreditar la muerte del afiliado y la calidad de beneficiario por la cual se reclama. Para acceder a la indemnización sustitutiva en el sistema de riesgos profesionales, el pensionado por invalidez o su grupo familiar, deberán acreditar que disfrutan de la pensión de invalidez o sobrevivencia respectivamente, causada por un riesgo profesional, y que esta fue concedida con posterioridad a la vigencia del Decreto-Ley 1295 de 1994. Los miembros del grupo familiar del pensionado por riesgo profesional fallecido, deberán acreditar además de lo antes señalado, la muerte del causante y la calidad de beneficiario en virtud de la cual reclaman. La entidad a cargo del reconocimiento de la indemnización podrá verificar toda esta información.

9.1.9 Pensiones en el Régimen de Prima Media (ISS)

Pensión por vejez. Para tener el derecho a la pensión por vejez, el afiliado deberá reunir las siguientes condiciones:

- Haber cumplido cincuenta y cinco (55) años de edad si es mujer o sesenta (60) años si es hombre. A partir del 1 de enero del año 2014 la edad se incrementará a cincuenta y siete (57) años de edad para la mujer, y sesenta y dos (62) años para el hombre (Ley 797 de 2003).
- Haber cotizado un mínimo de mil (1000) semanas en cualquier tiempo. A partir del 1 de enero del año 2005 el número de semanas se incrementará en 50 y a partir del 1 de enero de 2006 se incrementará en 25 cada año hasta llegar a **1.300 semanas en el año 2015.**

Reglas

- Transcurridos 30 días después de que el trabajador o servidor público cumpla con los requisitos establecidos para tener derecho a la pensión, si este no la solicita, el empleador podrá hacerlo en nombre de aquel.
- En ningún caso el valor de la pensión podrá ser superior al 80% del IBL.
- En ningún caso la pensión será inferior a 1 SMLMV.
- La tasa de remplazo no podrá ser inferior al 55 % del IBL.
- Conforme a la Ley 797 de 2003 se podrá garantizar pensiones hasta de 25 SMLMV.

Régimen de transición

El artículo 36 de la Ley 100 de 1993, contentivo del Régimen de Transición, dispone que:

> La edad para acceder a la pensión de vejez, el tiempo de servicio o el número de semanas cotizadas, y el monto de la pensión de vejez de las personas que al momento de entrar en vigencia el Sistema tengan treinta y cinco (35) o más años de edad si son mujeres o cuarenta (40) años de edad o más si son hombres, o quince (15) o más años de servicios cotizados, será la establecida en el régimen anterior al cual se encuentren afiliados. Las demás condiciones y requisitos aplicables a estas personas para acceder a la pensión de vejez, se regirán por las disposiciones contenidas en la presente Ley.

Así pues, se tiene que las personas cobijadas por el Régimen de Transición, tienen derecho a que se les respete condiciones del Régimen anterior como edad, tiempo y monto, que consiste este último en el porcentaje sobre el cual se reconoce la pensión de vejez. Es decir, existen en el seguro un grupo de regímenes que, de conformidad con el Régimen de Transición establecido en el artículo 36 de la Ley 100 de 1993, se aplica tanto para trabajadores del sector privado e independientes, como para trabajadores del sector público (servidores públicos), siempre que tales trabajadores al 1 de abril de 1994 hubieren cumplido 35 o más años de edad si son mujeres, o 40 o más años de edad si son hombres, o tuvieren para la misma fecha 15 o más años de servicios cotizados.

Igualmente vale anotar que dicho Régimen de Transición fue modificado por el Acto legislativo 01 de 2005, parágrafo transitorio 4, en donde se dispone que la transición no podrá extenderse más allá del 31 de julio de 2010, excepto para los trabajadores que estando en dicho régimen, además tengan cotizadas 750 semanas o su equivalente en tiempos de servicio a la entrada en vigencia del mencionado acto legislativo (22 de julio de 2005), a los cuales se mantendrá hasta el año 2014.

El IBL para liquidar la pensión de vejez de las personas beneficiadas con este sistema de exclusión, será el promedio de lo devengado en el tiempo que les hiciere falta para ello, o el cotizado durante todo el tiempo si este fuere superior, actualizado anualmente con el IPC del DANE (Ley 100 de 1993, artículo 36 inciso 2; Ley 797 de 2003, artículo 18; Sentencia C-1056 de 2003 Corte Constitucional; Ley 860 de 2003, artículo 4; Sentencia C-754 de 2004 Corte Constitucional; Acto legislativo No. 1 de 2005 (31 de julio de 2010 o hasta el 2014 a quienes tuvieran 750 semanas cotizadas a la entrada en vigencia de dicho acto).

Pensión por invalidez. Dentro de las contingencias que cubre el Seguro Social, se encuentra el pago de la pensión de invalidez de origen común, la cual se encuentra reglada en dos ordenamientos, a saber, la Ley 100 de 1993 y la Ley 860 de 2003; normas que se aplican teniendo en cuenta la fecha de estructuración del estado de invalidez, por cuanto dicha fecha es la que agota el supuesto de hecho de la norma aplicable. Tiene derecho a la pensión por invalidez, la persona declarada inválida por la Junta Regional de Calificación Médica al haber perdido el 50% o más de su capacidad laboral debido a un accidente común o una enfermedad de origen no profesional no provocada intencionalmente. La tabla 8 muestra los requisitos para acceder a la pensión por invalidez.

Tabla 8. Requisitos para acceder a la pensión por invalidez según la edad

EDAD	SEMANAS
Menores de 20 años de edad	26 semanas cotizadas en el año inmediatamente anterior
Mayores de 20 años de edad	Que haya cotizado 50 semanas dentro de los tres años inmediatamente anteriores a la fecha de estructuración.

Tasa de reemplazo. El monto mensual de la pensión de invalidez será equivalente al 45% del ingreso base de liquidación, más el 1.5% de dicho ingreso por cada cincuenta (50) semanas de cotización que el afiliado tuviese acreditadas con posterioridad a las primeras quinientas (500) semanas de cotización, cuando la disminución en su capacidad laboral sea igual o superior al 50% e inferior al 66%. Y el 54% del ingreso base de liquidación, más el 2% de dicho ingreso por cada cincuenta (50) semanas de cotización que el afiliado tuviese acreditadas con posterioridad a las primeras ochocientas (800) semanas de cotización, cuando la disminución en su capacidad laboral es igual o superior al 66%. La pensión por invalidez no podrá ser superior al 75% del ingreso base de liquidación. En ningún caso la pensión de invalidez podrá ser inferior al salario mínimo legal mensual.

Pensión de invalidez de origen común contenida en la Ley 860 de 2006. Para establecer el derecho a gozar de esta pensión, deben tenerse en cuenta las siguientes condiciones:

- **Requisitos subjetivos:** tienen derecho a la pensión de invalidez de origen común prevista en la Ley 860 de 2003, los asegurados que por cualquier causa de origen no profesional, no provocada intencionalmente, hubieren perdido el 50% o más de su capacidad laboral.
- **Requisitos objetivos:** haber cotizado cincuenta (50) semanas dentro de los últimos tres (3) años inmediatamente anteriores a la fecha de la estructuración o al hecho causante de la misma y una fidelidad de cotización para con el sistema de al menos 20% del tiempo transcurrido entre el momento en que cumplió 20 años de edad y la fecha de la primera calificación del estado de invalidez. Los menores de veinte (20) años de edad solo deberán acreditar que han cotizado veintiséis (26) semanas en el último año inmediatamente

anterior al hecho causante de su invalidez o su declaratoria. La pensión de invalidez se reconocerá a solicitud de la parte interesada y comenzará a pagarse en forma retroactiva desde la fecha en que se produzca tal estado.

¿Cómo se **califica la invalidez?** El artículo 41 de la Ley 100 de 1993, quedará así:

Artículo 41. El estado de invalidez será determinado de conformidad con lo dispuesto en los artículos siguientes y con base en el manual único para la calificación de invalidez, expedido por el Gobierno Nacional, vigente a la fecha de calificación, que deberá contemplar los criterios técnicos de evaluación, para calificar la imposibilidad que tenga el afectado para desempeñar su trabajo por pérdida de su capacidad laboral.

Corresponde al Instituto de Seguros Sociales, a las Administradoras de Riesgos Profesionales, ARP, a las Compañías de Seguros que asuman el riesgo de invalidez y muerte y a las Entidades Promotoras de Salud, EPS, determinar en primera oportunidad la pérdida de capacidad laboral y calificar el grado de invalidez y el origen de las contingencias. En caso de que el interesado no esté de acuerdo con la calificación, dentro de los cinco (5) días siguientes a la manifestación que hiciere sobre su inconformidad, se acudirá a las Juntas de Calificación de Invalidez del orden regional, cuya decisión será apelable ante la Junta Nacional. Contra dichas decisiones proceden las acciones legales.

El acto que declara la invalidez que expida cualquiera de aquellas entidades, deberá contener expresamente los fundamentos de hecho y de derecho que dieron origen a esta decisión, así como la forma y oportunidad en que el

interesado puede solicitar la calificación por parte de la Junta Regional y la facultad de recurrir esta calificación ante la Junta Nacional.

Cuando la incapacidad declarada por una de las entidades antes mencionadas (ISS, ARL o aseguradora) sea inferior en no menos del diez por ciento (10%) a los límites que califican el estado de invalidez, tendrá que acudirse en forma obligatoria a la Junta Regional de Calificación de Invalidez por cuenta de la entidad. Estas juntas son organismos de carácter interdisciplinario cuya conformación podrá ser regionalizada y el manejo de sus recursos reglamentado por el Gobierno Nacional de manera equitativa.

Ahora bien, la norma también establece que **el estado de invalidez podrá revisarse** en los siguientes casos:

a. Por solicitud de la entidad de previsión o seguridad social correspondiente cada tres (3) años, con el fin de ratificar, modificar o dejar sin efectos el dictamen que sirvió de base para la liquidación de la pensión que disfruta su beneficiario y proceder a la extinción, disminución o aumento de la misma, si a ello hubiera lugar.

b. El pensionado tendrá un plazo de tres (3) meses contados a partir de la fecha de dicha solicitud, para someterse a la respectiva revisión del estado de invalidez. Salvo casos de fuerza mayor, si el pensionado no se presenta o impide dicha revisión dentro de dicho plazo, se suspenderá el pago de la pensión. Transcurridos doce (12) meses contados desde la misma fecha sin que el pensionado se presente o permita el examen, la respectiva pensión prescribirá.

c. Por solicitud del pensionado en cualquier tiempo y a su costa: para readquirir el derecho en forma posterior, el

afiliado que alegue permanecer inválido deberá someterse a un nuevo dictamen. Los gastos de este nuevo dictamen serán pagados por el afiliado.

Pensión de sobrevivientes. Es la pensión que deja el afiliado a sus beneficiarios al morir. El reconocimiento deberá efectuarse a más tardar dos (2) meses después de radicada la solicitud por el peticionario con la correspondiente documentación que acredite su derecho. En caso de muerte del pensionado el monto de la pensión será igual al 100 % de su mesada pensional. Tendrán derecho a la pensión los miembros del grupo familiar del pensionado por vejez o invalidez por riesgo común del pensionado que fallezca o del afiliado que fallezca siempre que éste hubiere cotizado 26 semanas dentro de los tres (3) últimos años anteriores al fallecimiento. Es igual en los dos regímenes. La tabla 9 señala los beneficiarios de ley de la pensión de sobrevivientes.

Mesada 14. A través del Acto legislativo 01 de 2005 se estableció que las personas cuyo derecho a la pensión se cause a partir de la vigencia del acto no podrán recibir más de trece (13) mesadas pensionales.

Mora por no pagar mesada a tiempo: será a favor del pensionado a la tasa máxima de interés moratorio vigente

Tabla 9. Beneficiarios de la pensión de sobrevivientes

EDAD	BENEFICIARIOS	MODALIDAD
Menores de 30 años sin hijos	Cónyuge, compañero (a) permanente (acreditar convivencia mínimo de 5 años continuos)	Pensión durante 20 años
Mayores de 30 años	Cónyuge, compañero (a) permanente (acreditar convivencia mínimo de 5 años continuos)	Pensión vitalicia (50% para el y 50% para los hijos)

EDAD	BENEFICIARIOS	MODALIDAD
0–18 años	Hijos	Pensión temporal hasta la mayoría de edad (50% en partes iguales entre los hijos)
18 y 25 años	Hijos estudiantes	Pensión temporal hasta terminación de estudios o hasta 25 años.
Sin edad	Hijos Inválidos	Hasta que cese la discapacidad
Sin edad	Padres que dependan de manera total y absoluta.	Vitalicia
Sin edad	Hermanos inválidos que dependan económicamente.	Hasta que cese la discapacidad.

Auxilio funerario. La persona que compruebe haber sufragado los gastos de entierro de un afiliado o pensionado y que sea o no beneficiario de este, tendrá derecho a percibir un auxilio funerario equivalente al último salario base de cotización, o al valor correspondiente a la última mesada pensional recibida, según sea el caso, sin que este auxilio pueda ser inferior a cinco (5) salarios mínimos legales mensuales vigentes, ni superior a diez (10) veces dicho salario. La solicitud de este pago se hará:

- Ante AFP si la causa de la muerte fue enfermedad o accidente de origen común y pertenecía al RAIS.
- Ante el ISS (Colpensiones) si el afiliado o pensionado pertenecía al régimen de prima media.
- Ante la ARL si la muerte se produce por ATEP.

Cotización a salud de los pensionados. En su totalidad está a cargo de los pensionados afiliados al sistema.

Pago de las mesadas pensionales. Podrá hacerse de forma personal al beneficiario (o a su apoderado) o mediante consignación en cuentas o mediante correo certificado (cheque).

9.1.10 Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS)

Artículo 59: Concepto. Es el conjunto de entidades, normas y procedimientos, mediante los cuales se administran los recursos privados y públicos destinados a pagar las pensiones y prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados, de acuerdo con lo previsto. Este régimen está basado en el ahorro proveniente de las cotizaciones y sus respectivos rendimientos financieros, la solidaridad a través de garantías de pensión mínima y aportes al fondo de solidaridad y propende por la competencia entre las diferentes entidades administradoras del sector privado, sector público y sector social solidario que libremente escojan los afiliados. **Artículo 60: Características.**

a. Los afiliados al régimen tendrán derecho al reconocimiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez y de sobrevivientes, así como de las indemnizaciones contenidas en este título, cuya cuantía dependerá de los aportes de los afiliados y empleadores, su rendimientos financieros y de los subsidios del Estado cuando a ellos hubiere lugar.

b. Una parte de los aportes mencionados, se capitalizará en la cuenta individual de ahorro pensional de cada afiliado. Otra parte se destinará al pago de primas de seguros para atender las pensiones de invalidez y de sobrevivientes y la asesoría para la contratación de la renta vitalicia, financiar el F.S.P. y cubrir el costo de administración del régimen. Las cuentas de ahorro pensional, serán administradas por las entidades que se autoricen para tal efecto, sujetas a la vigilancia y control del estado.

c. Los afiliados al sistema podrán escoger y trasladarse libremente entre entidades administradoras y seleccionar la aseguradora con la cual contraten las rentas o pensiones.

d. El conjunto de las cuentas individuales de ahorro pensional constituye un patrimonio autónomo propiedad de los afiliados, denominado fondo de pensiones, el cual es independiente del patrimonio de la entidad administradora.

e. Las entidades administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administran; ofrecerán esquema "multifondos" para una adecuada conformación de la cuenta individual.

f. El patrimonio de las entidades administradoras garantiza el pago de la rentabilidad mínima de que trata el literal anterior y el desarrollo del negocio de administración del fondo de pensiones.

g. El estado garantiza los ahorros del afiliado y el pago de las pensiones a que este tenga derecho, cuando las entidades administradoras o aseguradoras incumplan sus obligaciones, en los términos de la presente ley, revirtiendo contra el patrimonio de las entidades administradoras y aplicando las sanciones pertinentes por incumplimiento, de acuerdo con la reglamentación que expida el gobierno nacional.

h. Tendrán derecho al reconocimiento de bonos pensionales los afiliados al régimen que hayan efectuado aportes o cotizaciones al ISS, o a las cajas, fondos o entidades del sector público, o prestado servicios como servidores públicos, o trabajando en empresas que tienen a su exclusivo cargo las pensiones de sus trabajadores y trasladen la parte proporcional del cálculo actuarial correspondiente.

i. En desarrollo del principio de solidaridad, el Estado aportará los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando la capitalización de los aportes de los afiliados y sus rendimientos financieros

fueren insuficientes, y aquellos cumplan las condiciones requeridas para el efecto (aportes al Fondo de Solidaridad Pensional para población vulnerable).

j. El control y vigilancia de las entidades administradoras de los fondos de pensiones corresponde a la Superintendencia Bancaria, hoy Superintendencia Financiera.

Personas excluidas del régimen de ahorro individual con solidaridad:

Los pensionados por invalidez por el Instituto de Seguros Sociales o por cualquier fondo, caja o entidad del sector público.

Las personas que al entrar en vigencia el sistema tuvieren cincuenta y cinco (55) años o más de edad, si son hombres, o cincuenta (50) años o más de edad, si son mujeres, salvo que decidan cotizar por lo menos quinientas (500) semanas en el nuevo régimen, caso en el cual será obligatorio para el empleador efectuar los aportes correspondientes.

Multifondos. Es un sistema que busca ofrecer portafolios con mejores garantías y rentabilidades a los aportes que hacen los afiliados a los fondos de pensiones obligatorias y voluntarias en Colombia, dado que las prestaciones a que se tiene derecho en éste régimen dependen de los aportes y sus rendimientos (capitalización).

¿Cuándo se **retiran esos ahorros de la cuenta individual?** Cuando el afiliado cumpla los requisitos para obtener una pensión de vejez o de invalidez. En caso de muerte se le pagará la pensión a su familia. Hay excedentes de libre disponibilidad que podrá retirarlos en cualquier momento previo el cumplimiento de las normas legales.

Tenga en cuenta: -en el momento de pensionarse, el ahorro debe estar disponible en forma inmediata, sin

que se deba adelantar ningún trámite para demostrar semanas cotizadas ni monto de los depósitos efectuados en la cuenta respectiva.

El ahorro en la cuenta individual puede servirle al afiliado de garantía para que instituciones financieras le otorguen préstamos especiales o de consumo.

Pensión de vejez. Los afiliados al régimen de ahorro individual con solidaridad, tendrán derecho a una pensión de vejez a la edad que escojan, siempre y cuando el capital acumulado en su cuenta de ahorro individual les permita obtener una pensión mensual superior al 110% del salario mínimo legal mensual vigente a la fecha de expedición de esta ley, reajustado anualmente según la variación porcentual del índice de precios al consumidor certificado por el DANE. Para el cálculo de dicho monto se tendrá en cuenta el valor del bono pensional, cuando a este hubiere lugar. Cuando a pesar de cumplir los requisitos para acceder a la pensión en los términos del inciso anterior, el trabajador opte por continuar cotizando, el empleador estará obligado a efectuar las cotizaciones a su cargo, mientras dure la relación laboral, legal o reglamentaria, y hasta la fecha en la cual el trabajador cumpla sesenta (60) años si es mujer y sesenta y dos (62) años de edad si es hombre.

Garantía de pensión mínima de vejez. Los afiliados que a los sesenta y dos (62) años de edad, si son hombres, y cincuenta y siete (57) si son mujeres, no hayan alcanzado a generar la pensión mínima de que trata el artículo 35 de la Ley 100, y hubiesen cotizado por lo menos mil ciento cincuenta semanas (1.150), tendrán derecho a que el Gobierno Nacional, en desarrollo del principio de solidaridad, les complete la parte que haga falta para obtener dicha pensión.

Devolución de saldos. Quienes a las edades previstas en el artículo anterior no hayan cotizado el número mínimo de semanas exigidas, y no hayan acumulado el capital necesario para financiar una pensión por lo menos igual al salario mínimo, tendrán derecho a la devolución del capital acumulado en su cuenta de ahorro individual, incluidos los rendimientos financieros y el valor del bono pensional, si a este hubiere lugar, o a continuar cotizando hasta alcanzar el derecho.

Financiación de la pensión de vejez. Las pensiones de vejez se financiarán con los recursos de las cuentas de ahorro pensional, con el valor de los bonos pensionales cuando a ello hubiere lugar, y con el aporte de la Nación en los casos en que se cumplan los requisitos correspondientes para la garantía de pensión mínima.

Pensión de invalidez. Funciona igual que en el RPMPD. Cuando el afiliado se invalide sin cumplir con los requisitos para acceder a pensión de invalidez, se le entregará a sus beneficiarios la totalidad del saldo abonado en su cuenta individual de ahorro pensional, incluidos los rendimientos, y el valor del bono pensional si a este hubiera lugar. No obstante, el afiliado podrá mantener un saldo en su cuenta y cotizar para acceder a pensión de vejez.

Pensión de sobrevivientes. Opera igual que en el RPMPD. En desarrollo del principio de solidaridad, el Estado garantiza el complemento para que los sobrevivientes tengan acceso a una pensión mínima de sobrevivientes, cuyo monto mensual será equivalente al 100% del salario mínimo legal mensual.

Inexistencia de beneficiarios. En caso de que a la muerte del afiliado o pensionado, no hubiere beneficiarios de la pensión de sobrevivientes, las sumas acumuladas en la cuenta individual

de ahorro pensional, harán parte de la masa sucesoral de bienes del causante. En caso de que no haya causahabientes hasta el quinto orden hereditario, la suma acumulada en la cuenta individual de ahorro pensional se destinará al Fondo de Solidaridad Pensional de que trata la Ley 100.

Devolución de saldos. Cuando el afiliado fallezca sin cumplir con los requisitos para causar una pensión de sobrevivientes, se les entregará a sus beneficiarios la totalidad del saldo abonado en su cuenta individual de ahorro pensional, incluidos los rendimientos, y el valor del bono pensional si a este hubiera lugar.

Modalidades de pensión. Las pensiones de vejez, de invalidez y de sobrevivientes, podrán adoptar una de las siguientes modalidades, a elección del afiliado o de los beneficiarios, según el caso:

- **Renta vitalicia inmediata:** la renta vitalicia inmediata es la modalidad de pensión mediante la cual el afiliado o beneficiario contrata directa e irrevocablemente con la aseguradora de su elección, el pago de una renta mensual hasta su fallecimiento y el pago de pensiones de sobrevivientes en favor de sus beneficiarios por el tiempo a que ellos tengan derecho. Dichas rentas y pensiones deben ser uniformes en términos de poder adquisitivo constante y no pueden ser contratadas por valores inferiores a la pensión mínima vigente del momento. La administradora a la que hubiere estado cotizando el afiliado al momento de cumplir con las condiciones para la obtención de una pensión, será la encargada de efectuar, a nombre del pensionado, los trámites o reclamaciones que se requieran, ante la respectiva aseguradora.
- **Retiro programado:** el retiro programado es la modalidad de pensión en la cual el afiliado o los beneficiarios, obtienen su pensión de la sociedad administradora, con cargo a su

cuenta individual de ahorro pensional y al bono pensional a que hubiera lugar. Para estos efectos, se calcula cada año una anualidad en unidades de valor constante, igual al resultado de dividir el saldo de su cuenta de ahorro y bono pensional, por el capital necesario para financiar una unidad de renta vitalicia para el afiliado y sus beneficiarios. La pensión mensual corresponderá a la doceava parte de dicha anualidad. El saldo de la cuenta de ahorro pensional, mientras el afiliado disfruta de una pensión por retiro programado, no podrá ser inferior al capital requerido para financiar al afiliado y sus beneficiarios una renta vitalicia de un salario mínimo legal mensual vigente. Lo anterior no será aplicable cuando el capital ahorrado más el bono pensional, si hubiere lugar a él, conduzcan a una pensión inferior a la mínima, y el afiliado no tenga acceso a la garantía estatal de pensión mínima. Cuando no hubiere beneficiarios, los saldos que queden en la cuenta de ahorro al fallecer un afiliado que esté disfrutando una pensión por retiro programado, acrecentarán la masa sucesoral. Si no hubiere causahabientes, dichas sumas se destinarán al financiamiento de la garantía estatal de pensión mínima.

- **Retiro programado con renta vitalicia diferida:** el retiro programado con renta vitalicia diferida, es la modalidad de pensión por la cual un afiliado contrata con la aseguradora de su elección, una renta vitalicia con el fin de recibir pagos mensuales a partir de una fecha determinada, reteniendo en su cuenta individual de ahorro pensional los fondos suficientes para obtener de la administradora un retiro programado, durante el período que medie entre la fecha en que ejerce la opción por esta modalidad y la fecha en que la renta vitalicia diferida comience a ser pagada por la aseguradora. La renta vitalicia diferida contratada tampoco podrá en este caso, ser inferior a la pensión mínima de vejez vigente.

9.2 Subsistema 2: Sistema General de Seguridad Social en Salud

Objetivos. Regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso de toda la población al servicio en todos los niveles de atención.

9.2.1 Estructura del sistema

El sistema está compuesto básicamente por tres entes:

- **El Estado:** quien actúa como ente de coordinación, dirección y control. Sus organismos son: El Ministerio de la Protección Social, la Comisión de Regulación en Salud -CRES- que por Ley 1122 de 2007 sustituyó al Concejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS), y la Superintendencia Nacional de Salud que vigila y controla a los actores del sistema. La CRES define directrices sobre el POS, la UPC y el esquema tarifario básicamente mientras que el CNSSS es ahora asesor del Ministerio de la Protección Social en lo relacionado con otros aspectos del Sistema.
- **Los aseguradores:** son entidades públicas o privadas que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el Estado y los prestadores de los servicios de salud. Son las empresas promotoras de salud (EPS) las administradoras de fondos de pensiones (AFP) y las aseguradoras de riesgos profesionales (ARP).
- **Los prestadores:** son, finalmente, las instituciones que prestan el servicio de salud (IPS), son los hospitales, clínicas, laboratorios, etc., que suministran todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad.

La Superintendencia Nacional de Salud ejerce la inspección, vigilancia y control del sistema. Está adscrita al Ministerio de Salud y la Protección Social.

9.2.2 Fundamentos del servicio público

Además de los principios generales consagrados en la Constitución Política, son reglas del servicio público de salud, rectoras del sistema general de seguridad social en salud las siguientes:

- **Cobertura universal a través de los dos regímenes:** contributivo y subsidiado.
- **Equidad:** en cuanto a la igualdad en las prestaciones.
- **Obligatoriedad:** la afiliación al sistema general de seguridad social en salud es obligatoria para todos los habitantes en Colombia.
- **Protección integral:** en sus fases de educación, información y fomento de la salud y la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, en cantidad, oportunidad, calidad y eficiencia.
- **Libre escogencia**: entre las entidades promotoras de salud y las instituciones prestadores de servicios de salud, cuando ello sea posible según las condiciones de oferta de servicios.
- **Descentralización administrativa:** direcciones seccionales, distritales y locales de salud.
- **Participación social:** el sistema general de seguridad social en salud estimulará la participación de los usuarios en la organización y control de las instituciones del sistema general de seguridad social en salud.

- **Calidad:** el sistema establecerá mecanismos de control a los servicios para garantizar a los usuarios calidad en la atención oportuna, personalizada, humanizada, integral, continua y de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud **está integrado** por:

Organismos de dirección, vigilancia y control:

- Ministerio de la Protección Social.
- CRES -Comisión de Regulación en Salud.
- La Superintendencia nacional en salud.

Organismos de administración y financiación:

- Las entidades promotoras de salud.
- Las direcciones seccionales, distritales y locales de salud.
- El fondo de solidaridad y garantía.

Además de los anteriores, también lo integran las instituciones prestadoras de servicios de salud, públicas, mixtas o privadas.

Los empleadores, los trabajadores y sus organizaciones y los trabajadores independientes que cotizan al sistema contributivo y los pensionados.

Los beneficiarios del sistema general de seguridad social en salud en todas sus modalidades.

Características básicas del sistema

- Es dirigido, orientado y regulado por el Gobierno Nacional.

- Cobija a todos los habitantes en Colombia, previo el pago de la cotización reglamentaria o a través del subsidio que se financiará con recursos fiscales, de solidaridad y los ingresos propios de los entes territoriales.
- Todos los afiliados al sistema general de seguridad social en salud recibirán un plan integral de protección de la salud, con atención preventiva, médico-quirúrgica y medicamentos esenciales, que será denominado el plan obligatorio de salud.
- Todos los miembros del grupo familiar deberán estar afiliados a una misma EPS y si varios trabajan, cada uno deberá cotizar para garantizar la solidaridad de todo el sistema.
- El recaudo de las cotizaciones será responsabilidad del sistema general de seguridad social -Fondo de Solidaridad y Garantía-, quien delegará en lo pertinente esta función en las entidades promotoras de salud.
- Las entidades promotoras de salud tendrán a cargo la afiliación de los usuarios y la administración de la prestación de los servicios de las instituciones prestadoras.
- Por cada persona afiliada y beneficiaria, la entidad promotora de salud recibirá una unidad de pago por capitación, UPC, que será establecida periódicamente por la CRES.
- Los afiliados al sistema elegirán libremente la entidad promotora de salud, dentro de las condiciones de la presente ley. Así mismo, escogerán las instituciones prestadoras de servicios y/o los profesionales adscritos o con vinculación laboral a la entidad promotora de salud, dentro de las opciones por ella ofrecida; La permanencia mínima en una EPS es de 24 meses.

- Con el objeto de asegurar el ingreso de toda la población al sistema en condiciones equitativas, existirá un régimen subsidiado para los más pobres y vulnerables que se financiará con aportes fiscales de la Nación, de los departamentos, los distritos y los municipios, el fondo de solidaridad y garantía y recursos de los afiliados en la medida de su capacidad.
- Las entidades promotoras de salud (EPS) podrán prestar servicios directos a sus afiliados por medio de sus propias instituciones prestadoras de salud (IPS), o contratar con instituciones prestadoras y profesionales independientes o con grupos de práctica profesional, debidamente constituidos.
- Existirá un fondo de solidaridad y garantía (FOSYGA) que tendrá por objeto, de acuerdo con las disposiciones de esta ley, garantizar la compensación entre personas de distintos ingresos y riesgos y la solidaridad del sistema general de seguridad social en salud, cubrir los riesgos catastróficos y los accidentes de tránsito y demás funciones complementarias señaladas en la ley.
- La afiliación podrá ser individual o colectiva, a través de las empresas, las agremiaciones, o por asentamientos geográficos, de acuerdo a la reglamentación que para el efecto se expida. El carácter colectivo de la afiliación será voluntario, por lo cual el afiliado no perderá el derecho a elegir o trasladarse libremente entre entidades promotoras de salud.

El Plan Obligatorio de Salud (POS) da cubrimiento a:

- Programas de prevención de enfermedades.

- Urgencias de cualquier orden, es decir, necesidades que requieren atención inmediata.
- Consulta médica general y especializada en cualquiera de las áreas de la medicina.
- Consulta y tratamientos odontológicos (excluyendo ortodoncia, periodoncia y prótesis).
- Exámenes de laboratorio y Rayos X.
- Hospitalización y cirugía y procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos descritos en el anexo 2 del Acuerdo 008 de la CRES en todos los casos en que se requiera.
- Consulta médica en psicología, optometría y terapias.
- Medicamentos esenciales en su denominación genérica.
- Atención integral durante la maternidad, el parto y al recién nacido.
- Atención con tratamientos de alto costo para enfermedades catastróficas que son aquellas que representan una alta complejidad técnica en su manejo, alto costo, baja ocurrencia y baja efectividad en su tratamiento. Se incluyen las siguientes:

✓ Tratamiento con radioterapia y quimioterapia para el cáncer.

✓ Diálisis para insuficiencia renal crónica, trasplante renal, de corazón, de médula ósea y de córnea.

✓ Tratamiento para el SIDA y sus complicaciones.

✓ Tratamiento médico quirúrgico para el trauma mayor.

✓ Reemplazos articulares.

✓ Tratamiento quirúrgico para enfermedades del corazón y del sistema nervioso central.

- ✓ Terapia en unidad de cuidados intensivos.
- ✓ Tratamiento quirúrgico para enfermedades de origen genético o congénito.

Manual de medicamentos. El manual de medicamentos y terapéutica está consignado primordialmente en el anexo No 1 del Acuerdo 008 de la CRES, que contiene la lista de medicamentos esenciales que está cubierto por el POS. Allí se especifica la forma de formular el medicamento, la receta deberá incluir el nombre del medicamento en su presentación genérica, la presentación y concentración del principio activo, la vía de administración y la dosis tiempo respuesta máxima permitida, la que no podrá sobrepasarse salvo que la EPS lo autorice. No se reconocerán recetas que contengan artículos suntuarios, cosméticos, complementos vitamínicos, líquidos para lentes de contacto, tratamientos capilares, champús de ningún tipo, jabones, leches, cremas hidratantes, antisolares o para las manchas en la piel, drogas para la memoria o la impotencia sexual, edulcorantes o sustitutos de la sal, anorexígenos, enjuagues bucales, cremas dentales, cepillo y seda dental.

Las EPS deben garantizar la continuidad y el despacho de los medicamentos formulados. Es posible recetar un medicamento que no se encuentre en el manual previa aprobación del Comité Técnico Científico que es conformado por un representante de la EPS, uno de la IPS y un representante de los usuarios, por lo menos uno de ellos deberá ser médico.

Afiliados al sistema. Existen dos tipos de afiliados al sistema general de seguridad social en salud:

- Los afiliados al sistema mediante el régimen contributivo son las personas vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y

jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago.

- Los afiliados al sistema mediante el régimen subsidiado que son las personas sin capacidad de pago para cubrir el monto total de la cotización. Será subsidiada en el sistema general de seguridad social en salud la población más pobre y vulnerable del país en las áreas rural y urbana. Tendrán particular importancia dentro de este grupo personas tales como las madres durante el embarazo, parto y posparto y período de lactancia, las madres comunitarias, las mujeres cabeza de familia, los niños menores de un año, los menores en situación irregular, los enfermos de Hansen, las personas mayores de 65 años, los discapacitados, los campesinos, las comunidades indígenas, los trabajadores y profesionales independientes, artistas y deportistas, toreros y sus subalternos, periodistas independientes, maestros de obra de construcción, albañiles, taxistas, electricistas, desempleados y demás personas sin capacidad de pago.

Beneficios para desmovilizados. Los colombianos que, acogiéndose a procesos de paz, se hayan desmovilizado, o lo hagan en el futuro, tendrán derecho a los beneficios del régimen subsidiado en salud contenido en la presente ley, mientras no se afilien al régimen contributivo en virtud de relación de contrato de trabajo.

Garantías de los afiliados. Se garantiza a los afiliados al sistema general de seguridad social en salud la debida organización y prestación del servicio público de salud, en los siguientes términos:

- La atención de los servicios del plan obligatorio de salud (POS) del artículo 162 por parte de la entidad promotora de salud (EPS) respectiva a través de las instituciones prestadoras de servicios adscritas.

- La atención de urgencias en todo el territorio nacional.
- La libre escogencia y traslado entre entidades promotoras de salud, sea la modalidad de afiliación individual o colectiva de conformidad con los procedimientos, tiempos, límites y efectos que determine el Gobierno Nacional dentro de las condiciones previstas en esta ley.
- La escogencia de las instituciones prestadoras de servicios y de los profesionales entre las opciones que cada entidad promotora de salud ofrezca dentro de su red de servicios.
- La participación de los afiliados, individualmente o en sus organizaciones, en todas las instancias de asociación, representación, veeduría de las entidades rectoras, promotoras y prestadoras y del sistema de seguridad social en salud.

Deberes de los afiliados y beneficiarios. Son deberes de los afiliados y beneficiarios del sistema general de seguridad social en salud los siguientes:

- Procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad.
- Afiliarse con su familia al sistema general de seguridad social en salud.
- Facilitar el pago y pagar cuando le corresponda las cotizaciones y pagos obligatorios a que haya lugar.
- Suministrar información veraz, clara y completa sobre su estado de salud y los ingresos base de cotización.
- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores a las que se refiere la presente ley.

- Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones de las instituciones y profesionales que le prestan atención en salud.
- Cuidar y hacer uso racional de los recursos, las instalaciones, la dotación, así como de los servicios y prestaciones sociales y laborales.
- Tratar con dignidad el personal humano que lo atiende y respetar la intimidad de los demás pacientes.

Deberes de los empleadores. Como integrantes del sistema general de seguridad social en salud, los empleadores, cualquiera que sea la entidad o institución en nombre de la cual vinculen a los trabajadores, deberán:

- Inscribir en alguna entidad promotora de salud a todas las personas que tengan alguna vinculación laboral, sea esta, verbal o escrita, temporal o permanente. La afiliación colectiva en ningún caso podrá coartar la libertad de elección del trabajador sobre la entidad promotora de salud a la cual prefiera afiliarse, de conformidad con el reglamento.
- Contribuir al financiamiento del sistema general de seguridad social en salud, mediante acciones como las siguientes:

✓ Pagar cumplidamente los aportes que le corresponden, de acuerdo con el artículo 204.

✓ Descontar de los ingresos laborales las cotizaciones que corresponden a los trabajadores a su servicio.

✓ Girar oportunamente los aportes y las cotizaciones a la entidad promotora de salud, de acuerdo a la reglamentación que expida el gobierno.

- Informar las novedades laborales de sus trabajadores a la entidad a la cual están afiliados, en materias tales como el nivel de ingresos y sus cambios, las vinculaciones y retiros de trabajadores. Así mismo, informar a los trabajadores sobre las garantías y las obligaciones que les asisten en el sistema general de seguridad social en salud.
- Garantizar un medio ambiente laboral sano, que permita prevenir los riesgos de trabajo y enfermedad profesional, mediante la adopción de los sistemas de seguridad industrial y la observancia de las normas de salud ocupacional y seguridad social.

La atención de los accidentes de trabajo, riesgos y eventualidades por enfermedad general, maternidad y atep serán cubiertos en su totalidad por el patrono en caso de no haberse efectuado la inscripción del trabajador o no gire oportunamente las cotizaciones en la entidad de seguridad social correspondiente.

Garantía mínima para los afiliados. El plan obligatorio de salud (POS) comprende atención preventiva, medico quirúrgica y medicamentos esenciales.

Cobertura familiar. El plan obligatorio de salud (POS) tendrá cobertura familiar. Para estos efectos, serán beneficiarios del sistema el (o la) cónyuge o el compañero o la compañera permanente del afiliado; los hijos menores de 18 años de cualquiera de los cónyuges, que haga parte del núcleo familiar y que dependan económicamente de este; los hijos mayores de 18 años con incapacidad permanente o aquellos que tengan menos de 25 años y sean estudiantes con dedicación exclusiva y dependan económicamente del afiliado. A falta de cónyuge,

compañero o compañera permanente, e hijos con derecho, la cobertura familiar podrá extenderse a los padres del afiliado no pensionados que dependan económicamente de este. Todo niño que nazca después de la vigencia de la Ley 100 DE 1993 quedará automáticamente como beneficiario de la entidad promotora de salud a la cual esté afiliada su madre.

Preexistencias. En el sistema general de seguridad en salud, las empresas promotoras de salud no podrán aplicar preexistencias a sus afiliados. El acceso a la prestación de algunos servicios de alto costo para personas que se afilien al sistema podrá estar sujeto a períodos mínimos de cotización que en ningún caso podrán exceder 100 semanas de afiliación al sistema, de las cuales al menos 26 semanas deberán haber sido pagadas en el último año. Para períodos menores de cotización, el acceso a dichos servicios requerirá un pago por parte del usuario, que se establecerá de acuerdo con su capacidad socioeconómica.

Plan de atención pública (antes atención básica). Política de Salud Pública que reúne un conjunto de actividades, intervenciones y procedimientos, de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, vigilancia en salud pública y control de factores de riesgo dirigidos a la colectividad el cual se encuentra consignado mediante la Resolución 4288 de noviembre de 1996. Estas actividades se realizan para toda la población de manera gratuita y no están sujetas a ningún tipo de afiliación en salud. Las actividades de vigilancia en salud pública van encaminadas a la prevención de enfermedades como VIH, meningitis bacteriana, tuberculosis, cólera, rabia, hepatitis B, C y D, fiebre reumática, lepra y enfermedades de transmisión sexual, investigación y control de brotes, control de la calidad sanitaria del agua para el consumo humano, de los procesos de producción, transporte y expendio de alimentos para consumo humano, de

los establecimientos públicos que impliquen alto riesgo sanitario y de los puertos fluviales, marítimos, aéreos y terrestres.

Acciones de prevención. Vacunación según el esquema único nacional del Plan Ampliado de Inmunizaciones (PAI), control del crecimiento y desarrollo en niños y niñas menores de 10 años, fluorización, aplicación de sellantes y detartraje en población de 5 a 14 años, planificación familiar, control prenatal, parto limpio y seguro, citología cervicouterina en mujeres de 25 a 65 años y examen físico de mama en mujeres mayores de 35 años. Este plan fue modificado por el Ministerio de la Protección Social y actualmente se denomina Plan Nacional de Salud Pública.

Plan Nacional de Salud Pública. Se adopta el Plan Nacional de Salud Pública 2007-2010 por medio el Decreto número 3039 del 10 de agosto de 2007 y mediante Resolución 0425 de 2008, se establecen los criterios para su implementación. Actualmente se está utilizando el Plan Decenal de Salud Pública 2012 – 2021, el cual tiene la función de proveer de manera integral, las acciones de salud individuales y colectivas con la participación responsable de todos los sectores de la sociedad, que mejoren las condiciones de salud de la población. El Plan Nacional de Salud Pública incluye

- Las prioridades, objetivos, metas y estrategias en salud, en coherencia con los indicadores de situación de salud, las políticas de salud nacionales, los tratados y convenios internacionales suscritos por el país y las políticas sociales transversales de otros sectores.
- Define las responsabilidades en salud pública a cargo de la Nación, de las entidades territoriales, y de todos los actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud -SGSSS, que se complementarán con las ac-

ciones de los actores de otros sectores definidas en el plan nacional de desarrollo y en los planes de desarrollo territorial.

Propósitos del Plan Nacional de Salud Pública:

- Mejorar el estado de salud de la población colombiana.
- Evitar la progresión y los desenlaces adversos de la enfermedad.
- Enfrentar los retos del envejecimiento poblacional y la transición demográfica.
- Disminuir las inequidades en salud de la población colombiana.

La prestación del plan de atención básica será gratuita y obligatoria. La financiación de este plan será garantizada por recursos fiscales del Gobierno Nacional, complementada con recursos de los entes territoriales.

Atención maternoinfantil. El plan obligatorio de salud (POS) para las mujeres en estado de embarazo cubrirá los servicios de salud en el control prenatal, la atención del parto, el control del posparto y la atención de las afecciones relacionadas directamente con la lactancia. El plan obligatorio de salud para los menores de un año cubrirá la educación, información y fomento de la salud, el fomento de la lactancia materna, la vigilancia del crecimiento y desarrollo, la prevención de la enfermedad, incluyendo inmunizaciones, la atención ambulatoria, hospitalaria y de urgencia, incluidos los medicamentos esenciales y la rehabilitación cuando hubiere lugar, de conformidad con lo previsto en la presente ley y sus reglamentos.

Además del plan obligatorio de salud, las mujeres en estado de embarazo y las madres de los niños menores de un año

del régimen subsidiado recibirán un subsidio alimentario en la forma como lo determinen los planes y programas del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y con cargo a este. Para los efectos de la presente ley, entiéndase por subsidio alimentario la subvención en especie, consistente en alimentos o nutrientes que se entregan a la mujer gestante y a la madre del menor de un año y que permiten una dieta adecuada.

Riesgos catastróficos y accidentes de tránsito. En los casos de urgencias generadas en accidentes de tránsito, en acciones terroristas ocasionadas por bombas o artefactos explosivos, en catástrofes naturales u otros eventos expresamente aprobados por el consejo nacional de seguridad social en salud, los afiliados al sistema general de seguridad social en salud tendrán derecho al cubrimiento de los servicios médico-quirúrgicos, indemnización por incapacidad permanente y por muerte, gastos funerarios y gastos de transporte al centro asistencial. El Fondo de Solidaridad y Garantía pagará directamente a la institución que haya prestado el servicio a las tarifas que establezca el Gobierno Nacional de acuerdo con los criterios del consejo nacional de seguridad social en salud. En los casos de accidentes de tránsito, el cubrimiento de los servicios médico-quirúrgicos y demás prestaciones continuará a cargo de las aseguradoras autorizadas para administrar los recursos del seguro obligatorio de accidentes de tránsito con las modificaciones de esta ley.

Atención inicial de urgencias. La atención inicial de urgencias debe ser prestada en forma obligatoria por todas las entidades públicas y privadas que presten servicios de salud, a todas las personas, independientemente de la capacidad de pago. Su prestación no requiere contrato ni orden previa. El costo de estos servicios será pagado por el fondo de solida-

ridad y garantía en los casos previstos en el artículo anterior, o por la entidad promotora de salud a la cual esté afiliado en cualquier otro evento.

Planes complementarios. Las entidades promotoras de salud podrán ofrecer planes complementarios al plan obligatorio de salud, que serán financiados en su totalidad por el afiliado con recursos distintos a las cotizaciones obligatorias.

Entidades Promotoras de Salud (EPS). Son las entidades responsables de la afiliación, y el registro de los afiliados y del recaudo de sus cotizaciones, por delegación del fondo de solidaridad y garantía. Su función básica será organizar y garantizar, directa o indirectamente, la prestación del plan de salud obligatorio a los afiliados y girar, dentro de los términos previstos en la presente ley, la diferencia entre los ingresos por cotizaciones de sus afiliados y el valor de las correspondientes unidades de pago por capitación al fondo de solidaridad y garantía. Además, tienen las siguientes responsabilidades:

- Son delegatarias del fondo de solidaridad y garantía para la captación de los aportes de los afiliados al sistema general de seguridad social en salud.
- Promover la afiliación de grupos de población no cubiertos actualmente por la seguridad social.
- Organizar la forma y mecanismos a través de los cuales los afiliados y sus familias puedan acceder a los servicios de salud en todo el territorio nacional. Las empresas promotoras de salud tienen la obligación de aceptar a toda persona que solicite afiliación y cumpla con los requisitos de ley.
- Definir procedimientos para garantizar el libre acceso de los afiliados y sus familias, a las instituciones prestadoras

con las cuales haya establecido convenios o contratos en su área de influencia o en cualquier lugar del territorio nacional, en caso de enfermedad del afiliado y su familia.

- Remitir al fondo de solidaridad y compensación la información relativa a la afiliación del trabajador y su familia, a las novedades laborales, a los recaudos por cotizaciones y a los desembolsos por el pago de la prestación de servicios.
- Establecer procedimientos para controlar la atención integral, eficiente, oportuna y de calidad en los servicios prestados por las instituciones prestadoras de servicios de salud.

Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS). Entre las funciones de las instituciones prestadoras de servicios de salud, están prestar los servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la ley 100. Las instituciones prestadoras de servicios de salud deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia, y tendrán autonomía administrativa, técnica y financiera. Además, propenderán por la libre concurrencia en sus acciones, proveyendo información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios, y evitando el abuso de posición dominante en el sistema. Están prohibidos todos los acuerdos o convenios entre instituciones prestadoras de servicios de salud, entre asociaciones o sociedades científicas, y de profesionales o auxiliares del sector salud, o al interior de cualquiera de los anteriores, que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear el juego de la libre competencia dentro del mercado de servicios de salud, o impedir, restringir o interrumpir la prestación de los servicios de salud.

Empresas Sociales del Estado. La prestación de servicios de salud en forma directa por la Nación o por las entidades territoriales, se hará principalmente a través de las empresas sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la ley o por las asambleas o concejos, según el caso.

9.2.3 Régimen contributivo

Es un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos y las familias al sistema general de seguridad social en salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización, individual y familiar, o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado o en concurrencia entre este y su empleador.

Monto y distribución de las cotizaciones. La cotización al Régimen Contributivo de Salud será, a partir del primero de enero del año 2007, del 12,5% del ingreso o salario base de cotización, el cual no podrá ser inferior al salario mínimo. La cotización a cargo del empleador será del 8.5% y a cargo del empleado del 4%. Uno punto cinco por ciento (1,5%) de la cotización serán trasladados a la subcuenta de solidaridad del Fosyga para contribuir a la financiación de los beneficiarios del régimen subsidiado. Las cotizaciones que hoy tienen para salud los regímenes especiales y de excepción se incrementarán en 0,5%, a cargo del empleador, que será destinado a la subcuenta de solidaridad para completar el uno punto cinco a los que hace referencia el presente artículo. El 0,5% adicional reemplaza en parte el incremento del punto en pensiones aprobado en la Ley 797 de 2003, el cual solo será incrementado por el Gobierno Nacional en 0,5%. La base de cotización máxima será 25 SMLMV.

Administración del régimen contributivo. Las entidades promotoras de salud recaudarán las cotizaciones obligatorias de los afiliados, por delegación del fondo de solidaridad y garantía. De este monto descontarán el valor de las unidades de pago por capitación, UPC, fijadas para el plan de salud obligatorio y trasladará la diferencia al fondo de solidaridad y garantía a más tardar el primer día hábil siguiente a la fecha límite establecida para el pago de las cotizaciones. En caso de ser la suma de las unidades de pago por capitación mayor que los ingresos por cotización, el fondo de solidaridad y garantía deberá cancelar la diferencia el mismo día a la entidad promotora de salud que así lo reporte.

Independientes con bajos ingresos. Por disposición del Ministerio de la Protección Social según Decreto 3085 de 2007 y las resoluciones 990, 1155 y 3123 de 2009, los trabajadores independientes con ingresos inferiores o iguales a un SMMLV, deben realizar su inscripción junto con sus beneficiarios en el nuevo formato Registro de Trabajadores Independientes, teniendo en cuenta que se determinaron dos tipos de cotizantes independientes así:

- **Tipo 41:** cotizante sin ingresos con pago por tercero. Solo cotiza a salud a través de un tercero.
- **Tipo 42:** cotizante que paga solo salud, artículo 2, Ley 1250 de 2008.

Prestaciones que garantiza el régimen contributivo:

- Prestación de los servicios de salud incluidos en el POS.
- Subsidio en dinero en caso de incapacidad temporal derivada de enfermedad o accidente por causas de origen común (no profesional).
- Subsidio en dinero en caso de licencia de maternidad.

Incapacidades. Para los afiliados de que trata el literal a) del artículo 157, el régimen contributivo reconocerá las incapacidades generadas en enfermedad general, de conformidad con las disposiciones legales vigentes. Para el cubrimiento de estos riesgos las empresas promotoras de salud podrán subcontratar con compañías aseguradoras. Las incapacidades originadas en enfermedad profesional y accidente de trabajo serán reconocidas por las entidades promotoras de salud y se financiarán con cargo a los recursos destinados para el pago de dichas contingencias en el respectivo régimen, de acuerdo con la reglamentación que se expida para el efecto.

Cuando la enfermedad produzca incapacidad para el trabajo, el afiliado cotizante tendrá derecho a un subsidio en dinero equivalente a las 2/3 partes de su salario base de cotización del mes calendario anterior al de la iniciación de la incapacidad, subsidio que se podrá reconocer hasta por 180 días continuos o discontinuos siempre que la interrupción no exceda de 30 días. El subsidio se reconocerá desde el día 4 de incapacidad excepto en los casos de hospitalización. No obstante lo anterior, de acuerdo al Decreto 2943 de 2013 este subsidio será reconocido por la EPS a partir del día 3 día de la incapacidad. Los primeros dos (2) días estarán a cargo del empleador.

De las licencias por maternidad. Para los afiliados de que trata el literal a) del artículo 157, el régimen contributivo reconocerá y pagará a cada una de las entidades promotoras de salud, la licencia por maternidad, de conformidad con las disposiciones legales vigentes. El cumplimiento de esta obligación será financiado por el fondo de solidaridad, de su subcuenta de compensación, como una transferencia diferente a las unidades de pago por capitación, UPC.

Atención de los accidentes de trabajo y la enfermedad profesional. La prestación de los servicios de salud derivados de enfermedad profesional y accidente de trabajo deberá ser organizada por la entidad promotora de salud. Estos servicios se financiarán con cargo a la cotización del régimen de accidentes de trabajo y enfermedad profesional, que se define en el libro tercero de la Ley 100.

Suspensión de la afiliación. El no pago de la cotización en el sistema contributivo producirá la suspensión de la afiliación y al derecho a la atención del plan de salud obligatorio. Por el período de la suspensión, no se podrán causar deuda ni interés de ninguna clase. Ningún empleador de sector público o privado está exento de pagar su respectivo aporte al sistema general de seguridad social en salud.

9.2.4 Régimen subsidiado

Definición. El régimen subsidiado es un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos al sistema general de seguridad social en salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización subsidiada, total o parcialmente, con recursos fiscales o de solidaridad de que trata la Ley 100, tendrá como propósito financiar la atención en salud a las personas pobres y vulnerables y sus grupos familiares que no tienen capacidad de cotizar.

Beneficiarios del régimen. Será beneficiaria del régimen subsidiado toda la población pobre y vulnerable:

- Población infantil abandonada a cargo del ICBF.
- Menores desvinculados del conflicto armado.
- Población en condiciones de desplazamiento forzado.

- Comunidades indígenas.
- Población desmovilizada.
- Personas mayores en centros de protección.
- Población rural migratoria.
- Personas incluidas en el programa de protección a testigos.
- Población Rom distribuidos en *kumpania* (unidad social de agrupación gitana).

El carácter del subsidio, que podrá ser una proporción variable de la unidad de pago por capitación, se establecerá según la capacidad económica de las personas, medida en función de sus ingresos, nivel educativo, tamaño de la familia y la situación sanitaria y geográfica de su vivienda.

Recursos del régimen. El régimen subsidiado se financiará con los siguientes recursos:

Transferencias de inversión social destinadas a salud de que trata el numeral 2 del artículo 22 de la Ley 60 de 1993.

- Los recursos propios y aquellos provenientes de Etesa (en liquidación) que los departamentos y municipios destinen al régimen de subsidios en salud.
- Los recursos del situado fiscal y de las rentas cedidas a los departamentos.
- Los recursos para subsidios del Fondo de Solidaridad y Garantía.
- Participaciones y transferencias por concepto del impuesto de renta sobre la producción de las empresas de la industria petrolera causada en la zona de Cupiagua y Cusiana que reciban los municipios, distritos y departamentos.

Administración del régimen subsidiado. Las direcciones locales, distritales o departamentales de salud suscribirán contratos de administración del subsidio con las entidades promotoras de salud que afilien a los beneficiarios del subsidio. Estos contratos se financiarán con los recursos del fondo de solidaridad y garantía y los recursos del subsector oficial de salud que se destinen para el efecto. Las entidades promotoras de salud que afilien a los beneficiarios del régimen subsidiado prestarán, directa o indirectamente, los servicios contenidos en el plan de salud obligatorio.

Participación de las cajas de compensación familiar. Las cajas de compensación familiar destinarán el 5% de los recaudos del subsidio familiar que administran, para financiar el régimen de subsidios en salud. Podrán administrar directamente, de acuerdo con la reglamentación que se expida para el efecto, los recursos del régimen subsidiado.

Fondo de Solidaridad y Garantías -Fosyga. Cuenta adscrita al Ministerio de Protección Social que se manejará por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia. Facilita la ampliación de la cobertura en salud, garantiza la compensación entre personas de distintos ingresos y riesgos, cubre riesgos catastróficos y accidentes de tránsito, principalmente. El fondo tendrá las siguientes subcuentas independientes:

- De compensación interna del régimen contributivo.
- De solidaridad del régimen de subsidios en salud.
- De promoción de la salud.
- Del seguro de riesgos catastróficos y accidentes de tránsito.

Transición del sistema. El sistema general de seguridad social en salud con todas las entidades y elementos que lo conforman tuvo un plazo máximo de un año, contado a partir de la entrada en vigencia de la Ley 100 de 1993 para iniciar su funcionamiento. Las personas afiliadas al ISS tenían la opción de continuar con dicho ente o trasladarse a una EPS.

9.2.5 Funcionamiento del seguro obligatorio de accidentes de tránsito

El Decreto 663 de 1993 presenta las siguientes modificaciones:

- Las compañías aseguradoras que operan el seguro obligatorio de daños corporales causados a las personas en accidentes de tránsito, destinarán el 3% de las primas que recauden anualmente a la constitución de un fondo administrado por ellas para la realización conjunta de campañas de prevención vial nacional, en coordinación con las entidades estatales que adelanten programas en tal sentido.
- Certificación sobre la ocurrencia del accidente: el Gobierno Nacional reglamentará la forma en que habrá de demostrarse la ocurrencia de este. Será prueba del mismo la certificación que expida el médico que atendió inicialmente la urgencia en el centro hospitalario.
- En caso de muerte de la víctima como consecuencia de accidente de tránsito y para los efectos del estatuto serán beneficiarios de las indemnizaciones por muerte las personas señaladas en el artículo 1.142 del Código de Comercio. En todo caso, a falta de cónyuge, en los casos que corresponda a este la indemnización se tendrá como tal el compañero o compañera permanente, que

acredite dicha calidad, de conformidad con la reglamentación que para el efecto señale el Gobierno Nacional. La indemnización por gastos funerarios y exequias se pagará a quien demuestre haber realizado las correspondientes erogaciones.

- El Gobierno Nacional determinará las tarifas a que deben sujetarse los establecimientos hospitalarios y clínicos, de los subsectores oficial y privado de que trata el artículo 5° de la Ley 10 de 1990, en la prestación de la atención médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria a las víctimas de los accidentes de tránsito. Las tarifas que establezca el Gobierno Nacional serán fijadas en salarios mínimos legales.
- Las compañías aseguradoras que incurran en conductas tendientes a dilatar injustificadamente el pago de la indemnización de que trata el presente artículo se verán abocadas a las sanciones de carácter pecuniario que para el efecto establezca el Gobierno Nacional sin perjuicio de las demás previstas en la ley.
- Cuando las compañías aseguradoras encuentren que existen serios motivos de objeción a la reclamación que presenten las entidades clínicas hospitalarias, deberán poner en conocimiento del reclamante tales objeciones, dentro del término previsto para el pago de la indemnización. No obstante, deberá en todo caso la aseguradora pagar como anticipo imputable a la indemnización, una suma equivalente al porcentaje que reglamente el Gobierno Nacional siempre que la reclamación se haya presentado de conformidad con lo dispuesto en las normas que la regulan.

- Agotado el límite de la cobertura de gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios otorgada por las compañías aseguradoras o el Fonsat, a la atención de las víctimas politraumatizadas de accidentes de tránsito o a la rehabilitación de las mismas en los términos del reglamento del Gobierno Nacional, según directrices del consejo nacional de seguridad.
- A partir de la vigencia de la correspondiente ley y atendidas las erogaciones anteriores, a la atención de las víctimas de catástrofes naturales y de actos terroristas de conformidad con la reglamentación del Gobierno Nacional según directrices fijadas por el consejo nacional de seguridad social. El saldo existente en la fecha se destinará según las normas anteriores.
- INVIMA -Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos: créase el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invima, como un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de Salud, con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa, cuyo objeto es la ejecución de las políticas en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas, cosméticos, dispositivos y elementos médico-quirúrgicos, odontológicos, productos naturales homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico, y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.

9.2.6 Comité Técnico Científico -CTC

Las entidades administradoras de planes de beneficios, integrarán un CTC para evaluar, aprobar o desaprobar las prescripciones

u órdenes médicas presentadas por los médicos tratantes de los afiliados al sistema. Deberán justificar sus decisiones e informar al Ministerio de la Protección Social.

9.3 Subsistema 3: Sistema General de Riesgos Laborales

El sistema de riesgos profesionales existe como un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en salud ocupacional. Con la Ley 1562 de 2012 el sistema se ha transformado para convertirse en el Sistema de Administración de Riesgos Laborales (ARL), generando así una connotación más amplia en términos de la cobertura de riesgos ocasionados en actividades de trabajo. El pilar de esta legislación es el Decreto Ley 1295 de 1994, cuyos objetivos son:

- Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores.
- Fijar las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas derivadas de las contingencias de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional.
- Vigilar el cumplimiento de cada una de las normas de la Legislación en Salud Ocupacional y el esquema de administración de Salud Ocupacional a través de las ARP.
- Rige desde el 1 de enero de 1996.

9.3.1 Características del sistema

El sistema general de riesgos laborales tiene las siguientes características:

- Es dirigido, orientado, controlado y vigilado por el Estado.
- Las entidades administradoras del sistema general de riesgos laborales tendrán a su cargo la afiliación al sistema y la administración del mismo.
- Todos los empleadores deben afiliarse al sistema general de riesgos laborales.
- La afiliación de los trabajadores dependientes es obligatoria para todos los empleadores.
- El empleador que no afilie a sus trabajadores al sistema general de riesgos laborales, además de las sanciones legales, será responsable de las prestaciones que se otorgan.
- La selección de las entidades que administran el sistema es libre y voluntaria por parte del empleador.
- Los trabajadores afiliados tendrán derecho al reconocimiento y pago de las prestaciones previstas.
- Las cotizaciones al sistema general de riesgos laborales están a cargo de los empleadores.
- La relación laboral implica la obligación de pagar las cotizaciones que se establecen.
- Los empleadores y trabajadores afiliados al Instituto de Seguros Sociales para los riesgos de ATEP, o cualquier otro fondo o caja previsional o de seguridad social, a la vigencia del presente decreto, continúan afiliados, sin solución de continuidad, al sistema general de riesgos profesionales

que por este decreto se organiza, hoy sistema general de riesgos laborales.

- La cobertura del sistema se inicia desde el día calendario siguiente a la afiliación.
- Los empleadores solo podrán contratar el cubrimiento de los riesgos laborales de todos sus trabajadores con una sola entidad administradora de riesgos laborales, sin perjuicio de las facultades que tendrá estas entidades administradoras para subcontratar con otras entidades cuando ello sea necesario.

Quiénes no se pueden afiliar al S.G.R.L.

- Afiliados al régimen subsidiado de salud (EPS o SISBEN).
- Independientes sin contrato de prestación de servicios.
- Trabajadores que devenguen menos de lo establecido por la ley.
- Pensionados por invalidez.
- Extranjeros sin permiso de trabajo en Colombia que es expedido por el Ministerio de Protección Social, hoy Ministerio del Trabajo.
- Menores de edad que no cuenten con permiso de trabajo en Colombia, expedido por el Ministerio de Protección Social, hoy Ministerio del Trabajo.

9.3.2 Funciones de las entidades administradoras de riesgos profesionales

Las entidades administradoras de riesgos profesionales tendrán a su cargo, entre otras, las siguientes funciones:

- La afiliación.
- El registro.
- El recaudo, cobro y distribución de las cotizaciones de que trata la ley.
- Garantizar a sus afiliados la prestación de los servicios de salud a que tienen derecho.
- Garantizar a sus afiliados el reconocimiento y pago oportuno de las prestaciones económicas.
- Realizar actividades de prevención, asesoría y evaluación de riesgos profesionales.
- Promover y divulgar programas de medicina laboral, higiene industrial, salud ocupacional y seguridad industrial.
- Establecer las prioridades con criterio de riesgo para orientar las actividades de asesoría de que trata el artículo 39 de este Decreto.
- Vender servicios adicionales de salud ocupacional de conformidad con la reglamentación que expida el gobierno nacional.

Son riesgos (profesionales) laborales el accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el gobierno nacional

9.3.3 Definiciones

- **Salud:** es un estado de bienestar físico, mental y social. No solo en la ausencia de enfermedad.
- **Trabajo:** es toda actividad que el hombre realiza de transformación de la naturaleza con el fin de mejorar la calidad de vida.

- **Ambiente de trabajo:** es el conjunto de condiciones que rodean a la persona y que directa o indirectamente influyen en su estado de salud y en su vida laboral.
- **Centro de trabajo:** toda edificación o área a cielo abierto destinada a una actividad económica en una empresa determinada. Cuando una empresa tenga más de un centro de trabajo, los trabajadores de uno o más de ellos podrán clasificarse en una clase de riesgo diferente, siempre que se cumplan algunas condiciones. Condiciones que debe cumplir un centro de trabajo:
    - Debe existir una clara diferenciación de las actividades desarrolladas en cada uno de ellos.
    - Las edificaciones y/o áreas a cielo abierto de los centros de trabajo deben ser independientes entre sí, de tal modo que los trabajadores de otras áreas no laboren parcial o totalmente en la misma edificación o área a cielo abierto.
    - Los factores de riesgo determinados por la actividad económica del centro de trabajo no deben implicar exposición directa o indirecta para los trabajadores del otro u otros centros de trabajo, ni viceversa.
- **Riesgo:** Es la probabilidad de ocurrencia de un evento. Ejemplo riesgo de una caída, o el riesgo de ahogamiento.
- **Factor de riesgo:** res un elemento, fenómeno o acción humana que puede provocar daño en la salud de los trabajadores, en los equipos o en las instalaciones. Ejemplo, sobre esfuerzo físico, ruido, monotonía.
- **Incidente:** es un acontecimiento no deseado, que, bajo circunstancias diferentes, podría haber resultado en lesiones a las personas o a las instalaciones. Es decir, UN CASI ACCIDENTE. Ejemplo un tropiezo o un resbalón.

- **Accidente de trabajo:** es un suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo y que produce en el trabajador daños a la salud (una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte). Ejemplo, herida, fractura, quemadura. Según lo anterior, se considera accidente de trabajo:
    - El ocurrido en cumplimiento de labores cotidianas o esporádicas en la empresa.
    - El que se produce en cumplimiento del trabajo regular, de órdenes o en representación del empleador así sea por fuera de horarios laborales o instalaciones de la empresa.
    - El que sucede durante el traslado entre la residencia y el trabajo en transporte suministrado por el empleador.

De igual manera no se considera un accidente de trabajo el sufrido durante permisos remunerados o no, así sean sindicales, o en actividades deportivas, recreativas y culturales donde no se actúe por cuenta o en representación del empleador.

- **Enfermedad profesional:** es el daño a la salud que se adquiere por la exposición a uno o varios factores de riesgo presentes en el ambiente de trabajo. El Gobierno adopta 42 enfermedades como profesionales, dentro de las cuales podemos mencionar la intoxicación por plomo, la sordera profesional y el cáncer de origen ocupacional. También es enfermedad profesional si se demuestra la relación de causalidad entre el factor de riesgo y la enfermedad.
- **Salud ocupacional:** se define como la disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo.

- **Prestaciones asistenciales:** todo trabajador que sufra un accidente de trabajo o una enfermedad profesional tendrá derecho, según sea el caso, a:
    - Asistencia médica, quirúrgica, terapéutica y farmacéutica.
    - Servicios de hospitalización.
    - Servicio odontológico.
    - Suministro de medicamentos.
    - Servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento.
    - Prótesis y órtesis, su reparación y su reposición solo en casos de deterioro o desadaptación, cuando a criterio de rehabilitación se recomiende.
    - Rehabilitación física y profesional.
    - Gastos de traslado, en condiciones normales, que sean necesarios para la prestación de estos servicios.

Los servicios de salud que demande el afiliado, derivados del accidente de trabajo o la enfermedad profesional, serán prestados a través de la entidad promotora de salud a la cual se encuentre afiliado en el sistema general de seguridad social en salud, salvo los tratamientos de rehabilitación profesional y los servicios de medicina ocupacional que podrán ser prestados por las entidades administradoras de riesgos profesionales. Los gastos derivados de los servicios de salud prestados y que tengan relación directa con la atención del riesgo profesional, están a cargo de la entidad administradora de riesgos profesionales correspondiente. La atención inicial de urgencia de los afiliados al sistema, derivados de accidentes de trabajo o enfermedad profesional, podrá ser prestada por cualquier institución prestadora de servicios de salud, con cargo al sistema general de riesgos profesionales.

Prestaciones económicas. Todo trabajador que sufra un accidente de trabajo o una enfermedad profesional tendrá derecho al reconocimiento y pago de las siguientes prestaciones económicas:

- Subsidio por incapacidad temporal.
- Indemnización por incapacidad permanente parcial.
- Pensión de Invalidez.
- Pensión de sobrevivientes.
- Auxilio funerario.

9.3.4 Monto de las cotizaciones

El monto de las cotizaciones no podrá ser inferior al 0.348%, ni superior al 8.7%, de la base de cotización de los trabajadores a cargo del respectivo empleador.

Tabla 10. Monto de las cotizaciones según la clase de riesgo

CLASE DE RIESGO	VALOR MINIMO	VALOR INICIAL	VALOR MÁXIMO
I	0.348%	0.522%	0.696%
II	0.435%	1.044%	1.653%
III	0.783%	2.436%	4.089%
IV	1.740%	4.350%	6.960%
V	3.219%	6.960%	8.700%

Distribución de las cotizaciones. La cotización para el sistema general de riesgos profesionales se distribuirá de la siguiente manera:

- El 94% para la cobertura de las contingencias derivadas de los riesgos profesionales, o para atender las prestaciones económicas y de salud previstas en el decreto

correspondiente, para el desarrollo de programas regulares de prevención y control de riesgos profesionales, de rehabilitación integral, y para la administración del sistema.

- El 5% administrados en forma autónoma por la entidad administradora de riesgos profesionales, para el desarrollo de programas, campañas y acciones de educación, prevención e investigación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de los afiliados, que deben desarrollar, directamente o a través de contrato las entidades administradoras de riesgos profesionales.
- El 1% para el Fondo de Riesgos Profesionales de que trata el artículo 94 del Decreto.

Obligaciones del empleador:

- Del pago de la totalidad de la cotización de los trabajadores a su servicio.
- Trasladar el monto de las cotizaciones a la entidad administradora de riesgos laborales (profesionales) correspondiente, dentro de los plazos que para el efecto señale el reglamento.
- Procurar el cuidado integral de la salud de los trabajadores y de los ambientes de trabajo.
- Programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de salud ocupacional de la empresa, y procurar su financiación.
- Notificar a la entidad administradora a la que se encuentre afiliado, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

- Registrar ante el Ministerio de Trabajo, el comité paritario de salud ocupacional o el vigía ocupacional correspondiente.
- Facilitar la capacitación de los trabajadores a su cargo en materia de salud ocupacional.
- Informar a la entidad administradora de riesgos profesionales a la que está afiliado, las novedades laborales de sus trabajadores, incluido el nivel de ingreso y sus cambios, las vinculaciones y retiros.
- Son además obligaciones del empleador las contenidas en las normas de salud ocupacional y que no sean contrarias a la ley.

Obligaciones de los trabajadores

- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Colaborar y velar por el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.
- Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de salud ocupacional de la empresa.
- Participar en la prevención de los riesgos profesionales a través de los comités paritarios de salud ocupacional, o como vigías ocupacionales.
- Los pensionados por invalidez por riesgos profesionales, deberán mantener actualizada la información sobre su domicilio, teléfono y demás datos que sirvan para efectuar las visitas de reconocimiento.

- Los pensionados por invalidez por riesgos profesionales, deberán informar a la entidad administradora de riesgos profesionales correspondiente, del momento en el cual desaparezca o se modifique la causa por la cual se otorgó la pensión.

9.3.5 Dirección del sistema

- **Organismos de dirección, vigilancia y control:**
  - Consejo Nacional de Riesgos Profesionales.
  - Ministerio de la Protección Social.
- **Entidades administradoras del sistema:**
  - ISS (Positiva).
  - Aseguradoras de vida que obtengan autorización de Superbancaria para la explotación del ramo de seguro de riesgos profesionales.

9.4 Subsistema 4: Servicios sociales complementarios

Corresponde a los servicios ofrecidos por las cajas de compensación familiar: vivienda, recreación, educación, capacitación, subsidio al desempleo, atención al adulto mayor, mercadeo, jardines infantiles y bibliotecas, entre otros. Son de competencia directa de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

9.4.1 Subsidio de vivienda

- Estar afiliado a una caja de compensación familiar.
- El total de los ingresos mensuales de todas las personas que conforman el hogar solicitante, debe ser igual o inferior a cuatro (4) salarios mínimos legales mensuales.

- Las personas solicitantes no pueden ser propietarias ni poseedoras de vivienda salvo que ese subsidio se utilice para mejoramiento de esa vivienda.

9.4.2 Subsidio de desempleo

Fondo de Apoyo al Empleo y Protección al Desempleado (Fonede). Según lo estipula la Ley 789 de 2002, se crean algunos beneficios adicionales dirigidos al sector de desempleados como un aporte para aliviar una de las necesidades más sentidas del país.

Subsidio al desempleado. Subsidio equivalente a 1,5 SMMLV distribuidos en 6 bonos mensuales, representados en alimentos, salud o educación. Cuenta con dos modalidades:

a. Subsidio al desempleo con vinculación anterior a cajas de compensación.

b. Subsidio al desempleo sin vinculación anterior a cajas de compensación.

Requisitos

- Tener la condición de desempleado.
- Ser jefe cabeza de hogar.
- Carecer de ingreso económico.
- Haber estado como trabajador vinculado a una caja de compensación familiar por lo menos un año durante los últimos tres años (cualquier caja de compensación).

Capacitación en inserción laboral. Programa con el cual se pretende brindar capacitación a los beneficiarios del subsidio al desempleo con vinculación anterior a cajas de compensación, que les permitirá prepararse en varias áreas, fortalecer habilidades y conocimientos que les facilite obtener nuevas oportunidades de empleo y acceso al mercado laboral.

Unidad Temática 3:

MANUAL PRÁCTICO DE OPERACIÓN DE NÓMINA Y SEGURIDAD SOCIAL

PARTE 4

MANUAL PRÁCTICO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL - SSSI

MANUAL PRÁCTICO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL -SSSI

Una vez hemos revisado los lineamientos teóricos y legales sobre los que se sustentan todos los trámites del Sistema de Seguridad Social Integral (SSSI), ahora nos enfocaremos en la aplicación práctica de dichos conceptos frente a las diferentes situaciones a las que nos enfrentamos a diario como responsables de los procesos operativos de la gestión de personas.

Este apartado estará organizado de acuerdo al ciclo de vida de la vigencia de las relaciones de trabajo entre un empleador y sus trabajadores, buscando ofrecer las respuestas metodológicas, estandarizadas sobre argumentos legales y científicos que buscarán, por un lado mantener en excelentes condiciones el ambiente de trabajo en las organizaciones, con lo que se obtendrá el compromiso de las personas y, por otro, se optimizan los recursos y se previenen los diferentes riesgos generados por la gestión de este sistema, desde el momento de la vinculación de cada persona hasta que finaliza dicho vínculo con el trabajador. Es así que cada capítulo de esta segunda parte estará dedicado a situaciones particulares que se presentan día tras día.

CAPÍTULO 10: VINCULACIÓN DEL TRABAJADOR

Se trata de la contratación del trabajador, durante la cual es de carácter obligatorio realizar las afiliaciones a los diferentes subsistemas que conforman el SSSI. Además, es necesario contemplar que antes de la contratación del trabajador, según la Resolución 2346 de 2007 se debe realizar la evaluación médica preocupacional o de preingreso, la cual busca:

> Determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicio de su salud o la de terceros, comparando las demandas del oficio para el cual se desea contratar con sus capacidades físicas y mentales; establecer la existencia de restricciones que ameriten alguna condición sujeta a modificación, e identificar condiciones de salud que estando presentes en el trabajador, puedan agravarse en desarrollo del trabajo.
>
> El empleador tiene la obligación de informar al médico que realice las evaluaciones médicas preocupacionales, sobre los perfiles del cargo describiendo en forma breve las tareas y el medio en el que se desarrollará su labor.
>
> En el caso de que se realice la contratación correspondiente, el empleador deberá adaptar las condiciones de trabajo y medio laboral según las recomendaciones sugeridas en el reporte o certificado resultante de la evaluación médica preocupacional.
>
> El médico debe respetar la reserva de la historia clínica ocupacional y solo remitirá al empleador el certificado médico,

indicando las restricciones existentes y las recomendaciones o condiciones que se requiere adaptar para que el trabajador pueda desempeñar la labor.

Los costos generados por evaluación médica preocupacional o de ingreso corren por cuenta del empleador, por lo que él determinará la institución o el profesional que realizará los exámenes correspondientes, teniendo en cuenta que dicho proveedor debe contar con licencia vigente en salud ocupacional. Una vez contamos con el dictamen médico y hemos tomado la decisión de contratar al nuevo trabajador, se procederá a realizar las afiliaciones correspondientes a las diferentes entidades del SSSI.

Teniendo en cuenta que el trabajador debe elegir la EPS y la AFP a las que se va a vincular y que estas cuentan con un tiempo límite para su correspondiente traslado, debemos solicitar como parte de los documentos de ingreso los siguientes:

- Certificado de afiliación a la EPS: solamente se puede realizar el traslado una vez el trabajador ha completado un año con una EPS.
- Certificado de afiliación a la AFP: se puede trasladar de régimen una vez cada 5 años hasta faltando 10 años para acceder a la pensión, esto es, hasta los 47 años para las mujeres y 52 para los hombres. Si se encuentra en el RAIS, puede cambiar de AFP en el mismo régimen una vez haya cumplido 6 meses de antigüedad en el fondo actual.
- Fotocopias para cada entidad de la cédula de ciudadanía o documento de identificación vigente del nuevo trabajador.
- Si la persona quiere afiliar beneficiarios a su cargo, debe presentar los correspondientes documentos de identidad y los documentos que certifiquen el vínculo de dependencia que existe. Puede afiliar al cónyuge, hijos, hijos adoptivos,

hijos del cónyuge. Si la persona el soltera y no tiene hijos, puede incluir a sus padres como beneficiarios.

Para realizar las afiliaciones, debe realizar los siguientes trámites:

- **EPS:** diligencie el formulario de afiliación, el cual debe ser firmado por el trabajador y el representante del empleador para ser radicado en la EPS seleccionada por el trabajador. Anexe los documentos de identificación del trabajador (titular) y sus beneficiarios.
- **AFP:** Si el trabajador ya está afiliado con anterioridad, no es necesario realizar algún trámite adicional. Si el trabajador apenas está ingresando al mercado laboral, se debe realizar la afiliación al régimen y entidad de su preferencia, las cuales deben ser informadas al empleador. Generalmente, se puede realizar la afiliación contactando un asesor que lo visitará en sus instalaciones.
- **ARL:** la ARL corresponde a la entidad de preferencia del empleador, que la selecciona a su libre criterio. Es la misma en la que tiene vinculados a todos sus trabajadores.
- **Caja de compensación familiar -CCF:** al igual que la ARL, es seleccionada por el empleador, de acuerdo con la cobertura geográfica de la correspondiente entidad que es de orden departamental.
- **PILA:** registrar la correspondiente novedad de ingreso del trabajador en la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA).

Tenga en cuenta: aprovechando las herramientas tecnológicas, algunas de las entidades del SSSI ya permiten realizar las afiliaciones a través de sus plataformas web.

Se sugiere contactar a su asesor y consultar si ya tienen esta funcionalidad habilitada, de manera que se pueda optimizar recursos económicos y de tiempo.

Notas: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Ejercicio 1. Vinculación del trabajador

A partir de su propia experiencia, además de la documentación que debe presentar el trabajador para su vinculación al SSSI, por favor indique:

- Toda la información que debe tener del trabajador para suministrarla a las correspondientes entidades que conforman cada sub sistema.
- La información que debe ser suministrada al trabajador por parte del empleador para que pueda hacer un adecuado uso de los servicios que deben ser ofrecidos por las mencionadas entidades.

_____

_____

_____

_____

CAPÍTULO 11: COTIZACIONES Y APORTES AL SSSI -PILA

Los aportes al SSSI se deben realizar de forma mensual a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA). Estos son pagados por el trabajador y el empleador en las proporciones que indica la legislación, por lo que debemos tener en cuenta las diferentes variables, para establecer cuales aportes corresponden al trabajador y cuales son responsabilidad del empleador. En todo caso, para efectos de los aportes que son responsabilidad del trabajador, el empleador debe descontarlos de la nómina de salarios, teniendo en cuenta que los aportes al SGSS se realizan de forma anticipada, mientras que los correspondientes a los otros subsistemas son vencidos.

11.1 Límite del IBC

Para realizar los aportes al SSSI debemos tener en cuenta el límite del IBC, que se ha establecido en 25 SMMLV, el cual tiene la siguiente aplicación:

- EPS: hasta 25 SMMLV
- AFP: hasta 25 SMMLV
- FSP: hasta 25 SMMLV
- ARL: hasta 25 SMMLV
- Parafiscales (CCF + ICBF + SENA): no tiene límite -se toma el 100%

11.2 Reforma tributaria. Ley 1607 de 2012

Mediante esta ley se ha creado el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE), con el que se fijan nuevas condiciones para

realizar los aportes a los diferentes subsistemas del SSSI. Estas nuevas condiciones aplican teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Aplica para empleadores que son declarantes de renta y personas naturales que tengan a su servicio 2 o más trabajadores dependientes.
- Por lo tanto, no aplica para entidades sin ánimo de lucro.
- Se disminuye la tarifa del impuesto de renta del 33% al 25%.
- Se debe realizar la presentación del impuesto sobre la renta para la equidad (CREE), que tendrá una tarifa anual de 9%.
- Los empleadores a los que aplique el CREE tendrán las siguientes condiciones en los aportes al SSSI:
    - Por cada trabajador que devengue un salario (IBC) inferior a 10 SMMLV el empleador no debe realizar aportes a EPS (8,5%), SENA (2%) e ICBF (3%).
    - Sobre los trabajadores que devengan salarios (IBC) superiores a 10 SMMLV se siguen realizando todos los aportes en las condiciones establecidas por la legislación vigente.
    - Sobre los trabajadores que reciben salario integral, aunque su IBC pueda ser inferior a 10 SMMLV se deben continuar realizando todos los aportes, tal como aplica para los trabajadores con más de 10 SMMLV, debido a la naturaleza que tiene el salario integral que solamente se puede acordar con trabajadores que reciben más de 10 SMMLV además de la carga prestacional. Véase las gráficas 22 a 25.

Condición	Entidad	Trabajador	Empleador
Trabajadores con salario INFERIOR a 10 SMMLV - Empleador declarante de CREE	EPS	4%	0%
	AFP	4%	12%
	FSP	Según ingreso	0%
	ARL	0%	Según nivel de riesgo
	CCF	0%	4%
	SENA	0%	0%
	ICBF	0%	0%

Gráfica 22. Aportes trabajadores salario <10 SMMLV -CREE

Condición	Entidad	Trabajador	Empleador
Trabajadores con salario INFERIOR a 10 SMMLV - Empleador **NO** declarante de CREE	EPS	4%	8,5%
	AFP	4%	12%
	FSP	Según ingreso	0%
	ARL	0%	Según nivel de riesgo
	CCF	0%	4%
	SENA	0%	2%
	ICBF	0%	3%

Gráfica 23. Aportes trabajadores salario <10 SMMLV -No declarantes de CREE

Condición	Entidad	Trabajador	Empleador
Trabajadores con salario SUPERIOR a 10 SMMLV	EPS	4%	8,5%
	AFP	4%	12%
	FSP	Según ingreso	0%
	ARL	0%	Según nivel de riesgo
	CCF	0%	4%
	SENA	0%	2%
	ICBF	0%	3%

Gráfica 24. Aportes trabajadores salario >10 SMMLV

Condición	Entidad	Trabajador	Empleador
Trabajadores con SALARIO INTEGRAL IBC = Salario Integral x 70%	EPS	4%	8,5%
	AFP	4%	12%
	FSP	Según ingreso	0%
	ARL	0%	Según nivel de riesgo
	CCF	0%	4%
	SENA	0%	2%
	ICBF	0%	3%

Gráfica 25. Aportes trabajadores con salario integral

11.3 Ley 1393 de 2010 -artículo 30

Mediante este artículo, se define que, para efectos de la seguridad social, con el fin de prevenir la evasión y elusión de los aportes al SGSS, cuando un trabajador recibe pagos considerados como no constitutivos de salario, dichos pagos no pueden en ningún caso superar el 40% del total de pagos recibidos. De esta manera, los aportes al SGSS se deben realizar sobre un IBC mínimo del 60% del total devengado. Cuando los pagos constitutivos de salario con superiores al 60% del total de pagos, el IBC corresponde al total de pagos constitutivos de salario.

Ejemplo: un trabajador tiene salario de $2'000.000. En el mes en curso recibió un valor adicional por viáticos esporádicos para una capacitación en el exterior equivalente a $4'000.000. En total recibió $6'000.000. En este caso el IBC para la seguridad social corresponde al 60% del total de pagos recibidos y los aportes se realizan de acuerdo a la siguiente gráfica (26):

			Aportes		
Salario	**Entidad**	**IBC**	**Trabajador**	**Empleador**	**Total**
$2.000.000	EPS	$6.000.000	$240.000	$0	$240.000
Viáticos	AFP	$6.000.000	$240.000	$720.000	$960.000

			Aportes		
$4.000.000	FSP	$6.000.000	$60.000	$0	$60.000
Total Ingreso	ARL	$6.000.000	$0	$31.320	$31.320
$6.000.000	CCF	$2.000.000	$0	$80.000	$80.000
	ICBF	$2.000.000	$0	$0	$0
	SENA	$2.000.000	$0	$0	$0

Gráfica 26. Ejemplo Ley 1393 de 2010

11.4 Vacaciones

Durante los periodos de vacaciones, se deben realizar aportes al SSSI en las condiciones en las que son realizados mientras que el trabajador se encuentra en un periodo de servicio convencional. Para ello se debe tener en cuenta si las vacaciones corresponden a un periodo disfrutado o a un periodo compensado en dinero, bien sea por solicitud del trabajador o a la finalización del contrato.

Debemos recordar que, por cada año de servicio, los trabajadores tienen derecho a disfrutar un periodo de vacaciones equivalente a quince (15) días hábiles remunerados por cuenta del empleador. Por cada periodo de vacaciones acumulado, se puede solicitar la compensación de hasta 7 días de vacaciones. Los 8 días restantes deben ser disfrutados de forma obligatoria. Cuando el trabajador se encuentra disfrutando su periodo de vacaciones, recibe una especie de salario mientras se encuentra descansando, las vacaciones corresponden a parte de la jornada de trabajo, tal como ocurre con los días de descanso remunerado.

Cuando la persona recibe la compensación de sus vacaciones a su solicitud o la liquidación de las vacaciones a la finalización del contrato de trabajo, el concepto cambia, ya que el Consejo de Estado ha definido que en estas condiciones el pago que reciben los trabajadores corresponde a una especie de indemnización que reemplaza el periodo de tiempo al que tenía derecho pero

que no disfrutó mientras se encontraba vigente su contrato. Los aportes que debemos realizar en el caso de las vacaciones disfrutadas y de las vacaciones compensadas en dinero, están en las gráficas 27 y 28, respectivamente.

Aportes al SSSI en un periodo de vacaciones disfrutadas	
Entidad	**Aporte**
EPS	En las mismas condiciones del salario
AFP	En las mismas condiciones del salario
FSP	En las mismas condiciones del salario
ARL	No hay lugar a este aporte, puesto que durante las vacaciones la persona no está expuesta a riesgos de trabajo
CCF	En las mismas condiciones del salario
ICBF	En las mismas condiciones del salario
SENA	En las mismas condiciones del salario

Gráfica 27. Aportes al SSSI en un periodo de vacaciones disfrutadas

Aportes al SSSI en un periodo de vacaciones compensadas en dinero	
Entidad	**Aporte**
EPS	No hay lugar a este aporte
AFP	No hay lugar a este aporte
FSP	No hay lugar a este aporte
ARL	No hay lugar a este aporte
CCF	En las mismas condiciones del salario
ICBF	En las mismas condiciones del salario
SENA	En las mismas condiciones del salario

Gráfica 28. Aportes al SSSI en un periodo de vacaciones compensadas en dinero

11.5 Aporte al Fondo de Solidaridad y Subsistencia Pensional

Según el artículo 27 de la Ley 100 de 1993, el fondo de solidaridad y subsistencia será financiado por recursos de trabajadores

cuyo IBC sea superior a 4 SMMLV y pensionados que en dicha calidad reciban mesadas pensionales superiores a 10 SMMLV, en las condiciones descritas en las gráficas 29 y 30. Adicionalmente, debemos tener en cuenta que los trabajadores que se encuentran pensionados no aportarán a este fondo puesto que por su condición de beneficiarios del sistema pensional ya no son cotizantes del mismo.

Aporte al FSP por parte de trabajadores activos				
Ingresos		Componente		Total Aporte
Desde	Hasta	Solidaridad	Subsistencia	
> 0 SMMLV	4 SMMLV	0%	0%	0,00%
> 4 SMMLV	16 SMMLV	0,50%	0,50%	1,00%
> 16 SMMLV	17 SMMLV	0,50%	0,70%	1,20%
> 17 SMMLV	18 SMMLV	0,50%	0,90%	1,40%
> 18 SMMLV	19 SMMLV	0,50%	1,10%	1,60%
> 19 SMMLV	20 SMMLV	0,50%	1,30%	1,80%
> 20 SMMLV		0,50%	1,50%	2,00%

Gráfica 29. Aporte al fondo de solidaridad y subsistencia pensional (FSP) trabajadores activos

Aporte al FSP por parte de Pensionados				
Ingresos		Componente		Total Aporte
Desde	Hasta	Solidaridad	Subsistencia	
> 0 SMMLV	10 SMMLV	0,00%	0,00%	0,00%
> 10 SMMLV	20 SMMLV	0,00%	1,00%	1,00%
> 20 SMMLV		0,00%	2,00%	2,00%

Gráfica 30. Aporte al fondo de solidaridad y subsistencia pensional (FSP) pensionados

11.6 Aproximación de valores de aportes al SSSI

Cuando se realizan los aportes al SSSI, debemos realizar la aproximación de los valores tanto de la base (IBC) como de los aportes bajo las siguientes condiciones:

- **IBC:** se aproxima al $1.000 superior cuando el valor es igual o mayor a $501 o al $1.000 inferior si es menor o igual a $500
- **Aportes:** Se aproxima al $100 superior cuando el valor es igual o mayor a $51 o al $100 inferior si es menor o igual a $50. Las aproximaciones las hacemos generalmente en el momento de realizar el aporte, por lo que las deducciones correspondientes al trabajador se pueden hacer por el valor resultante sin aproximar.

11.7 Planilla Integrada de Liquidación de Aportes -PILA

La PILA es un sistema que tiene por objetivo permitir que los aportantes, es decir, los empresarios y los independientes, realicen el pago integrado de los aportes a la seguridad social y demás parafiscales, a través de transferencias electrónicas de fondos, empleando para ello la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes. Los aportantes deberán decidir a través de cuál entidad harán sus pagos electrónicos (administradoras e instituciones financieras) para lo que deberán ponerse en contacto con ellas y realizar el respectivo proceso de registro inicial. En la tabla 11 se puede verificar el listado de los operadores de información disponibles:

Tabla 11. Operadores de información

Operador	Página Web
Asopagos S.A.	www.asopagos.com
Banco Agrario	www.bancoagrario.gov.co
Compensar	www.miplanilla.com
Coomeva	www.coomeva.com.co
Enlace Operativo	www.enlaceoperativo.com
Fedecajas	www.fedecajas.com
Aportes en Línea	www.aportesenlinea.com

Fuente: UGPP. http://www.ugpp.gov.co/parafiscales/operadores-de-informacion.html

Notas: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

11.8 Beneficios que ofrece la PILA

Uno de los beneficios más importantes es la reducción de los costos por parte de los empresarios a la hora de hacer estos pagos. En promedio una empresa de 20 empleados genera un ahorro de 145 mil pesos mensuales en costos relacionados con cheques, mensajería y envío de información. Además, reduce las filas en los bancos y evita la duplicación del trabajo y el diligenciamiento manual de formatos y medios diferentes. Existe una facilidad de pago a través de diversos medios y garantiza confidencialidad en la información, para las administradoras les ahorra los costos de impresión, transporte y entrega de formularios. Con esta herramienta cuentan con actualización en línea de la información de sus afiliados, facilitando la oportuna prestación de sus servicios, e identifican los pagos de manera puntual independiente de donde provengan. En las siguientes gráficas se pueden apreciar los tipos de planillas que se deben utilizar según cada caso.

Tipos de Planilla Pensionados		
Código	**Nombre**	**¿Cuándo Usarla?**
P	Pensionados No Activos.	Este tipo de planilla es considerada como la planilla principal y se utiliza por los pagadores de pensiones para el pago de los aportes mensuales a la seguridad social por parte de los pensionados, cuando se paguen periodos vencidos se deberá calcular los respectivos intereses de mora.
R	Retroactivos Mesadas Pensionales.	Este tipo de planilla es utilizada por los pagadores de pensiones para realizar el pago retroactivo de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, resultante de valores no cancelados durante el periodo por encontrarse pendiente el reconocimiento y pago de una pensión. Dependiendo de la normatividad bajo la cual se reconoce la pensión, podrá no haber obligación o no, de liquidar intereses de mora.
L	Reliquidación de Mesadas Pensionales.	Este tipo de planilla es utilizada por los pagadores de pensiones para realizar el pago de mayores aportes al Sistema General de Seguridad Social Integral, resultante de la reliquidación de la mesada pensional. Sólo se reportará el valor del ajuste de la mesada pensional y del aporte a realizar en cada uno de los subsistemas, podrá no haber obligación de liquidar intereses de mora.

Gráfica 31. Tipos de planillas pensionados

Fuente: Nuevo SOI–https://www.nuevosoi.com.co/blogsoi/-/blogs/conozca-los-tipos-de-planillas-y-como-usarla-en-la-liquidacion-de-aportes

Tipos de Planilla Activos		
Código	**Nombre**	**¿Cuándo Usarla?**
E	Empleados Empresas. Independientes Empresas.	Esta planilla es considerada como la planilla principal y su uso es indispensable para la liquidación y pago de los aportes de los empleados de la empresa (Cotizantes Dependientes).
A	Empleados Adicionales.	Utilice esta planilla cuando por razones operativas no haya incluido en su planilla tipo E los cotizantes que ingresaron a su nómina en los últimos 7 días del mes cotizado anterior al que se está realizando el pago.

Tipos de Planilla Activos		
Código	**Nombre**	**¿Cuándo Usarla?**
Y	Independientes Empresas. Independientes.	Haga uso de esta planilla cuando requiera liquidar los aportes de trabajadores independientes con los que tenga contrato de prestación de servicios o cotizantes vinculados a la empresa como agremiado o asociado.
S	Empleados de Independientes.	Esta planilla solo puede usarla la clase de Aportante " Independientes" y que tengan a su cargo trabajadores, es decir personal de servicio doméstico o empleados dependientes.
I	Independientes.	Esta planilla permite el pago de los aportes de la clase de aportante y tipo de cotizante (Independiente).
M	Mora.	Elija la planilla M si va a efectuar el aporte de una o varias administradoras con relación a un periodo ya vencido, al finalizar la liquidación el sistema calculará automáticamente el valor de la mora y total a pagar.
N	Correcciones.	La planilla N - Correcciones puede usarla para la corrección de mayor valor en los aportes ya cancelados en periodos anteriores; también puede realizar ajustes en las novedades como Ingreso, Retiro y Traslados.
H	Madres Comunitarias.	Planilla que permite el pago de los aportes de las Madres Comunitarias del programa de Hogares Comunitarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Este tipo de planilla únicamente puede ser utilizada por el Tipo de Aportante 7 y Tipo de Cotizante 4.
T	Empleados Entidad Beneficiaria del SGP.	Esta planilla que será utilizada por los empresas que son beneficiarias del Sistema General de Participación para realizar correcciones ÚNICAMENTE a la planilla T (Planilla Empleados Entidad Beneficiaria del Sistema General de Participación).
F	Pago de aporte patronal faltante de una entidad beneficiaria del SGP.	Es utilizada únicamente para el Cotizante 47, Para completar los aportes faltantes cuando con posterioridad al pago de aportes mediante una planilla T, los recursos girados a las administradoras por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, no son suficientes para completar el valor total de los aportes. Aplica para Salud y Pensión.

Tipos de Planilla Activos		
Código	**Nombre**	**¿Cuándo Usarla?**
J	Pago de seguridad social en cumplimiento de sentencia judicial.	La planilla J solo puede utilizarse en el caso que una empresa deba dar cumplimiento a los pagos de seguridad social según lo ordenado en una sentencia judicial. El aportante debe registrar o informar al operador los valores a liquidar en la planilla, así como los Intereses de Mora.
X	Pago de empresa liquidada.	Este tipo de planilla es utilizada para empresas que han concluido su proceso de liquidación y requieren girar aportes al sistema integral de seguridad social, los cuales no alcanzan a cubrir la totalidad de la tarifa obligatoria. El liquidador deberá registrar los cotizantes con el respectivo valor aportado

Gráfica 32. Tipos de planillas trabajadores activos

Fuente: Nuevo SOI–https://www.nuevosoi.com.co/blogsoi/-/blogs/conozca-los-tipos-de-planillas-y-como-usarla-en-la-liquidacion-de-aportes

En lo que respecta al **registro de novedades,** y con el propósito de cumplir con los lineamientos legales y poder solicitar el reembolso de los recursos por las prestaciones a las diferentes entidades del SSSI, debemos gestionar adecuadamente el registro de las diferentes novedades. La gráfica 33 enlista los códigos de novedades de la PILA.

Código	Novedad
AVP	Aporte Voluntario
IGE	Incapacidad Temporal por Enfermedad General
ING	Ingreso
IRP	Incapacidad por Accidente de Trabajo o Enfermedad Profesional
LMA	Licencia de Maternidad o Paternidad
RET	Retiro
SLN	Suspensión temporal del contrato de trabajo o licencia no remunerada o comisión de servicios
TAE	Traslado a otra EPS ó EOC

Código	Novedad
TAP	Traslado a otra Administradora de Pensiones
TDE	Traslado desde otra EPS
TDP	Traslado desde otra Administradora de Pensiones
VAC	Vacaciones
VCT	Variación Centros de Trabajo
VSP	Variación Permanente de Salario
VST	Variación Transitoria del Salario

Gráfica 33. Códigos de novedades PILA

Notas:

Ejercicio 2: Cotización y aportes al SSSI.

Teniendo en cuenta los límites contemplados en el IBC para los aportes al SSSI, indique cuál es el valor máximo que se va a aportar por cada parte cuando tenemos un trabajador con un salario integral de $58'350.000. Diligencie el cuadro a continuación.

Salario Integral	$58.350.000

Concepto	IBC	Porcentaje %	Valor $	Observación
EPS Trabajador				
AFP Trabajador				
FSP Trabajador				
EPS Empleador				
AFP Empleador				
ARL				
CCF				
ICBF				
SENA				

Notas: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

CAPÍTULO 12: GESTIÓN DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL EN DIVERSAS SITUACIONES

Mientras se encuentra vigente el contrato de trabajo de las personas que hacen parte de la organización, es posible que se generen ausencias del trabajador por diferentes circunstancias, esto obliga a una gestión por parte del empleador, con el propósito de garantizar que se utilicen de manera eficiente los servicios diseñados por el Estado en materia de seguridad social, optimizando así los recursos de las partes, a la vez que se mantienen los niveles de calidad de vida para los trabajadores de acuerdo a sus expectativas. En este capítulo veremos el tratamiento que debe darse a las diferentes situaciones en cada una de las etapas correspondientes.

12.1 Incapacidad por enfermedad o accidente de origen común

Corresponde a las incapacidades que son generadas por una enfermedad general o un accidente que NO haya sido originado en razón a la actividad laboral que desarrolla el trabajador. Cuando se genera la incapacidad temporal, el trabajador tiene derecho a recibir un auxilio de incapacidad.

Definición del auxilio de incapacidad: de acuerdo con el Ministerio de Trabajo, el auxilio por incapacidad se define como el reconocimiento de la prestación de tipo económico y pago de la misma que hacen las EPS a sus afiliados cotizantes no pensionados, por todo el tiempo en que estén inhabilitados física o mentalmente para desempeñar en forma temporal su profesión u oficio habitual.

Responsables y monto del auxilio. El auxilio de incapacidad de origen general es cubierto por el empleador y por la EPS, bajo las siguientes condiciones:

- **Duración m**áxima: La ley establece que el tiempo máximo de una incapacidad temporal de origen común es de ciento ochenta (180) días, que puede ser prorrogable hasta por 360 adicionales, para una duración máxima total de 540 días (un año y medio). No obstante, la EPS tiene la responsabilidad de emitir un concepto de rehabilitación máximo a los 120 días de iniciada la incapacidad y deberá presentarlo en un término de 30 días, es decir, máximo a 150 días de iniciar la incapacidad. Una vez realizado este trámite por la EPS, pasará a ser responsabilidad de la administradora del fondo de pensión a la que se encuentra vinculado el trabajador asumir el monto de la incapacidad a partir del día 181. Si por alguna razón la EPS omite la emisión y presentación del concepto referido, continuará pagando con sus recursos el monto del auxilio de incapacidad del trabajador. A pesar de lo dispuesto por la legislación en cuanto a los plazos para la finalización del contrato cuando un trabajador se encuentra incapacitado, la Corte Constitucional se ha manifestado, indicando que esta finalización no es procedente hasta tanto se tenga resuelta la situación de salud del trabajador y se decida si va a recibir la pensión o ha recuperado satisfactoriamente su capacidad de trabajo. No acatar esta decisión, es decir si se finaliza el contrato de trabajo sin la previa autorización del ministerio de trabajo y sin tener aún resuelta la situación de salud del trabajador, da lugar al pago de una indemnización al trabajador equivalente a 180 días de trabajo e incurrir en un despido ineficaz, por lo que la autoridad de trabajo puede exigir la reincorporación del trabajador. Esto es debido a que se

considera discriminatorio finalizar el contrato de trabajo a una persona por encontrarse en una condición de incapacidad.

- **Monto:** de acuerdo con el periodo en el que se encuentre la incapacidad puede variar el auxilio que recibirá el trabajador de la siguiente manera:
    - Desde el día 1 hasta el día 90, recibirá el valor equivalente a las 2/3 partes (66,66667%) del IBC del mes inmediatamente anterior al de la presencia de la incapacidad.
    - Desde el día 91 hasta el día 180 el valor será el equivalente a la mitad (50%) del IBC del mes inmediatamente anterior al del inicio de la incapacidad.
    - Desde el día 181 el valor será el equivalente a la mitad (50%) del IBC del mes inmediatamente anterior al del inicio de la incapacidad.
    - De forma voluntaria los empleadores pueden decidir asumir un auxilio de incapacidad equivalente al 100% del IBC del trabajador, manteniendo las condiciones de calidad de vida del trabajador, lo cual es completamente viable en términos legales.
    - El valor mínimo del auxilio de incapacidad de origen común en ningún caso puede ser inferior a un (1) SMMLV.
- **Responsabilidades:** los montos del auxilio de incapacidad deben ser asumidos por el SGSSS de la siguiente forma:
    - El empleador debe continuar realizando los pagos al trabajador directamente durante los periodos de incapacidad.
    - Una vez causada la incapacidad, el empleador debe radicarla ante la EPS con los documentos exigidos por la entidad y esta tendrá un plazo de 15 días para su autorización y cinco días a partir de ese tiempo para realizar el reembolso correspondiente al empleador.

- Los primeros dos (2) días de incapacidad son asumidos por el empleador.
- Desde el tercer (3°) día hasta el día 180 la responsabilidad será de la EPS.
- A partir del día 181 el auxilio de incapacidad será cubierto por la AFP, siempre que la EPS haya emitido el concepto de rehabilitación oportunamente.
- Cuando el empleador asuma el 100% del salario del trabajador por incapacidad, este debe cubrir el excedente a lo establecido legalmente, es decir, en los primeros 90 días asumirá 1/3 parte del salario y después del día 90, asumirá el 50%.

- **Aportes al SSSI:** durante el periodo de incapacidad se realizan los aportes correspondientes como lo muestra la gráfica 34.
- **Prestaciones sociales:** durante todo el periodo de incapacidad la persona tiene derecho a continuar recibiendo sus prestaciones sociales sobre el 100% del IBL, sin ser afectado este monto por la reducción en su IBC.

Incapacidad por Enfermedad o Accidente común			
IBC	**Entidad**	**Responsable**	**%**
Valor del auxilio de incapacidad recibido por el trabajador	EPS	Empleador	8,50%
		Trabajador	4%
	AFP	Empleador	12%
		Trabajador	4%
	FSP	Trabajador	Según IBC
	ARL	No Aplica	
	CCF	No Aplica	
	ICBF	No Aplica	
	SENA	No Aplica	

Gráfica 34. Aportes al SSSI en periodos de incapacidad general

12.2 Incapacidad por enfermedad o accidente de origen laboral

Corresponde a las incapacidades que son generadas por una enfermedad o un accidente que ha sido originado en razón a la actividad laboral que desarrolla el trabajador. Cuando se genera la incapacidad temporal, el trabajador tiene derecho a recibir un auxilio de incapacidad laboral.

Definición del auxilio de incapacidad. El Ministerio de Trabajo, en materia de riesgos laborales (profesionales), mediante el artículo 2 de la Ley 776 de 2002, define la incapacidad temporal como aquella que, según el cuadro agudo de la enfermedad o lesión que presente el afiliado al sistema general de riesgos profesionales, le impida desempeñar su capacidad laboral por un tiempo determinado.

Responsables y monto del auxilio. El auxilio de incapacidad de origen laboral es cubierto en su totalidad por la administradora de riesgos laborales (ARL), bajo las siguientes condiciones:

- **Duración máxima:** la ley establece que el tiempo máximo de una incapacidad temporal de origen común es de ciento ochenta (180) días, que puede ser prorrogable hasta por 180 días adicionales, para una duración máxima total de 360 días que la ARL podrá extender por otros 360 días cuando exista un concepto favorable de rehabilitación del trabajador, dando así un plazo máximo de 720 días (2 años). Sin embargo, según lo dispuesto por el artículo 3 de la Ley 776 de 2002, hasta tanto no se establezca el grado de incapacidad o invalidez la ARL deberá continuar cancelando el subsidio por incapacidad temporal.

- **Monto:** a diferencia del auxilio por enfermedad general, la incapacidad de carácter laboral será cubierta durante todo el tiempo por el 100% del IBC del trabajador.
- **Responsabilidades:** los montos del auxilio de incapacidad por enfermedad o accidente de trabajo deben ser asumidos por el SGSSS de la siguiente forma:
    - El empleador debe continuar realizando los pagos al trabajador directamente durante los periodos de incapacidad, o la ARL puede legalmente realizar el pago directamente al trabajador.
    - Si es el empleador quien ha realizado los pagos al trabajador, la ARL debe reintegrar dichos recursos.
    - La ARL se encargará de realizar los aportes por concepto del SSSI.
- **Aportes al SSSI:** durante el periodo de incapacidad se realizan los aportes correspondientes de la siguiente manera, por lo tanto el empleador debe reportar la novedad IRP para efectos de no pagar los respectivos aportes por el tiempo en que perdure dicha situación, tal como lo prevé el literal b) del inciso 2 del artículo 19 del Decreto 1772 de 1994 (véase la gráfica 35).

Prestaciones sociales: tal como ocurre con las incapacidades de origen general, durante todo el periodo de incapacidad la persona tiene derecho a continuar recibiendo sus prestaciones sociales sobre el 100% del IBL. Con el fin de determinar la situación de salud del trabajador, el Ministerio del Trabajo ha informado que de acuerdo con el artículo 142 del Decreto 19 de 2012 corresponde al Instituto de Seguros Sociales, Administradora Colombiana de Pensiones -COLPENSIONES-, a las administradoras de riesgos profesionales–ARP-, a las compañías

de seguros que asuman el riesgo de invalidez y muerte, y a las entidades promotoras de salud EPS, determinar en una primera oportunidad la pérdida de capacidad laboral y calificar el grado de invalidez y el origen de estas contingencias.

Incapacidad por Enfermedad o Accidente de Origen Laboral			
IBC	**Entidad**	**Responsable**	**%**
Valor del auxilio de incapacidad recibido por el trabajador	EPS	ARL	8,50%
		ARL	4%
	AFP	ARL	12%
		ARL	4%
	FSP	ARL	Según IBC
	ARL	No Aplica	
	CCF	No Aplica	
	ICBF	No Aplica	
	SENA	No Aplica	

Gráfica 35. Aportes al SSSI en periodos de incapacidad laboral

En caso de que el interesado no esté de acuerdo con la calificación deberá manifestar su inconformidad dentro de los diez (10) días siguientes y la entidad deberá remitirlo a la Junta Regional de Calificación de Invalidez del orden regional dentro de los cinco (5) días siguientes, cuya decisión será apelable ante la Junta Nacional de Calificación de Invalidez, la cual decidirá en un término de cinco (5) días.

La clasificación de las incapacidades está definida por la tabla de enfermedades laborales contenida en el Decreto 1477 de 2014.

12.3 Licencia de maternidad

Según el Ministerio del Trabajo, es el reconocimiento de tipo económico que hace el sistema general de seguridad social en

salud, a la progenitora del recién nacido, a la madre adoptante del menor de 18 años o al padre adoptante cuando este carezca de cónyuge o compañera permanente.

Responsables y monto del auxilio. La licencia de maternidad es cubierta por la EPS, realizando el reembolso correspondiente al empleador. Para acceder a la licencia de maternidad la madre debe haber cotizado al SGSSS de manera ininterrumpida durante todo el periodo de gestación.

- **Duración:** la ley establece que el tiempo de la licencia será de 14 semanas (98 días) que pueden ser disfrutados por la madre desde dos (2) semanas antes de la fecha probable de parto. En caso de tener un nacimiento en el tiempo estimado, se podrá tomar la licencia desde una semana antes del parto y la otra semana se acumulará para ser disfrutada en con el tiempo restante de la licencia. En el caso de tener un parto prematuro, el tiempo de diferencia entre la fecha del parto hasta la fecha estimada de término se acumulará con las 14 semanas de la licencia. Si es un parto múltiple, la licencia se incrementará en dos (2) semanas adicionales. En caso de tener un aborto o un parto prematuro no viable, se otorgará una licencia que está entre 2 y 4 semanas según la prescripción médica. El numeral 4 del artículo 1 de la Ley 1468 de 2011 establece que todas las provisiones y garantías establecidas en dicha ley para la madre biológica se hacen extensivas, en los mismos términos y en cuanto fuere procedente, para la madre adoptante de un niño de hasta 7 años de edad, asimilando la fecha del parto a la de la entrega oficial del menor que se adopta. La licencia se extiende al padre adoptante sin cónyuge o compañera permanente. El numeral 6 del artículo 1 de la Ley 1468 de 2011 dispone que, en caso de fallecimiento de la madre antes de terminar la

licencia por maternidad, el empleador del padre del niño le concederá una licencia de duración equivalente al tiempo que falta para expirar el periodo de la licencia posterior al parto, concedida a la madre.

- **Monto:** la licencia de maternidad será cubierta durante todo el tiempo por el 100% del IBC de la trabajadora del mes anterior al parto. En caso de tener un salario variable, el IBL para la liquidación y pago correspondiente será el promedio del IBC del último año o de todo el tiempo que lleve trabajando la persona si este periodo es inferior a 1 año.
- **Responsabilidades:** los montos de la licencia de maternidad deben ser asumidos por el SGSSS de la siguiente forma:
    - El empleador debe continuar realizando los pagos a la trabajadora directamente durante la vigencia de la licencia.
    - Una vez causada la licencia, el empleador debe radicar ante la EPS los documentos exigidos por la entidad y esta tendrá un plazo de 15 días para su autorización y cinco días a partir de ese tiempo para realizar el reembolso correspondiente al empleador.
    - Desde el primer día, la totalidad de la licencia de maternidad, al 100% será cubierta por la EPS.
    - En caso que la trabajadora no contara con la antigüedad requerida o se presente mora en el pago de los aportes al SSSI, la responsabilidad del pago de la licencia será 100% del empleador, quien no podrá solicitar el reembolso correspondiente.
- **Aportes al SSSI:** durante el periodo de licencia de maternidad se realizan los aportes correspondientes de la manera que

se muestra en la gráfica 36, por lo tanto el empleador debe reportar la novedad LMA para efectos de poder efectuar el recobro del valor de la licencia a la EPS.

- **Prestaciones sociales:** tal como ocurre con las incapacidades de origen general, durante todo el periodo de licencia de maternidad la persona tiene derecho a continuar recibiendo sus prestaciones sociales sobre el 100% del IBL. Adicionalmente a la licencia de maternidad, la señora tiene derecho al descanso remunerado en lactancia que es asumido por el empleador a razón de dos descansos de 30 minutos cada uno, durante los cuales la madre va a alimentar a su bebé. Este se da hasta que el menor cumpla seis meses de edad, aunque puede ser mayor en caso de orden médica.

Licencia de Maternidad			
IBC	**Entidad**	**Responsable**	**%**
Valor de la licencia de maternidad recibida por la trabajadora	EPS	Empleador	8,50%
		Trabajador	4%
	AFP	Empleador	12%
		Trabajador	4%
	FSP	Trabajador	Según IBC
	ARL	No Aplica	
	CCF	Empleador	4%
	ICBF	Empleador	3%
	SENA	Empleador	2%

Gráfica 36. Aportes al SSSI en periodos de licencia de maternidad

12.4 Licencia de paternidad

Es el reconocimiento de tipo económico que hace el sistema general de seguridad social en salud, al padre del recién nacido al padre adoptante.

Responsables y monto del auxilio. La licencia de paternidad es cubierta por la EPS, realizando el reembolso correspondiente al empleador. Para acceder a la licencia de paternidad el padre debe haber cotizado al SGSSS de manera ininterrumpida durante todo el periodo de gestación. En caso de presentarse mora por el pago de los aportes que dé lugar a la EPS a no cubrir la licencia de paternidad, esta pasará a ser responsabilidad del empleador.

Duración: la ley establece que el tiempo de esta licencia será de 8 días hábiles que se cuentan a partir del día de nacimiento del bebé o la entrega oficial del menor en calidad de adopción. El padre debe presentar los documentos al empleador y este tiene un plazo para radicarlos ante la EPS de 30 días a partir del nacimiento del bebé para la gestión del recobro.

Monto: la licencia de paternidad será cubierta durante todo el tiempo por el 100% del IBC del trabajador del mes anterior al nacimiento.

Responsabilidades: los montos de la licencia de paternidad deben ser asumidos la EPS que realizará el reembolso al empleador, para lo cual se debe reportar en la planilla de liquidación de aportes la novedad LMA.

Aportes al SSSI: durante el periodo de licencia de paternidad se realizan los aportes correspondientes de la manera que se hace en la gráfica 36, por lo tanto el empleador debe reportar la novedad LMA para efectos de poder efectuar el recobro del valor de la licencia a la EPS.

Prestaciones sociales: durante el periodo de licencia de paternidad la persona tiene derecho a continuar recibiendo sus prestaciones sociales sobre el 100% del IBL.

Licencia de Paternidad			
IBC	**Entidad**	**Responsable**	**%**
Valor de la licencia de paternidad recibida por el trabajador	EPS	Empleador	8,50%
		Trabajador	4%
	AFP	Empleador	12%
		Trabajador	4%
	FSP	Trabajador	Según IBC
	ARL	No Aplica	
	CCF	Empleador	4%
	ICBF	Empleador	3%
	SENA	Empleador	2%

Gráfica 37. Aportes al SSSI en periodos de licencia de paternidad

12.5 Licencias y permisos no remunerados y suspensiones de contratos

Corresponde a periodos de tiempo en que se ha acordado entre las partes que el trabajador no asistirá al sitio de trabajo por razones, bien sea personales o porque se ha suspendido temporalmente su contrato de trabajo.

Las condiciones de esta situación, tales como el tiempo de duración deben estar contempladas en el reglamento interno de trabajo de la organización y contar con un acuerdo suscrito entre las partes o con la notificación de la suspensión al trabajador.

Durante estos periodos no hay lugar al pago de salarios ni de prestaciones sociales, sin embargo, se debe continuar haciendo los aportes al SGSS propios de la EPS y AFP en los términos establecidos legalmente. Se debe reportar la novedad SLN a través de la planilla (gráfica 38).

Licencia No Remunerada / Suspensión Temporal del contrato			
IBC	**Entidad**	**Responsable**	**%**
IBC del trabajador en el mes anterior de la licencia o la suspensión	EPS	Empleador	8,50%
		Trabajador	0%
	AFP	Empleador	16%
		Trabajador	0%
	FSP	Empleador	Según IBC
	ARL	No Aplica	
	CCF	No Aplica	
	ICBF	No Aplica	
	SENA	No Aplica	

Gráfica 38. Aportes al SSSI en periodos de licencia no remunerada o suspensión temporal

12.6 Gastos de entierro del trabajador

Esta es una prestación que es cubierta por la entidad que asume la pensión del trabajador y es liquidada bajo los siguientes términos:

- Si la muerte del trabajador ha sido ocasionada por un accidente o una enfermedad laboral, le corresponde a la ARL.
- Si el trabajador o pensionado fallece por causas no laborales de origen común, es responsabilidad de la AFP.
- La ARL o la AFP según corresponda reembolsa el dinero a la persona que acredite los pagos de los gastos funerarios y de entierro del trabajador.
- Esta prestación **no** aplica cuando ha sido una compañía de seguros o una empresa de servicios exequiales la que ha corrido con los gastos aludidos.

- La entidad responsable reembolsará estos gastos hasta por el monto del salario del trabajador o pensionado fallecido, sin que este valor sea inferior a 5 SMMLV ni mayor a 10 SMMLV.

12.7 Norma general para calcular el monto mensual de las pensiones

Pensión mínima: equivalente a 1 SMMLV = $781.242 para el año 2018.

Pensión máxima: equivalente a 25 SMMLV = $19'531.050 para el año 2018.

Requisitos para acceder a la pensión de vejez en el RPMPD:

- Edad: 57 años las mujeres y 62 años los hombres.
- Tiempo de cotización: mínimo 1.300 semanas a partir del año 2015.

Requisitos para acceder a la pensión de vejez en el RAIS:

- Contar con capital suficiente para acceder a una pensión equivalente a 110% del SMMLV de acuerdo a la edad de expectativa de vida.
- Edad: 57 años las mujeres y 62 años los hombres y 1.150 semanas para acceder al subsidio del Fondo De Solidaridad y Subsistencia en caso de no contar con el monto mínimo necesario para acceder a la pensión según el ítem anterior.

IBL pensión de vejez en el RPMPD:

- Promedio de los ingresos (IBC) de los 10 años anteriores a la fecha de la pensión.

Cálculo de la pensión de vejez en el RPMPD:

Por las primeras 1.000 semanas de cotización será el equivalente al 65% del IBL. Por cada 50 semanas adicionales hasta 1.200 semanas, este porcentaje se incrementa en 2% hasta llegar a 73% del IBL. A partir de las 1.200 hasta 1.400 por cada 50 semanas se incrementa en 3% hasta llegar a máximo 85% del IBL.

12.8 Unidad de vigilancia y fiscalización

La UGPP (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales), fue creada a través del Plan Nacional de Desarrollo, Ley 1151 de 2007, artículo 156, con el propósito de brindar un mayor bienestar a los ciudadanos a través del reconocimiento de las obligaciones pensionales del Régimen de Prima Media, a cargo de las entidades públicas del orden nacional, que estén o se hayan liquidado, igualmente, se encargará del seguimiento, colaboración y determinación del oportuno y correcto pago de los aportes al sistema de la protección social y parafiscales en Colombia: SENA, ICBF, cajas de compensación, riesgos profesionales, salud y pensión, generando en las empresas y las personas obligadas una cultura de pago con calidad y exactitud.

Mediante el artículo 48 de la Ley 1429 de 2010 se le asignaron funciones de fiscalización, debido a los nuevos beneficios que supone dicha ley en cuanto a los aportes parafiscales de las Pymes en proceso de formalización. Así mismo, el artículo 123 de la Ley 1438 (denominada la Ley de Salud), trasladó a la unidad la facultad de imponer multas hasta de 1.000 SMLMV cuando los empleadores u obligados no atiendan de forma puntual el pago de los aportes en salud de sus trabajadores.

Como vemos, la UGPP ha sido creada con el fin de garantizar la viabilidad financiera del SSSI a través del control de la evasión de los aportes que hasta la fecha de su creación era muy frecuente por parte de los empleadores, que en algunas oportunidades interpretaban de forma errónea algunas normas emitidas por el Estado. Es esta la función que otorga el Ministerio de Hacienda y Crédito Público al cual está adscrita la entidad. Así mismo, se puede evidenciar que se busca generar transparencia en el sistema, eliminando cualquier indicio de corrupción que se presente en el sistema, tanto por parte de las entidades promotoras y prestadoras de servicios, como por parte de los empleadores y de las entidades de vigilancia y control.

Su puesta en marcha se dio en diferentes etapas que desde su creación en el año 2007 estaban orientadas a verificar en todos sus niveles la existencia de la mencionada transparencia. La función de fiscalización que ejercen los funcionarios de la UGPP invita a los empleadores a la adecuada gestión de sus obligaciones y los riesgos que de esta gestión se desprenden, entendiendo que los más beneficiados con su intervención serán los trabajadores.

Las actividades de fiscalización ejercidas por la UGPP se enfocan en auditar en detalle los sistemas de seguridad social integral, incluyendo tal como lo indica su razón social, los aportes parafiscales para lo cual tienen facultades para indagar sobre:

- **Los registros de la nómina:** los registros de nómina de la organización son revisados en detalle, verificando especialmente el manejo de los contratos de trabajadores y de trabajadores independientes, así como el pago de las diferentes obligaciones con las entidades del sistema. Entonces, encontramos que revisan entre otros los siguientes elementos:
    - Pagos salariales

  - Pagos no constitutivos de salario
  - Otros pagos a los trabajadores
  - Deducciones para el sistema de seguridad social
  - Otras deducciones
  - Aplicación de normas como la Ley 1393 de 2010
  - Límites en los descuentos a los trabajadores
  - Aplicación de los beneficios tributarios relacionados con el SSSI como aplicación del CREE y la Ley 1429 de 2010
  - Manejo de las prestaciones sociales
  - Manejo de las vacaciones y los aportes correspondientes
  - Retenciones en la fuente sobre ingresos laborales
- **Los registros contables:** hace alusión a las transacciones que realiza el empleador con sus trabajadores y con terceros que generen beneficios a las personas integrantes de los equipos de trabajo:
  - Registros de nómina, prestaciones y seguridad social
  - Soportes de todas las transacciones con los trabajadores
  - Soportes de pagos a terceros como viáticos y auxilios
  - Soportes de transacciones con proveedores y trabajadores independientes
  - Soportes de las transacciones comerciales realizadas por el empleador
- **Los registros tributarios:** que corresponden a las declaraciones de impuestos y complementarios, junto con todos los soportes sobre los que se sustentan los diferentes procedimientos y deducciones del caso.

- Impuesto de renta y complementarios
- Impuesto sobre la renta para la equidad (CREE)
- Aplicación de los beneficios tributarios por los aportes al SSSI
- Declaraciones de las retenciones en la fuente

Todos los soportes tributarios serán objeto de validación con los reportes realizados a través de los informes como los medios magnéticos de información ante la DIAN.

Estos tres sistemas deben coincidir totalmente y esa coincidencia es evidencia de transparencia y de cumplimiento de las normas. Por el contrario, cuando difieren entre sí, se enciende la alarma de la UGPP que a través de sus funcionarios y en cumplimiento de sus obligaciones, entran a buscar las diferencias y basándose en los registros del sistema determinan cuál es más favorable para los trabajadores y para las entidades del SSSI, así proceden a calificar la gravedad de la falta cometida para definir las sanciones que deben aplicar. Pero la UGPP no solamente fiscaliza a los empleadores, también debe velar por el buen manejo de los recursos de las entidades del sistema, tales como las EPS, las IPS, las AFP, las ARL, las CCF, el SENA y el ICBF, de forma que se logre prevenir situaciones como las vividas hace algún tiempo en ciertas EPS que fueron intervenidas.

Adicionalmente, los trabajadores independientes serán sujetos de la verificación de la UGPP, que cruzando la información de sus diferentes aliados, entre los que encontramos la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y las diferentes entidades del SSSI y las bases de datos de las afiliaciones y aportes, determinan alertas sobre focos de evasión de este tipo de trabajadores.

CAPÍTULO 13: TUTELA COMO PROTECCION DE DERECHOS EN SEGURIDAD SOCIAL

La acción de tutela es un instrumento jurídico que tiene toda persona para la protección de sus derechos fundamentales, que no exige formalismos o rigorismos procedimentales.

Características: informalidad, eficacia, preferente, subsidiaria o residual, inmediatez y celeridad. Procede frente a autoridades e instituciones públicas y privadas, el cumplimiento del fallo es inmediato y obligatorio.

En salud: el derecho a la salud, a pesar de no estar consagrado en la Constitución Política como un derecho fundamental, adquiere tal carácter en conexidad con otros derechos fundamentales, tales como el derecho a la vida, entendiéndose por derecho a la vida no solamente la posibilidad de existir, sino también la existencia en condiciones dignas y cuya negación es, precisamente, la prolongación de dolencias físicas, la generación de nuevos malestares y el mantenimiento de una estado de enfermedad, cuando es posible mejorarla en aras de obtener una óptima calidad de vida.

En pensiones: reclamos originados, específicamente, en la mora en el reconocimiento y pago de pensiones. Las acciones se han dirigido a obtener el reconocimiento de "mínimo vital" "pensiones de gracia", "pensiones restringidas", "pensiones compartidas", "pensiones voluntarias", "pensiones convencionales"

y “pensiones compatibles”, entre otras. Si el sistema pensional fuese uno solo, los problemas de interpretación y aplicación no serían tantos, y entonces las acciones de tutela probablemente guardarían la misma proporción.

En riesgos laborales: para obtener el reconocimiento, liquidación y pago de incapacidades, indemnizaciones y pensiones derivadas del sistema.

PARTE 5

MANUAL PRÁCTICO DE OPERACIÓN DE NÓMINA

MANUAL PRÁCTICO DE OPERACIÓN DE NÓMINA

Una vez hemos comprendido la base conceptual y legal sobre la que se apoyan los procesos operativos de la gestión de compensación laboral, en esta parte nos dedicaremos a transferir dichos conocimientos a la realidad corporativa de los lectores, de manera que logren apoyar sus actividades en las mejores prácticas en materia de compensación, nómina, salarios y beneficios.

Tal como lo hemos trabajado en los apartados de conceptualización y legislación laboral, este manual práctico está diseñado como una herramienta de acompañamiento durante todo el ciclo de vida de las relaciones de trabajo con las personas, de manera que contemos con un paso a paso, acompañado de la solución de ejercicios prácticos, reforzando de esta manera el proceso de aprendizaje.

Vamos entonces a trabajar por comprender lo que se debe hacer en cada una de las etapas de la relación de trabajo, desde el momento que se identifica la vacante del puesto de trabajo, pasando por la selección y vinculación, la operación periódica de nómina, salarios y beneficios, el cálculo de la retención en la fuente sobre ingresos laborales, hasta la finalización del contrato de trabajo y la emisión de las certificaciones que son requeridas por las personas.

Alineado con el marco conceptual y legal, en este manual se presentan los procesos y procedimientos específicos, con algunas cifras y límites que se deben tener en cuenta para la operación y administración periódicas y final de nómina.

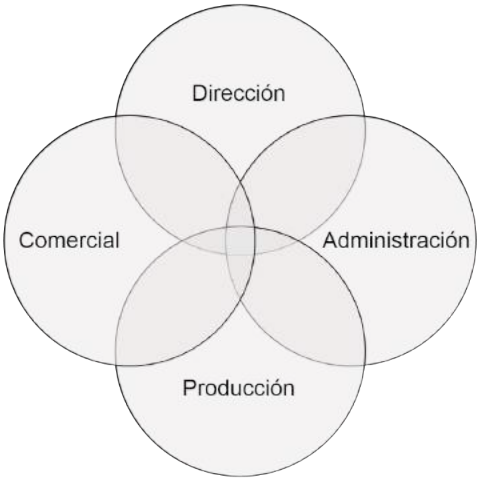
Recuerde que en la actualidad el mayor valor agregado de las organizaciones es producido por la gente que colabora para cumplir los objetivos colectivos. Si no contamos con su compromiso, difícilmente llegaremos a la meta.

CAPÍTULO 14: PLANEACIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

14.1 Planeación y selección

Para comenzar con los procesos de operación de nómina, debemos tener en cuenta que la nómina es el listado de los trabajadores de la empresa que nos sirve como base para tomar decisiones relacionadas con las transacciones a realizar con las personas que hacen parte de la organización. De acuerdo con lo anterior, la nómina nos permite tener un conocimiento de las características de los trabajadores, con el propósito de diseñar y ejecutar procesos y actividades orientadas a generar un mutuo compromiso por el logro de los objetivos comunes, entonces es importante iniciar el proceso desde, incluso, antes de la contratación de cada colaborador, conociendo así el aporte que requerimos del trabajador y, como consecuencia de ello, determinar las estrategias para atraer a quienes se ajusten a tales requerimientos.

Debemos entender la estructura de una organización, tomar conciencia de la importancia de trabajar de forma interactiva, permitiendo la participación de todos los equipos de trabajo, cuando se trata de realizar cualquier tipo de modificación (gráfica 39).



Gráfica 39. Estructura de la organización. Áreas funcionales participantes en los procesos de nómina

En la gráfica 40, de manera sencilla, definimos el proceso para ejecutar una decisión relacionada con las personas de la organización.

Posibles Decisiones	Necesidades	Participantes
• Contratar • Reestructurar • Finalizar	• Trabajador: Calidad de Vida • Empleador: Rendimientos Económicos	• Área: Define Necesidad • Administración: Recursos • Dirección: Autorización • Personas: Ejecución

Gráfica 40. Proceso de las decisiones relacionadas con el talento humano

Encontramos de esta manera que:

- Podemos tomar tres tipos de decisiones:

- Contratar nuevas personas: se trata de la vinculación laboral de nuevos trabajadores para satisfacer las necesidades que se tienen.
- Reestructurar: se trata de realizar modificaciones a la estructura, pudiendo entre otras, realizar ascensos, cambios de cargo, cambios de área, traslados geográficos, capacitar, etc.
- Finalizar: corresponde a la terminación de los contratos, por causas surgidas bien sea en la voluntad del trabajador o en la del empleador.

En todo caso, las decisiones tienen en cuenta los intereses y necesidades de las partes:

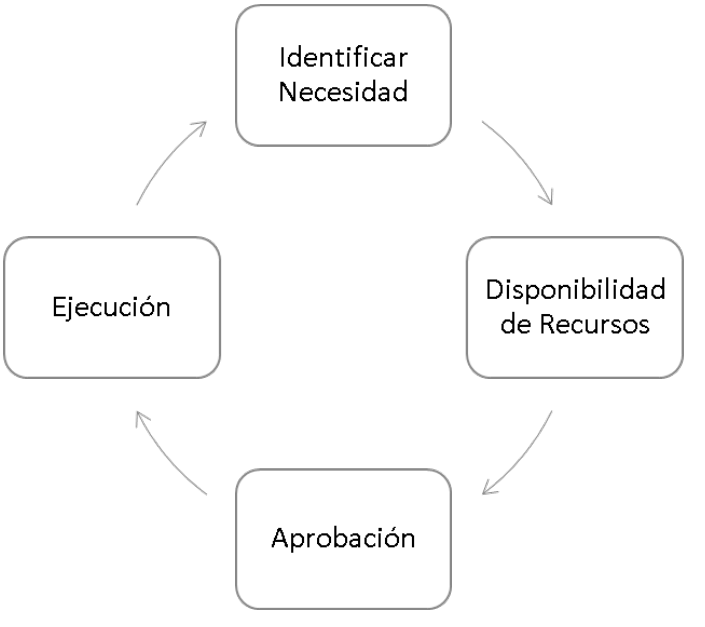
- El **trabajador** busca el mejoramiento de su calidad de vida y el de su familia, lo cual requiere algunas condiciones relacionadas con la compensación, como el valor del salario, los beneficios adicionales, flexibilidad de jornadas de trabajo, teletrabajo, equilibrio entre la vida y el trabajo, posibilidad de desarrollo profesional, oportunidades académicas, entre otros.
- Por su parte, el **empleador** busca obtener rendimientos económicos y financieros, con los que puede facilitar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, a la vez que podrá generar más y mejores empleos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de cada individuo.

Por último, tenemos el aporte que realizan los diferentes actores de la organización, como apoyo a la ejecución de las diferentes decisiones a tomar (ver gráfica 41):

- Cada área funcional de la estructura corporativa identifica la necesidad que tiene en cuanto a las personas que están en sus equipos de trabajo, definiendo así si se requiere

contratar, reestructurar o finalizar relaciones de trabajo. Para ello es necesario trabajar de forma colaborativa con toda la organización, ya que es posible que las decisiones a tomar surjan de otro sitio en la cadena de valor.

- Las áreas administrativas y financieras se encargan de identificar la disponibilidad de recursos económicos, físicos, tecnológicos y humanos de manera que resulte viable, generando rentabilidad, la decisión que va a ser ejecutada.
- La dirección de la organización procede a dar la autorización correspondiente, siempre que sea rentable para el desarrollo colectivo de la empresa.
- Por último, el área de gestión de personas es la encargada de ejecutar la decisión correspondiente, siguiendo las políticas y sistemas definidos por la organización.



Gráfica 41. Fundamentos para tomar decisiones relativas a las personas

En las siguientes gráficas se muestra el modelo de compensación total.

Componente	Descripción
Salario Básico	- Artículo 127 CST. - Corresponde a los pagos realizados para cumplir con los requerimientos mínimos legales definidos por el estado colombiano. - Incluye los pagos por unidad de tiempo del art. 132. - Incluye los pagos por trabajo suplementario, nocturno y en días dominicales y festivos. - Incluye el auxilio de transporte para las personas que cumplen con los requisitos de este auxilio.
Compensación Variable	- Artículo 132 del CST, en el que se permite el pago por unidad de obra o por destajo. - El objetivo es aumentar la motivación de las personas, quienes perciben una remuneración mas equitativa. - Siempre los pagos variables son salariales y se tienen en cuenta en el IBC y el IBL.
Compensación Flexible	- Artículo 128 CST. - Son pagos en dinero o en especie como beneficio adicional para los trabajadores. - No están relacionados con el objeto del cargo que ocupa la persona. - Se aumenta la calidad de vida de los trabajadores, con beneficios que están ajustados a sus características particulares. Por esta razón se denomina compensación flexible.
Compensación Emocional	- Son reconocimientos no económicos que ayudan a incrementar los niveles de satisfacción laboral. - Anteriormente se conocían como planes de bienestar y desarrollo, pero que por el impacto que tienen en el rendimiento y felicidad de los trabajadores.

Gráfica 42. Modelo de compensación total

Ejemplo de requisición de Personas							
Fecha del Requerimiento:							
Area que realiza la requisición:							
Responsable:					Cargo:		
E mail:					Teléfono:		
Cargo Solicitado:							
Motivo de la Solicitud:							
Funciones del Cargo:							
Ubicación del Cargo:							
Salario Sugerido:							
Beneficios Adicionales:							
Herramientas requeridas:							
Observaciones:							
Solicita Firma Fecha:		Financiero Firma Fecha:		Autoriza Firma Fecha:		Gestión Humana Firma Fecha:	

Gráfica 43. Formato 1 para requisición de personas

CAP CONSULTING GROUP SAS www.compensacion.co	**FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO**	Código: No Revisión: Fecha: 14 de abril de 2014 Página 1 de 1

Fecha de solicitud:	DD	MM	AAAA

Consecutivo: No.

Nombre de quien realiza la solicitud:

Cargo de quien realiza la solicitud:

Motivo por el cual realiza la solicitud:

Nuevo cargo ☐ Retiro del trabajador ☐ Otro, Cuál? ☐

DATOS DE LA VACANTE

Nombre del cargo vacante:

Fecha de ingreso: Ciudad:

Tipo de contrato: Duración contrato:

Salario básico: Beneficios adicionales: Si ☐ No ☐ Cuál? _____

Características o condiciones especiales requeridas que no se encuentren en el perfil del cargo:

Diligenciado por:

Nombre

Cargo

Autorizado por:

Nombre

Cargo

Recibido por:

Nombre

Cargo

Fecha de recepción de la solicitud:	DD	MM	AAAA

Gráfica 44. Formato 2 para requisición de personas

CAP CONSULTING GROUP SAS - FORMULARIO DE ENTREVISTA PERSONAL

www.compensacion.co

Por favor diligencie la siguiente información con total sinceridad. Esta información es confidencial y solo se usara para su participación en el proceso de selección de personal en el cual se encuentra.

APELLIDOS		NOMBRE (S)	DOCUMENTO IDENTIFICACION
DIRECCION RESIDENCIA		BARRIO	TELÉFONOS FIJOS
CELULAR	E-MAIL		FECHA DE NACIMIENTO
ESTADO CIVIL	No. HIJOS	No. PERSONAS A CARGO	EPS
PENSIONES Y CESANTIAS		NIVEL ACADEMICO	
ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y HOBBIES FAVORITOS			
COMO SE DESCRIBE			
ASPECTOS QUE LE GUSTARIA MEJORAR			
METAS A CORTO PLAZO (HASTA 6 MESES)			
METAS A MEDIANO PLAZO (A 1 AÑO)			
METAS A LARGO PLAZO (A CINCO AÑOS)			

QUIENES CONFORMAN SU NUCLEO FAMILIAR

NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	ACTIVIDAD

HABILIDADES ADQUIRIDAS POR EXPERIENCIA LABORAL	
ASPIRACION SALARIAL	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO
OBSERVACIONES, COMENTARIOS E INFORMACION QUE CONSIDERA RELEVANTE	

Gráfica 45. Formato de entrevista de conocimiento del candidato

Ejercicio de reflexión 1

Piense en una organización en la que conozca los procesos de compensación y beneficios, puede ser la empresa en la que se encuentra actualmente y responda:

Antes de contratar a un trabajador en la empresa seleccionada ¿cómo inicia el proceso de operación de nómina, compensación, salarios y beneficios?

¿Considera usted que es importante contar con esta gestión antes de vincular al trabajador? Justifique su respuesta.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

14.2 Contratación

Una vez se ha realizado el proceso de reclutamiento y selección, contamos con el candidato que cumple los requerimientos y expectativas para realizar la vinculación mediante el contrato de trabajo, con esa persona, posiblemente, ya hemos acordado las condiciones laborales y es entonces cuando empezamos a trabajar directamente en la operación de nómina, con el registro de la hoja de vida del nuevo trabajador en la base de datos y la vinculación a las diferentes entidades del SSSI (ver gráfica 45).

El trabajador aporta los documentos y soportes necesarios y se suscribe el contrato de trabajo, teniendo en cuenta las condiciones legales establecidas por el Estado colombiano, las cuales ya hemos trabajado más atrás. Los documentos solicitados para la contratación pueden variar de un empleador a otro, de acuerdo a las exigencias del cargo y a las políticas laborales corporativas.

Vinculación al SSSI: una vez contratado el trabajador, antes de dar inicio a las actividades correspondientes, se debe realizar la afiliación a las entidades del SSSI, de acuerdo a lo establecido en la reglamentación correspondiente:

Subsistema de salud -Plan Obligatorio de Salud: se realiza la afiliación a la **EPS** seleccionada por el trabajador. Por lo general los trabajadores ya tienen afiliación a la entidad correspondiente y para efectos de no tener inconvenientes con la prestación de los servicios, se sugiere que el trabajador aporte una certificación de la entidad a la que ya está afiliado.

CHECK LIST DOCUMENTOS DE INGRESO NUEVO TRABAJADOR

DOCUMENTO	ENTREGADO	OBSERVACION
Formato Hoja de vida		
Fotocopias cedula		
Libreta militar		
Antecedentes judiciales		
Fotocopia diploma estudios		
Referencias laborales		
Referencias personales		
Certificado EPS		
Certificado AFP		
Documentos beneficiarios SGS		

Declaro que toda la información proporcionada es verdadera,

Firma de quien recibe	Firma Nuevo Trabajador

Fecha de entrega	

Gráfica 46. Formato de ejemplo de *check list* de documentos solicitados

Subsistema de Salud -Administradora de Riesgos Laborales: La afiliación se realiza a la entidad que atienda los riesgos laborales del empleador.

Subsistema de pensiones -Administradora de Fondos de Pensiones: la afiliación se realiza a la entidad seleccionada por el trabajador. Al igual que el POS, se solicita una certificación del fondo de pensiones actual para realizar la afiliación a la entidad que corresponda.

Caja de Compensación Familiar: también es seleccionada por el empleador, que afilia a todos sus trabajadores a la misma entidad, teniendo en cuenta su cobertura geográfica, ya que estas son autorizadas para funcionar por departamentos. Cada entidad aporta los formatos correspondientes a la vinculación de los trabajadores.

Se realiza el contrato de trabajo, de acuerdo a los lineamientos definidos por la legislación laboral.

* En el material digital complementario puede encontrar algunos ejemplos de los formularios de vinculación establecidos por diferentes entidades del SSSI.

* En el material digital complementario se incluyen algunos modelos de contratos de forma escrita, aplicables a diferentes tipos de trabajadores.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio de reflexión 2:

De acuerdo a su experiencia y a los conocimientos aportados por este programa de aprendizaje ¿Cuáles considera que son las condiciones que más beneficios generan al empleador? ¿Cuáles generan más beneficios al trabajador? Explique su respuesta.

Notas:

Preguntas de conocimiento:

1. ¿Cuál es la definición de nómina?

2. ¿Qué es el salario?

3. ¿El jornal es el salario para las personas que trabajan para empresas grandes?

_____
_____
_____
_____

4. ¿Quién fija el salario de un trabajador?

_____
_____
_____
_____

5. Mencione un factor que le da importancia a la adecuada administración de nómina.

_____
_____
_____
_____

6. Mencione un elemento esencial de un contrato de trabajo.

_____
_____
_____
_____

7. ¿Cuál es la característica principal de los elementos naturales del contrato de trabajo?

_____
_____
_____
_____
_____

8. ¿Cuál debe ser el contenido de un contrato verbal?

_____
_____
_____
_____

9. ¿Cómo se clasifican los contratos de trabajo según su duración?

_____
_____
_____
_____

10. ¿Si contrato a un aprendiz del SENA en su etapa productiva, puedo contratarlo y pagar como remuneración la mitad del salario mínimo mensual vigente?

_____
_____
_____

11. ¿A qué entidades del sistema general de seguridad social debo afiliar a los trabajadores de la empresa? ¿Cómo las selecciono como empleador?

_____
_____
_____

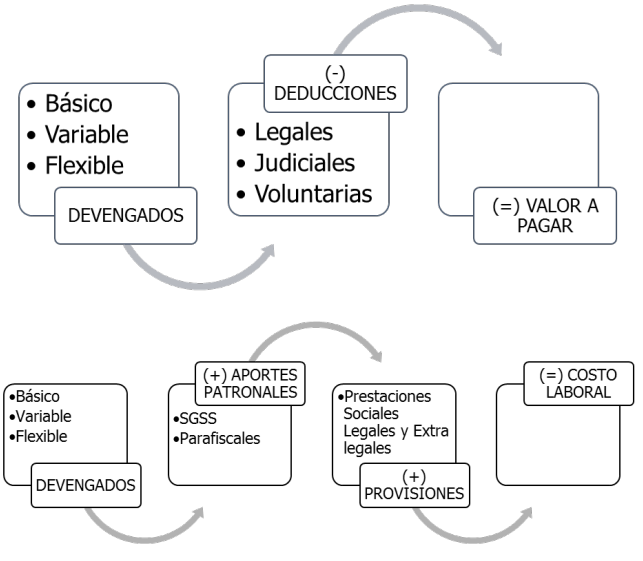
12. Contrato a Juan en el cargo de conductor con contrato a término fijo de un año, teniendo en cuenta que puedo fijar como periodo de prueba 1/5 parte del tiempo contratado, este periodo de prueba será de 72 días. ¿Es correcto?

_____
_____
_____

Notas:

CAPÍTULO 15: OPERACIÓN PERIÓDICA DE NÓMINA

La estructura general de la liquidación periódica de una nómina de salarios incluye el valor a pagarle al trabajador y el costo laboral que se genera por dicho trabajador. Una organización acumula esta información para realizar de forma oportuna sus proyecciones financieras, presupuestos y estados financieros, como insumo para el proceso de toma de decisiones (ver gráfica 47).



Gráfica 47. Estructura general de la nómina periódica de salarios

15.1 Valores devengados

Son todos aquellos valores que paga el empleador al trabajador, como compensación de los servicios prestados. Pueden ser pagos constitutivos y no constitutivos de salario. Se incorporan a los valores devengados los siguientes conceptos:

Compensación legal o salario básico: son todos los elementos que ayudan al cumplimiento de las normas legales en materia laboral, se compone de:

- Salario básico (parte fija).
- Auxilio de transporte: personas que devengan menos de 2 SMMLV.
- Trabajo suplementario: recargos y horas extras.

Compensación variable: se puede fijar una parte del salario variable según el rendimiento del trabajador, es decir, por cumplimiento de metas, responsabilidades y objetivos. Algunos de los pagos variables son:

- Comisiones.
- Bonificaciones por cumplimiento de metas.
- Otras formas establecidas según la organización.

Compensación flexible -Remuneración Flexible Integral (RFI): se trata de un modelo de compensación que busca generar beneficios a los trabajadores en general para incrementar su nivel de satisfacción laboral. Estos pagos son generalmente manejados como no constitutivos de salario, cumpliendo con lo estipulado en el artículo 128 del CST.

También utilizada para cargos ejecutivos con cierto nivel de ingresos con el fin de Ofrecer beneficios tributarios a sus empleados y/o reducir las cargas laborales. Se han establecido una serie de pagos que, por no incrementar el patrimonio del trabajador, pueden ser tomados dentro de los planes de remuneración flexible integral. Algunos de ellos son entre otros:

- Pagos realizados a terceros por concepto de alimentación.

- Reembolso de gastos para el cumplimiento de las funciones.
- Combustible y gastos de movilización.
- Vehículos adquiridos en leasing.
- Auxilios para servicios de salud y educación.
- Aportes voluntarios a fondos de pensiones y/o cuentas AFC.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

15.2 Seguridad social y parafiscales

Aportes a seguridad social: reglamentados mediante la Ley 100 de 1993, todo trabajador debe ser afiliado al sistema general de seguridad social para los siguientes servicios:

Salud

- **Plan Obligatorio de Salud -POS:** administrado por entidades promotoras de salud -EPS, que prestarán los servicios a través de centros especializados denominados Instituciones Prestadoras de Salud –IPS. El aporte total por trabajador corresponde al 12,5% del valor del salario

de cada trabajador. Se debe descontar el 4% del salario al trabajador y el 8,5% debe ser asumido por el empleador.

- **Sistema General de Riesgos Laborales:** administrado por las administradoras de riesgos laborales -ARL. Según la clasificación de la actividad, el trabajador tendrá una tarifa establecida por los decretos 1772 de 1994 y 1607 de 2002. El aporte realizado a la ARP está a cargo del empleador. La tarifa básica es de 0,0522% y la máxima es de 6,960%.

Pensiones

- Todos los trabajadores deben afiliarse al régimen general de pensiones, en alguno de los dos regímenes, en los fondos privados de pensiones para el sistema de ahorro individual o en COLPENSIONES para el sistema de prima media con prestación definida. El aporte mensual es de 16% sobre el valor del salario del trabajador más el aporte al fondo de solidaridad pensional, para salarios superiores a 4 SMMLV. El trabajador asume ¼ parte, equivalente al 4% sobre el valor de su salario más el total del fondo de solidaridad pensional. El empleador asume ¾ partes, equivalentes a 12% sobre el salario del trabajador.

Aportes parafiscales

Este aporte, obligatorio para todos los empleadores con 1 o más trabajadores a su servicio, es asumido en su totalidad por el empleador, equivalente al 9% con destino a las siguientes entidades:

- Caja de compensación familiar: 4%
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF): 3%
- SENA: 2%

Con la reforma tributaria (Ley 1607 de 2012), a partir del 1 de julio de 2013 los empleadores dejarán de realizar los aportes al SENA y al ICBF (5%). A cambio deben declarar un nuevo impuesto denominado CREE (impuesto sobre la renta para la equidad), que generará un menor valor en la tarifa del impuesto de renta (9%).

15.3 Deducciones

Son los descuentos que debe realizar el empleador al trabajador de los valores devengados. Siempre debe existir autorización escrita por parte del trabajador u orden judicial, para realizar los descuentos correspondientes. Se permite realizar las siguientes deducciones a los trabajadores:

Legales: establecidos por la legislación y se encuentran intrínsecos en el contrato de trabajo. Pueden ser descontados aun sin una autorización expresa del trabajador:

- Aportes a seguridad social en salud y pensiones (POS – AFP).
- Obligaciones fiscales: retención en la fuente.
- Multas previstas en el reglamento de trabajo por retrasos o faltas de asistencia al trabajo.
- Las cuotas sindicales ordinarias y extraordinarias.
- Las cuotas de amortización de créditos otorgados por cooperativas, fondos de empleados, cajas de compensación familiar y bancos, cuando la deuda conste en libranza debidamente firmada.

Judiciales: cuando a falta de la autorización del trabajador, es un juez quien solicita los descuentos a realizar al trabajador:

- El salario solo es embargable en el monto del 20% o 1/5 parte de lo que exceda el salario mínimo.
- Si el embargo proviene de una caja de compensación familiar, una cooperativa, un fondo de empleados o una demanda por alimentos, se puede embargar hasta el 50% del salario del trabajador, incluso si el salario devengado es equivalente a 1 SMMLV.

Voluntarias: son aquellas deducciones voluntarias que el trabajador de manera escrita autoriza al empleador, para que sean retenidas de sus salarios y/o prestaciones sociales.

Nota: en todo caso, aunque exista autorización del trabajador, no pueden ser descontados valores que afecten el 50% del salario disponible del trabajador. Para realizar los descuentos que superen los montos establecidos legalmente, se debe solicitar autorización al inspector de trabajo correspondiente, de manera conjunta entre el empleador y el trabajador.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

15.4 Provisiones para prestaciones sociales

Todo contrato de trabajo da derecho al trabajador a recibir periódicamente o al finalizar el contrato correspondiente unas prestaciones sociales. Con el propósito de no castigar el estado de

resultados y el flujo de caja en un solo periodo, contablemente, se ha establecido que se realicen las correspondientes apropiaciones para pagar dichas prestaciones de forma oportuna sin afectar financieramente las operaciones de la Organización.

Auxilio de transporte: todos los meses se debe pagar a todo trabajador que devengue menos de 2 SMMLV el auxilio de transporte legal, equivalente en el año 2016 a $77.700.

Prima de servicios: un salario al año pagadero 50% en el primer semestre (junio 30) y 50% el segundo semestre (diciembre 20). Se apropia **8,33%** sobre el valor del salario devengado. Incluye el auxilio de transporte.

Auxilio de cesantía: un salario al año pagadero a más tardar el 14 de febrero del año siguiente en el fondo de cesantías seleccionado por el trabajador. Se apropia **8,33%** sobre el valor del salario devengado. Incluye el auxilio de transporte.

Interés de cesantías: 12% sobre el valor de las cesantías del año. Se apropia **1%** sobre el valor del salario devengado. Incluye el auxilio de transporte.

Calzado y vestido de trabajo: cada trabajador que devengue hasta 2 SMMLV, tiene derecho a recibir dotación de calzado y vestido de labor cada 4 meses: 30 de abril, 31 de agosto y 20 de diciembre.

Vacaciones: no es propiamente una prestación social, corresponde a un periodo de descanso remunerado y corresponde a quince días hábiles de descanso remunerado por cada año de servicio a la empresa. Se apropia **4,17%** sobre el valor del salario devengado. Sin incluir el auxilio de transporte. Las vacaciones solo se pueden compensar en dinero hasta el 50% del tiempo acumulado, dando prioridad al tiempo de descanso o la totalidad de ellas a la finalización del contrato de trabajo.

Notas:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Tabla 12. Cuadros guía para los aportes al SSSI

INFORMACIÓN GENERAL SALARIO	
Salario mínimo mensual	$ 781.242
Salario mínimo diario	$ 26.041
Auxilio de transporte	$ 88.211
Salario mínimo integral	$ 10.156.146
Prestaciones salario mínimo integral	$ 2.343.726
Base salarial mínimo integral	$ 7.812.420

APORTES SEGURIDAD SOCIAL	
SALUD	12,50%
Trabajador	4%
Empleador*	8,50%
FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS	16,00%
Trabajador	4,00%
Empleador	12,00%

APORTES PARAFISCALES	
SENA–Base salarial*	2%
ICBF–Base salarial*	3%
Caja de compensación familiar	4%

*** Estos aportes son aplicables a trabajadorescuyo salario sea mayor que 10 SMMLV**

FONDO DE SOLIDARIDAD PENSIONAL Y SUBSISTENCIA	
De 4 a 16 SMMLV	1,0%
De 16 a 17 SMMLV	1,2%
De 17 a 18 SMMLV	1,4%
De 18 a 19 SMMLV	1,6%
De 19 a 20 SMMLV	1,8%
De 20 En Adelante	2,0%

APORTES AL SRL	
RIESGO NIVEL I	0,522%
RIESGO NIVEL II	1,044%
RIESGO NIVEL III	2,436%
RIESGO NIVEL IV	4,350%
RIESGO NIVEL V	6,960%

Preguntas de Conocimiento:

1. ¿El pago de comisiones está exento de ser tomado como base para liquidar las prestaciones sociales?

_____
_____
_____
_____

2. ¿Los aportes a seguridad social debo realizarlos, basado en el salario más el auxilio de transporte?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Cuál es el valor del salario mínimo legal vigente y el auxilio de transporte para 2016?

_____

_____

_____

4. ¿Es obligatorio para todo empleador pagar un aporte al FIC del SENA, equivalente a 1 SMMLV?

_____

_____

_____

5. ¿Puedo descontar del salario del conductor de la empresa el valor del arreglo del vehículo en el que se accidentó, así el conductor no esté de acuerdo con dicho descuento?

_____

_____

_____

6. ¿En el momento de pagar las cesantías de los trabajadores, en el mes de marzo, debo endeudarme para poder cumplir con esta obligación?

_____

_____

_____

_____

Notas:

_____

_____

_____

_____

_____

Ejercicio práctico 1

José fue contratado en el cargo de operario de la empresa ABC. Su salario básico mensual es de 1,8 SMMLV. José trabaja en diferentes turnos la jornada máxima legal, que rotan periódicamente. José no trabaja los días festivos. En enero de 2016 trabajó en los siguientes turnos, incluida una hora de descanso (turno nocturno) o de almuerzo (turno diurno):

- Del 01 al 15: de domingo a viernes de 8:00 a.m. a 7:00 p.m.
- Del 16 al 31: de lunes a sábado de 6:00 p.m. a 5:00 a.m. (domingo).

Debemos liquidar la nómina completa para José en el mes de enero de 2016.

Ejercicio práctico 2

Liquide la nómina correspondiente al mes de enero de 2016 de una persona que trabaja con las siguientes condiciones:

- Salario ordinario de $8’250.000
- Viáticos permanentes:
- Manutención: $1’000.000
- Traslados y gastos de representación: $1’500.000
- Intereses de cesantías: $980.500
- En el mes de enero, la persona tuvo una incapacidad desde el día 05 hasta el 15

- Durante el año anterior, el trabajador realizó aportes a la EPS por $4’108.800

Ejercicio práctico 3

El gerente de operaciones de la empresa JBJ quiere saber cuál es el motivo para las deducciones que se están realizando de su nómina, para organizar sus cuentas personales. Las condiciones de su contrato son las siguientes:

- Remuneración: salario integral $8’900.000.
- Aporte y créditos con el fondo de empleados: $420.000.
- Realiza aportes voluntarios al fondo de pensiones por $1’950.000.
- Tiene un crédito de vivienda con una entidad bancaria y paga cuotas mensuales a través de su cuenta de AFC de:
- Intereses $500.000
- Capital $1’000.000
- Paga de su salario la educación de sus dos (2) hijos por $650.000 cada uno.
- Los aportes a EPS del trabajador en el año anterior fueron $2’990.400.

Por favor ayúdele al gerente de operaciones a liquidar su nómina para un mes, indicándole cuales son los descuentos específicos. Además, dígale a la empresa JBJ cuál es el valor del costo total en cada mes del gerente de operaciones.

Ejercicio de reflexión 3

Teniendo en cuenta los ejercicios prácticos anteriores y la reglamentación aportada sobre el salario integral, compare un salario integral con un salario ordinario ¿Cuál de los dos tipos de salario genera mayores beneficios para el trabajador? ¿Cuál de los dos para el empleador? Justifique su respuesta.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

CAPÍTULO 16: PRESTACIONES SOCIALES

Las prestaciones sociales son beneficios otorgados a los trabajadores por sus empleadores pudiendo ser en dinero, en especie o en servicios, y tienen el propósito de mantener en buenas condiciones la calidad de vida de los trabajadores a partir del reconocimiento de su contribución al cumplimiento de las metas colectivas. Las prestaciones sociales pueden ser, por un lado, definidas dentro del marco reglamentario laboral, caso en el que las conocemos como prestaciones sociales legales y, por otro lado, tenemos las prestaciones que son definidas por acuerdos entre las partes, convenciones colectivas o de manera voluntaria por parte del empleador, las cuales generalmente identificamos como prestaciones extralegales, véase la gráfica 48.

Cuando hablamos de prestaciones, estos beneficios, además, buscan cubrir los posibles riesgos e imprevistos que puedan afectar la estabilidad de salud y económica de los trabajadores en virtud de la relación de trabajo, en cuyo caso, tenemos prestaciones que deben ser asumidas por terceros, como las entidades prestadoras de los servicios del sistema de seguridad social integral.

De esta manera, resumiendo, encontramos prestaciones sociales cubiertas por el empleador directamente y otras que son cubiertas por terceros, así como tenemos prestaciones sociales legales que son obligatorias, como también podemos encontrar algunas extralegales que son acordadas entre las partes que intervienen en la relación laboral. En este capítulo revisaremos todos los aspectos relacionados con las prestaciones sociales de naturaleza legal y que son asumidos por el empleador.

En cuanto a las prestaciones asumidas por las entidades de seguridad social y por las cajas de compensación familiar, estas

serán tratadas en los apartes dedicados al sistema de seguridad social integral.

Auxilio de transporte: prestación a la que tienen derecho los trabajadores que devengan un salario equivalente hasta de 2 SMMLV, con el fin de brindarle los medios de transporte necesarios para que pueda desplazarse hacia el sitio de trabajo, sus condiciones y características se han incluido en el apartado 4.1 de este trabajo.

Principales Prestaciones Sociales		
Prestación Social	**Asumida por**	**Naturaleza**
Incapacidad por accidentes de Trabajo o por Enfermedades Profesionales	ARL	Legal
Indemnización por accidentes de trabajo o por enfermedades profesionales	ARL	Legal
Auxilio monetario por enfermedad no profesional	EPS	Legal
Pensión por vejez	AFP	Legal
Pensión por incapacidad permanente de origen común	AFP	Legal
Pensión por incapacidad permanente de origen Laboral	ARL	Legal
Gastos de Entierro del Trabajador	AFP	Legal
Licencia de maternidad	EPS	Legal
Licencia de paternidad	EPS	Legal
Subsidio Familiar y Subsidio al Desempleo	CCF	Legal
Auxilio de Transporte	Empleador	Legal
Calzado y Overoles de Trabajo (Dotación)	Empleador	Legal
Auxilio de Cesantia	Empleador	Legal
Intereses de Cesantias	Empleador	Legal
Prima de Servicios	Empleador	Legal
Prima de semana santa	Empleador	Extralegal
Prima de navidad para el sector privado	Empleador	Extralegal
Prima de Vacaciones	Empleador	Extralegal
Otras prestaciones acordadas mediante convencion colectiva o de forma particular en el contrato de trabajo	Empleador	Extralegal

Gráfica 48. Prestaciones sociales originadas en la relación laboral

Calzado y vestido de trabajo: esta prestación social contenida en los artículos 230 al 235 del CST, corresponde a la entrega de una dotación de calzado y vestido de labor a los trabajadores que devengan por salario el valor equivalente de hasta dos (2) SMMLV y tiene las siguientes condiciones:

- Su reconocimiento es obligatorio para los trabajadores que tienen una retribución salarial de hasta 2 SMMLV.
- Los empleadores que lo consideren necesario, pueden hacer su reconocimiento de forma voluntaria a los trabajadores que tengan un salario superior al mencionado en el ítem anterior. Este reconocimiento voluntario se da generalmente cuando el empleador requiere mantener una imagen corporativa adecuada frente a terceros.
- Solamente está permitido entregar en especie o en bonos para ser redimidos por el trabajador. Se prohíbe el pago en dinero durante la vigencia del contrato laboral.
- La dotación de calzado y vestido de labor no tiene un valor mínimo o máximo, dadas las diferentes condiciones sociales, económicas, comerciales, culturales y ambientales en las que se pueden desarrollar las actividades de los trabajadores. Por ejemplo, es diferente el manejo de una empresa que debe atender público todo el tiempo a una en la que los trabajadores no tienen ningún contacto con personas externas, o una empresa grande puede tener más recursos disponibles que una microempresa, por lo que su presupuesto puede ser mayor, o de acuerdo al clima en el que va a trabajar el individuo, es diferente trabajar en ciudades costeras a hacerlo en ciudades de mayor altura.
- Corresponde a por lo menos 1 par de zapatos y vestido de labor que deben ser entregados cada 4 meses.

- Las fechas establecidas para la entrega de la dotación son 30 de abril, 31 de agosto y 20 de diciembre.
- El trabajador debe tener una antigüedad mínima de tres (3) meses para tener el derecho a recibir la dotación de calzado y vestido de trabajo.
- Se pierde el derecho a recibir la dotación cuando el trabajador no ha utilizado la que ha sido entregada en el periodo anterior. Esto como medio de control, procurando el buen uso de los recursos de trabajo asignados a las personas.
- Cuando la dotación corresponde a elementos de protección personal (EPP), se debe entregar desde el primer día de labores y su reglamentación está contemplada en la regulación del sistema de administración de riesgos laborales de Colombia.
- Únicamente se permite el pago en dinero cuando a la finalización del contrato, el trabajador no ha recibido la dotación correspondiente al periodo anterior, habiendo cumplido con todas las condiciones necesarias. En este caso, en la liquidación del contrato se debe realizar el pago equivalente.

Auxilio de cesantía: es un auxilio diseñado para garantizar la subsistencia del trabajador por un tiempo prudente, mientras puede volverse a ubicar laboralmente, cuando este quede cesante por la finalización de su contrato de trabajo. Esta prestación social está reglamentada por el CST entre los artículos 249 a 258 y por la Ley 50 de 1990 del artículo 98 al 106. Mediante la ley 50 de 1990 se ha creado el régimen de cesantías administradas por los fondos de cesantías, entidades vigiladas por la superintendencia financiera de Colombia. El nuevo régimen de cesantías desde el año 1990 indica que las personas que tengan relaciones laborales vigentes a partir de su entrada en vigencia, deben realizar la liquidación de las cesantías de sus trabajadores con corte al

31 de diciembre de cada año. Aplica de igual manera para las personas que de manera voluntaria decidieran cambiarse del régimen de cesantías tradicional anterior al creado por la ley 50.

Estas cesantías que ahora son de vigencia anual, deben ser consignadas a favor del trabajador antes del 15 de febrero del año siguiente a su liquidación cuando el contrato no haya finalizado, mientras que en el régimen tradicional, las cesantías se debían pagar de forma retroactiva por todo el tiempo de vinculación laboral únicamente a la finalización del contrato, lo cual supone un alivio para la gestión financiera de los empleadores, para quienes el impacto de las cesantías retroactivas era de mucha importancia, especialmente cuando los contratos tenían una antigüedad representativa.

Las condiciones del nuevo régimen de cesantías son las siguientes:

- El auxilio de cesantías corresponde al valor equivalente a un (1) mes de salario por cada año laborado o proporcional por la fracción de tiempo de servicio.
- Se puede perder el derecho al auxilio de cesantías acumulado y pendiente de liquidación y pago cuando se da la finalización de contrato por alguna de las siguientes 3 justas causas de terminación unilateral:
    - Por acto delictivo.
    - Daños materiales causados a propósito sobre las propiedades del empleador.
    - Revelación de secretos.
- Expresamente en el artículo 254 del CST se da la prohibición de pagos parciales de la cesantías, salvo en los siguientes casos específicos:

- Trabajadores llamados a filas, a quienes se realiza la liquidación y pago cuando son llamados a prestar el servicio y se mantienen las condiciones de acuerdo a lo contemplado en el apartado 6.6 de este trabajo.
- Adquisición y reformas de vivienda del trabajador y/o de su cónyuge, siendo el único caso en el que se puede entregar el valor solicitado al trabajador directamente como anticipo de cesantías, siempre que se cumpla con los requisitos establecidos en cuanto a la documentación requerida para la correspondiente aprobación.
- Educación formal superior cuyo beneficiario sea el trabajador, su cónyuge o sus hijos. En este caso el pago parcial debe ser realizado únicamente por el fondo de cesantías en el que se encuentren los recursos correspondientes. El fondo de cesantías debe realizar el pago directamente a la institución de educación superior.
- El retiro o pago de cesantías de forma parcial ya no debe ser autorizado previamente por el inspector de trabajo correspondiente, según lo establecido por el Decreto 019 de 2012 conocido como la Ley antitrámites.

- Se realiza la liquidación con corte al 31 de diciembre y deben ser consignadas máximo el 14 de febrero del año siguiente en el fondo de cesantías seleccionado por el trabajador, cuando el contrato sigue vigente.
- Cuando finaliza el contrato con el trabajador, se debe hacer el pago de las cesantías acumuladas y pendientes de pago en el momento de la finalización.
- La base (IBL) para liquidar las cesantías según el artículo 253 del CST corresponde al último salario devengado por

el trabajador si este no ha tenido modificaciones durante los últimos tres (3) meses.

- Si el salario tuvo modificaciones en los últimos 3 meses o el trabajador tiene un salario variable, se tomará como IBL el promedio del salario del último año o de todo el tiempo de vigencia del contrato, si este es menor a 12 meses.
- No se consideran variaciones en el salario o salario variable los cambios de remuneración provenientes del trabajo suplementario, trabajo nocturno o trabajo los días dominicales y/o festivos.
- En el IBL del auxilio de cesantías se incluye el auxilio de transporte.

Intereses sobre las cesantías: por la acumulación anual de las cesantías, se genera al trabajador el derecho de una prestación adicional, que son los intereses de cesantías que se liquidan teniendo en cuenta las siguientes condiciones:

- Se liquida el 12% sobre las cesantías pagadas en el correspondiente periodo, por cada año de servicio o de forma proporcional por fracción de tiempo.
- La base de liquidación de los intereses de cesantías corresponde a las cesantías pagadas al trabajador.
- Los intereses acumulados de cesantías, con corte al 31 de diciembre, serán pagados al trabajador directamente, a más tardar el 31 de enero del año siguiente a la liquidación.
- Cuando se hacen los pagos o anticipos de cesantías, en todos los casos se debe pagar al trabajador directamente el valor de los intereses de cesantías correspondientes al periodo de liquidación de las cesantías.

Prima de servicio: la prima de servicios surge como la sustitución de la distribución de utilidades y la prima de beneficios a que tenían derecho los trabajadores de acuerdo a la legislación anterior a la vigencia del CST. Esta prestación está reglamentada por los artículos 306 a 308 del CST y para su liquidación y pago tenemos las siguientes características:

- Se paga igual que el auxilio de cesantías, es decir, el valor equivalente a 1 mes de salario por cada año laborado o proporcional por fracción de año.
- La diferencia aquí, es que el pago se divide en 2:
- El 50% correspondiente a 15 días por el primer semestre, contado del 01 de enero al 30 de junio, se paga a más tardar el 30 de junio.
    - El 50% restante, correspondiente a 15 días por el segundo semestre, contado del 01 de julio al 31 de diciembre, se paga a más tardar el 20 de diciembre.
- La base (IBL) para liquidar la prima de servicios corresponde al último salario devengado por el trabajador si este no ha tenido modificaciones durante los últimos tres (3) meses.
- Si el salario tuvo modificaciones en los últimos 3 meses o el trabajador tiene un salario variable, se tomará como IBL el promedio del salario del último año o de todo el tiempo de vigencia del contrato, si este es menor a 12 meses.
- No se consideran variaciones en el salario o salario variable los cambios de remuneración provenientes del trabajo suplementario, trabajo nocturno o trabajo los días dominicales y/o festivos.
- En el IBL de la prima de servicios se incluye el auxilio de transporte.

CAPÍTULO 17: FINALIZACIÓN DE CONTRATOS

La última etapa de las relaciones laborales en materia de compensación, salarios y beneficios se refiere a la finalización del contrato de trabajo, que está reglamentada según los artículos 61 al 70 del CST.

Esta etapa merece especial atención, puesto que es la última en el ciclo de vida de las relaciones con los trabajadores y por consiguiente de su buena operación y gestión, sobre todo si nos referimos a los temas económicos que pueden afectar a los trabajadores. Es en esta fase en la que se da origen a diferentes situaciones como reclamaciones ante el Ministerio de Trabajo, demandas a nivel jurídico laboral e, incluso, afectaciones a las referencias que se lleven los individuos y que transmiten a las personas con las que interactúan, afectando bien sea de forma positiva o negativa la reputación del empleador y los miembros del equipo de trabajo. De esta manera, este capítulo se dedica a observar las razones por las que se puede dar por terminada una relación de trabajo y las obligaciones que de dicha finalización se desprenden.

Según el artículo 61 del CST, hay nueve (9) causas que dan origen a la finalización del contrato de trabajo, sin querer decir que estas son justas causas, ya que las que pueden ser consideradas como justas causas, se encuentran contempladas en el artículo 62.

17.1 Posibles causas que dan lugar a la finalización del contrato de trabajo

a. Por muerte del trabajador, ya que la prestación del servicio debe ser personal según los elementos esenciales del contrato, al fallecer el trabajador finaliza la relación laboral.

b. Por mutuo consentimiento, cuando las dos partes se ponen de acuerdo para terminar el contrato.

c. Por expiración del plazo fijo pactado, siempre y cuando el empleador le presente su carta de preaviso al trabajador con un plazo mínimo de 30 días antes de la fecha de terminación pactada.

d. Por terminación de la obra o labor contratada, pues de esta manera desaparece la causa que da origen al contrato de trabajo.

e. Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento, dejando de existir una de las partes que intervienen en la relación de trabajo indispensable para poder continuar con el vínculo de trabajo.

f. Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días, situación que se pueden dar por diferentes razones como por ejemplo un sellamiento por parte de la autoridad competente, posibles remodelaciones, reestructuraciones en general o el traslado de la planta a otra dirección

g. Por sentencia ejecutoriada, que es una sentencia dictada como resultado de un juicio y que ya ha quedado en firme, obligando que se cumpla la decisión correspondiente.

h. Por decisión unilateral en los casos de los artículos 7 del Decreto Ley 2351 de 1965 y 6 de esta Ley. Cualquiera de las partes puede en cualquier momento decidir la finalización del contrato, teniendo en cuenta el consentimiento que deben tener los contratos como uno de sus elementos comunes, para que se pueda considerar como válido.

i. Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de la suspensión del contrato.

En los casos contemplados en los literales e) y f), el empleador deberá solicitar el correspondiente permiso al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e informar por escrito a sus trabajadores de este hecho. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resolverá lo relacionado con el permiso en un plazo de dos (2) meses. El cumplimiento injustificado de este término hará incurrir al funcionario responsable en causal de mala conducta sancionable con arreglo al régimen disciplinario vigente.

Por su parte el artículo 62 nos habla de las justas causas para dar por terminado el contrato de trabajo, indicando que en caso de que el empleador termine el contrato por alguna de estas causas, quedará eximido de reconocer la indemnización por terminación unilateral sin justa causa, mientras que si es el trabajador quien lo finaliza con una justa causa comprobable, da lugar al pago de la mencionada indemnización. El literal A del artículo 62 nos indica cuales son las quince (15) justas causas por parte del empleador, que se dan en general por faltas cometidas por el trabajador. Las veremos a continuación.

17.2 Justas causas por parte del empleador para finalizar el contrato de trabajo

1. El haber sufrido engaño por parte del trabajador, mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un provecho indebido.
2. Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores, contra el empleador, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo.

3. Todo acto grave de violencia, injuria o malos tratamientos en que incurra el trabajador fuera del servicio, en contra del empleador, de los miembros de su familia o de sus representantes y socios, jefes de taller, vigilantes o celadores.
4. Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo, y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.
5. Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, establecimiento o lugar de trabajo o en el desempeño de sus labores.
6. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador de acuerdo con los artículos 58 y 60 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.
7. La detención preventiva del trabajador por más de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto o el arresto correccional que exceda de ocho (8) días, o aun por tiempo menor, cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato.
8. El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o dé a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.
9. El deficiente rendimiento en el trabajo en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del empleador.

10. La sistemática inejecución, sin razones válidas, por parte del trabajador, de las obligaciones convencionales o legales.
11. Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento.
12. La renuencia sistemática del trabajador a aceptar las medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico del empleador o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.
13. La ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada.
14. El reconocimiento al trabajador de la pensión de la jubilación o invalidez estando al servicio de la empresa.
15. La enfermedad contagiosa o crónica del trabajador, que no tenga carácter de profesional, así como cualquiera otra enfermedad o lesión que lo incapacite para el trabajo, cuya curación no haya sido posible durante ciento ochenta (180) días. El despido por esta causa no podrá efectuarse sino al vencimiento de dicho lapso y no exime al empleador de las prestaciones e indemnizaciones legales y convencionales derivadas de la enfermedad.

Con respecto al numeral 15, el Estado colombiano mediante el artículo 142 del Decreto 019 de 2012 indica que si una vez realizada la calificación de invalidez por parte de la junta médica, se estima la recuperación del individuo, la incapacidad puede extenderse hasta por 360 días adicionales, para un total de 540 días en los que se debe continuar reconociendo el auxilio económico de incapacidad. Incluso después de transcurridos los 540 días, si no se tiene certeza del estado de salud del trabajador, no se puede finalizar la relación laboral, pues dadas las condiciones constitucionales y laborales protectoras de los trabajadores, es necesario contar antes con una autorización del Ministerio de Trabajo.

Si se llegara a finalizar el contrato de una persona incapacitada, aun atendiendo los plazos definidos en las normas laborales, puede ser considerado como un despido ineficaz y una decisión judicial puede hacer que el trabajador sea reintegrado en las mismas condiciones contractuales que tenía en el momento de la finalización del contrato. Por otro lado, en el literal B del mismo artículo 62, encontramos las justas causas por parte del trabajador para dar por finalizado el contrato.

17.3 Justas causas por parte del trabajador para finalizar el contrato de trabajo

1. El haber sufrido engaño por parte del empleador, respecto de las condiciones de trabajo.
2. Todo acto de violencia, malos tratamientos o amenazas graves inferidas por el empleador contra el trabajador o los miembros de su familia, dentro o fuera del servicio, o inferidas dentro del servicio por los parientes, representantes o dependientes del empleador con el consentimiento o la tolerancia de este.
3. Cualquier acto del empleador o de sus representantes que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas.
4. Todas las circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato, y que pongan en peligro su seguridad o su salud, y que el empleador no se allane a modificar.
5. Todo perjuicio causado maliciosamente por el empleador al trabajador en la prestación del servicio.
6. El incumplimiento sistemático sin razones válidas por parte del empleador, de sus obligaciones convencionales o legales.

7. La exigencia del empleador, sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto, o en lugares diversos de aquél para el cual se le contrató.

8. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumben al empleador, de acuerdo con los artículos 57 y 59 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

Tabla 13. Indemnizaciones a cargo del empleador por terminación del contrato sin justa causa

INDEMNIZACIONES A CARGO DEL EMPLEADOR POR TERMINACIÓN UNILATERAL DEL CONTRATO SIN JUSTA CAUSA – (ARTÍCULO 64 C.S.T. REFORMADO POR LA LEY 789 DE 2002 ART. 28)	
Trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV	Hasta 1 año de servicio = 30 días de salario
	Más de 1 año de servicio = 30 días de salario por el primer año + 20 días por cada año adicional
Trabajadores con 10 o más SMMLV	Hasta 1 año de servicio = 20 días de salario
	Más de 1 año de servicio = 20 días de salario por el primer año + 15 días por cada año adicional
Contratos a término fijo	El valor de salarios del tiempo faltante para cumplir el plazo establecido en el contrato
Por duración de labor contratada	El tiempo que falte para la finalización de la labor, sin ser inferior a 15 días

En el artículo 64 tenemos la definición de las obligaciones del empleador en caso de finalizar el contrato sin justa causa o haber motivado una justa causa comprobable por parte del trabajador para dicha terminación, que en términos generales da origen a

las indemnizaciones por terminación unilateral sin justa causa, esta información la podemos encontrar en la tabla 13.

> La parte que termina unilateralmente el contrato de trabajo debe manifestar a la otra, en el momento de la extinción, la causal o motivo de esa determinación. Posteriormente no pueden alegarse válidamente causales o motivos distintos.

17.4 Indemnización por falta de pago de las obligaciones laborales

El artículo 65 del CST se refiere a la liquidación de las indemnizaciones por falta de pago de las obligaciones laborales, dándole el derecho al trabajador de recibir la suma equivalente a un (1) día de salario por cada día de retraso en el pago, que empieza a contar a partir del día siguiente a la fecha del vencimiento de la obligación causada. Esta indemnización tiene las siguientes características:

- Corresponde a un (1) día de salario por cada día de retraso por los primeros 24 meses.
- Se empiezan a liquidar intereses de mora a partir del inicio del mes 25, sobre todos los valores adeudados hasta el mes 24.
- La tasa de los intereses moratorios corresponde a la tasa máxima legal establecida por la superintendencia financiera.
- Comienza a contar desde el día siguiente al vencimiento de la obligación del trabajador.
- En caso de que el trabajador no se presente a cobrar los valores adeudados o aun presentándose, se niegue a recibir dichos valores, el empleador tiene un plazo máximo de sesenta (60) días para realizar el pago correspondiente en

un depósito judicial y notificarle por correo certificado sobre la transacción realizada, para que el trabajador realice los trámites necesarios.

17.5 Sustitución de empleadores

El artículo 67 del CST define la sustitución de empleadores como "todo cambio de un empleador por otro, por cualquier causa, siempre que subsista la identidad del establecimiento, es decir, en cuanto este no sufra variaciones esenciales en el giro de sus actividades o negocios". Indicando en el artículo 68 que la sustitución referida no extingue, suspende ni modifica las condiciones de los contratos de trabajo existentes, reglamentando en el artículo 69 las responsabilidades de los empleadores como sigue:

1. El antiguo y el nuevo empleador responden solidariamente las obligaciones que a la fecha de la sustitución sean exigibles a aquél, pero si el nuevo empleador las satisface, puede repetir contra el antiguo.

2. El nuevo empleador responde de las obligaciones que surjan con posterioridad a la sustitución.

3. En los casos de jubilación, cuyo derecho haya nacido con anterioridad a la sustitución, las pensiones mensuales que sean exigibles con posterioridad a esa sustitución deben ser cubiertas por el nuevo empleador, pero este puede repetir contra el antiguo.

4. El antiguo empleador puede acordar con todos o con cada uno de sus trabajadores el pago definitivo de sus cesantías por todo el tiempo servido hasta el momento de la sustitución, como si se tratara de retiro voluntario, sin que se entienda terminado el contrato de trabajo.

5. Si no se celebrare el acuerdo antedicho, el antiguo empleador debe entregar al nuevo el valor total de las cesantías en la cuantía en que esta obligación fuere exigible suponiendo que los respectivos contratos hubieren de extinguirse por retiro voluntario en la fecha de sustitución, y de aquí en adelante queda a cargo exclusivo del nuevo empleador el pago de las cesantías que se vayan causando, aun cuando el antiguo empleador no cumpla con la obligación que se le impone en este inciso.

6. El nuevo empleador puede acordar con todos o cada uno de los trabajadores el pago definitivo de sus cesantías, por todo tiempo servido hasta el momento de la sustitución, en la misma forma y con los mismos efectos de que trata el inciso 4o. del presente artículo.

Aunque se realicen acuerdos entre los empleadores que participan en la sustitución, estos acuerdos no pueden involucrar las relaciones de trabajo, a menos que exista también algún tipo de acuerdo con los colaboradores del empleador.

Como vemos, la finalización del contrato de trabajo no es un tema demasiado complejo de manejar, sin embargo, su gestión u operación inadecuadas pueden generar complicaciones, especialmente de orden financiero y desgaste de recursos a los empleadores, elementos que pueden ser optimizados con el hecho de organizar los procesos de forma adecuada, ajustándose a la reglamentación vigente.

CAPÍTULO 18: LIQUIDACIÓN DE CONTRATOS

Cuando finalizamos un contrato de trabajo, debemos hacer el pago de todos los valores adeudados al trabajador, incluidas las prestaciones sociales a las que tiene derecho, según lo contemplado por la legislación vigente. De acuerdo a la causa de finalización del contrato de trabajo, se dará lugar o no al pago de una indemnización, que se liquida como se muestra en la gráfica siguiente.

INDEMNIZACIONES A CARGO DEL EMPLEADOR POR TERMINACIÓN UNILATERAL DEL CONTRATO SIN JUSTA CAUSA –(ARTÍCULO 64 C.S.T. REFORMADO POR LA LEY 789 DE 2002 ART. 28)	
Trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV	Hasta 1 año de servicio = 30 días de salario
	Más de 1 año de servicio = 30 días de salario por el primer año + 20 días por cada año adicional
Trabajadores con 10 o más SMMLV	Hasta 1 año de servicio = 20 días de salario
	Más de 1 año de servicio = 20 días de salario por el primer año + 15 días por cada año adicional
Contratos a término fijo	El valor de salarios del tiempo faltante para cumplir el plazo establecido en el contrato
Por duración de labor contratada	El tiempo que falte para la finalización de la labor, sin ser inferior a 15 días

Gráfica 49. Indemnización por terminación unilateral sin justa causa

18.1 Indemnización por falta de pago o salarios caídos (brazos caídos)

- 1 día de salario por cada día de retraso hasta 24 meses.

- Intereses de mora a partir del mes 25, sobre los valores adeudados hasta el mes No. 24.
- Comienza a correr desde el primer día del retiro del trabajador.
- Requiere de una sentencia judicial que autorice al trabajador para cobrar dicha indemnización.

18.2 Liquidación y pago de prestaciones sociales

- Calzado y vestido de trabajo
  - Un par de zapatos y vestido de labor cada cuatro meses
  - Trabajadores: < 2SMMLV–>3 meses de servicio
  - 30 de abril, 31 de agosto, 20 de diciembre.
  - Licencia de maternidad
  - 98 días en la época de parto.
  - Es cubierta por la EPS correspondiente al 100% sobre el valor devengado.
- Licencia de paternidad:
  - días a partir del nacimiento.
  - Es cubierta por la EPS correspondiente al 100% sobre el valor devengado.
- Descanso remunerado en la lactancia
  - 30 minutos 2 veces al día hasta los 6 meses de edad del bebé.

- Puede ser mayor en el caso ordenamiento médico.
- Debe existir en las instalaciones del empleador una sala de lactancia.

- Gastos de entierro del trabajador
  - Hasta por el valor del último salario devengado.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

18.3 Auxilio de cesantía

- 1 mes de salario por cada año laborado o proporcional por la fracción de tiempo de servicio.
- Pérdida del derecho de la cesantía:
  - Por acto delictivo.
  - Daños materiales causados a propósito sobre las propiedades del empleador.
  - Revelación de secretos.
- Prohibición de pagos parciales salvo en los siguientes casos específicos:
  - Trabajadores llamados a filas.
  - Adquisición de vivienda.
  - Educación formal.

    - En todo caso, el retiro o pago de cesantías de forma parcial deben ser autorizados previamente por el inspector de trabajo correspondiente.
- Deben ser consignadas máximo el 14 de febrero del año siguiente, en el fondo de cesantías seleccionado por el trabajador.
- Fórmula de liquidación:

$$\text{Auxilio de Cesantias} = \frac{\text{IBL x No. días laborados}}{\text{360 (días del año)}}$$

18.4 Intereses sobre las cesantías

- 12% sobre las cesantías pagadas en el correspondiente periodo, por cada año de servicio o de forma proporcional por fracción de tiempo.
- Fórmula de liquidación:

$$\text{Interés de Cesantias} = \frac{\text{Cesantías x 12\% x No. días laborados}}{\text{360 (días del año)}}$$

18.5 Prima de servicio

- 1 mes de salario por cada año laborado o proporcional
- Se realiza el pago:
- 15 días o proporcional de acuerdo al tiempo de servicio, para el primer semestre en junio 30.
    - 15 días o proporcional de acuerdo al tiempo de servicio, para el segundo semestre en diciembre 20.
- Fórmula de liquidación:

$$\text{Prima de Servicios} = \frac{\text{IBL x No. días laborados}}{\text{360 (días del año)}}$$

18.6 Vacaciones remuneradas

- No es propiamente una prestación.
- Corresponde a un descanso remunerado.
- 15 días hábiles consecutivos por cada año de servicio.
- Tuberculosis y Rayos X: 15 días por cada 6 meses.
- El empleador decide la época de vacaciones. Comunica 15 días antes.
- No hay compensación en dinero. Excepto a la finalización del contrato.
- Por lo menos seis días -saldo acumulable hasta 2 años.
- Acumulación por 4 años técnicos, especialistas, manejo, extranjeros.
- Al inicio de las vacaciones se paga el valor del tiempo excluyendo los días de descanso obligatorio y horas extras.
- Fórmula de liquidación:

$$\text{Vacaciones} = \frac{\text{IBL x No. días laborados}}{720}$$

Preguntas de conocimiento:

1. ¿Cómo se liquidan las indemnizaciones por terminación unilateral sin justa causa por parte del empleador del contrato de trabajo?

_____

_____

_____

_____

2. ¿Cómo hace efectiva un trabajador la indemnización por demora en el pago o “salarios caídos”?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Hasta cuantos días y en qué porcentaje se cubren las licencias por maternidad y paternidad?

_____
_____
_____
_____

4. ¿Puedo pagar en cuotas mensuales las cesantías de mis trabajadores?

_____
_____
_____
_____

5. ¿Todos los trabajadores de cualquier empresa pueden acumular la totalidad de las vacaciones por 4 periodos consecutivos?

_____
_____
_____

6. ¿Puedo retirar el dinero de mis cesantías para cambiar mi carro?

_____
_____
_____
_____

7. Una persona que lleva trabajando dos semanas, con un único contrato verbal, ha sido despedida, sin derecho a prestaciones sociales por encontrarse en el periodo de prueba. ¿Es correcto este procedimiento?

Ejercicio práctico 4

Tomando el caso del gerente de operaciones de JBJ del módulo anterior, realice la liquidación final de su contrato de trabajo, adicionando las siguientes características:

- Fecha de ingreso: octubre 15 de 1993.
- Contrato indefinido.
- Motivo de su renuncia: maltrato laboral (Ley 1010 de 2006).
- Fecha del retiro: enero 04 de 2016.
- Últimas vacaciones disfrutadas: marzo 18 de 2013

Ejercicio práctico 5

Juan Pérez trabajó desde enero 15 de 1996 para la empresa XYZ y fue despedido por inejecución de sus funciones el día 10 de julio de 2013. Hasta la fecha no le han pagado su liquidación

ni prestaciones sociales. Las condiciones del contrato del señor Pérez son:

- Contrato a término indefinido.
- Salario básico: $2’750.000.
- Promedio comisiones mensuales: $3’000.000.
- Últimas vacaciones disfrutadas y pagadas: diciembre 20 de 2012.

Liquide el último salario del señor Pérez con todos sus componentes. Realice la liquidación final por terminación del contrato. Liquide las indemnizaciones a las que tiene derecho Juan Pérez.

Ejercicio de reflexión 4:

Aplicando lo visto en legislación laboral y operación de nómina y de acuerdo con su experiencia, describa todo el proceso que debe realizar un empleador desde que inicia una relación laboral, hasta que finaliza. ¿Tiene este proceso alguna relación directa con el desempeño de las personas que conforman el equipo de trabajo? Argumente su respuesta.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Unidad Temática 4:

RETENCIÓN EN LA FUENTE SOBRE INGRESOS LABORALES

PARTE 6

CONCEPTUALIZACIÓN Y MARCO LEGAL

CONCEPTUALIZACIÓN Y MARCO LEGAL

Uno de los procesos claves en la gestión de compensación laboral de las organizaciones es la operación tributaria, relacionada con los pagos realizados a los trabajadores que contribuyen al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Los trabajadores que tienen cierto nivel de ingresos, son responsables de la retención en la fuente sobre el impuesto de renta, la cual debe ser liquidada y descontada mensualmente por el empleador, teniendo en consideración los criterios legales definidos por el Estado colombiano, a la vez que, como valor agregado para sus colaboradores, ayuda a definir buenas prácticas para optimizar la contribución tributaria que deben realizar, aprovechando los beneficios diseñados para los ciudadanos residentes en el país.

CAPÍTULO 19: CONCEPTOS GENERALES

19.1 Retención en la fuente sobre ingresos laborales

La retención en la fuente no es propiamente un impuesto. Corresponde al pago anticipado, para el caso de los *empleados tributarios*, del impuesto de renta y complementarios. El propósito principal de este anticipo es que el Estado pueda realizar el recaudo anticipado del impuesto durante la vigencia en que se causa, generando así liquidez, a la vez que se evita la evasión de impuestos.

19.2 Empleados para efectos tributarios

De acuerdo con la Ley 1607 de diciembre de 2012, se ha definido para efectos tributarios a las personas naturales que pueden ser clasificadas como empleados:

> Se entiende por empleado, toda persona natural residente en el país cuyos ingresos provengan, en una proporción igual o superior a un ochenta por ciento (80%), de la ***prestación de servicios de manera personal*** o de la realización de una ***actividad económica por cuenta y riesgo del empleador o contratante***, mediante una vinculación laboral o legal y reglamentaria o de cualquier otra naturaleza, independientemente de su denominación.
>
> Los trabajadores que presten servicios personales mediante el ejercicio de ***profesiones liberales*** o que presten servicios técnicos que no requieran la utilización de materiales o

> insumos especializados o de maquinaria o equipo especializado, serán considerados dentro de la categoría de empleados, siempre que sus ingresos correspondan en un porcentaje igual o superior a (80%) al ejercicio de dichas actividades.
>
> En complemento, el 27 de diciembre de 2013 mediante el Decreto 3032 se han emitido reglamentaciones que ayudan a clarificar los grupos en los que podemos encontrar a los empleados tributarios así:

Artículo 2. **Empleado**. Una persona natural residente en el país se considera empleado para efectos tributarios si en el respectivo año gravable cumple con uno de los tres conjuntos de condiciones siguientes:

- **Conjunto 1:** sus ingresos brutos provienen, en una proporción igual o superior a un ochenta por ciento (80%), de una vinculación laboral o legal y reglamentaria, independientemente de su denominación.
- **Conjunto 2:** a) sus ingresos brutos provienen, en una proporción igual o superior al ochenta por ciento (80%), de la prestación de servicios de manera personal o de la realización de una actividad económica, mediante una vinculación de cualquier naturaleza, independientemente de su denominación; y
- b) No presta el respectivo servicio, o no realiza la actividad económica, por su cuenta y riesgo.
- **Conjunto 3:** a) sus ingresos brutos provienen, en una proporción igual o superior a un ochenta por ciento (80%), de la prestación de servicios de manera personal o de la realización de una actividad económica, mediante una vinculación de cualquier naturaleza, independientemente de su denominación; y

b) Presta el respectivo servicio, o realiza la actividad económica, por su cuenta y riesgo, de conformidad con lo previsto en el artículo anterior; y

c) No presta servicios técnicos que requieren de materiales o insumos especializados, o maquinaria o equipo especializado, y

d) El desarrollo de ninguna de las actividades señaladas en el artículo 340 del Estatuto Tributario le genera más del veinte por ciento (20%) de sus ingresos brutos; y

e) No deriva más del veinte por ciento (20%) de sus ingresos del expendio, compraventa o distribución de bienes y mercancías, al por mayor o al por menor; ni de la producción, extracción, fabricación, confección, preparación, transformación, manufactura y ensamblaje de cualquier clase de materiales o bienes.

Parágrafo 1. Para establecer el monto del ochenta por ciento 80% a que se refieren los numerales precedentes, deben computarse y sumarse tanto los ingresos provenientes de la relación laboral o legal y reglamentaria, los ingresos provenientes del ejercicio de profesiones liberales como también los provenientes de la prestación de servicios técnicos, en el evento en que se perciban por un mismo contribuyente.

Parágrafo 2. para efectos de lo dispuesto en el artículo 329 del Estatuto Tributario se tendrán en cuenta la totalidad de los ingresos que reciba la persona natural residente en el país, directa o indirectamente, con ocasión de la relación contractual, laboral, legal o reglamentaria, independientemente de la denominación o fuente que se le atribuya a dichos pagos.

La retención en la fuente sobre la que trataremos en esta herramienta será aplicable a las personas naturales clasificadas como empleados tributarios, de acuerdo con los criterios

definidos por el Estatuto Tributario, la Ley 1607 de 2012 y los decretos reglamentarios.

19.3 Residentes en Colombia para efectos tributarios

De igual manera, el Estatuto Tributario en su artículo 10, modificado por el artículo 2 de la Ley 1607 de 2012, define las características que deben cumplir las personas naturales para ser considerados residentes en Colombia para efectos tributarios, de acuerdo a lo cual deben declarar sus obligaciones tributarias en el país, así como les será aplicable la retención en la fuente para empleados.

> **Artículo 2° de la Ley 1607 de 2012**. Modifíquese el artículo 10 del Estatuto Tributario, el cual quedará así:
>
> **Artículo 10.** Residencia para efectos tributarios. Se consideran residentes en Colombia para efectos tributarios las personas naturales que cumplan con cualquiera de las siguientes condiciones:
>
> 1. Permanecer continua o discontinuamente en el país por más de ciento ochenta y tres (183) días calendario incluyendo días de entrada y salida del país, durante un periodo cualquiera de trescientos sesenta y cinco (365) días calendario consecutivos, en el entendido que, cuando la permanencia continua o discontinua en el país recaiga sobre más de un año o periodo gravable, se considerará que la persona es residente a partir del segundo año o periodo gravable.
>
> 2. Encontrarse, por su relación con el servicio exterior del Estado colombiano o con personas que se encuentran en el servicio exterior del Estado colombiano, y en virtud de las convenciones de Viena sobre relaciones diplomáticas y consulares, exentos de tributación en el país en el que

se encuentran en misión respecto de toda o parte de sus rentas y ganancias ocasionales durante el respectivo año o periodo gravable.

3. Ser nacionales y que durante el respectivo año o periodo gravable:

a) Su cónyuge o compañero permanente no separado legalmente o los hijos dependientes menores de edad que tengan residencia fiscal en el país o,

b) El cincuenta por ciento (50%) o más de sus ingresos sean de fuente nacional o,

c) El cincuenta por ciento (50%) o más de sus bienes sean administrados en el país o,

d) El cincuenta por ciento (50%) o más de sus activos se entiendan poseídos en el país o.

e) Habiendo sido requeridos por la Administración Tributaria para ello, no acrediten su condición de residentes en el exterior para efectos tributarios o,

f) Tengan residencia fiscal en una jurisdicción calificada por el Gobierno Nacional como paraíso fiscal.

Parágrafo. Las personas naturales nacionales que, de acuerdo con las disposiciones de este artículo acrediten su condición de residentes en el exterior para efectos tributarios, deberán hacerlo ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales mediante certificado de residencia fiscal o documento que haga sus veces, expedido por el país o jurisdicción del cual se hayan convertido en residentes.

El artículo 25 de la Ley 1739 de 2014 (Reforma Tributaria) adiciona el siguiente parágrafo, creando dos excepciones sobre las personas naturales que aun cumpliendo con los requisitos

del numeral 3 del artículo 10 del Estatuto Tributario, pueden ser considerados como no residentes para efectos tributarios.

> **Parágrafo.** No serán residentes fiscales, los nacionales que cumplan con alguno de los literales del numeral 3, pero que reúnan una de las siguientes condiciones:
>
> 1. Que el cincuenta por ciento (50%) o más de sus ingresos anuales tengan su fuente en la jurisdicción en la cual tengan su domicilio.
>
> 2. Que el cincuenta por ciento (50%) o más de sus activos se encuentren localizados en la jurisdicción en la cual tengan su domicilio.
>
> El Gobierno nacional determinará la forma en la que las personas a las que se refiere el presente parágrafo podrán acreditar lo aquí dispuesto.

En el Decreto 3032 de 2013, además, se aportan las siguientes definiciones que resultan útiles para identificar de forma clara el cumplimiento de los requerimientos para aplicar la retención en la fuente sobre ingresos laborales. Estas son: servicio personal, profesión liberal y servicio técnico

> **Servicio personal:**
>
> Se considera servicio personal toda actividad, labor o trabajo prestado directamente por una persona natural, que se concreta en una obligación de hacer, sin importar que en la misma predomine el factor material o intelectual, y que genera una contraprestación en dinero, o en especie, independientemente de su denominación o forma de remuneración.

Profesión liberal:

Se entiende por profesión liberal, toda actividad personal en la cual predomina el ejercicio del intelecto, reconocida por el Estado y para cuyo ejercicio se requiere:

1. Habilitación mediante título académico de estudios y grado de educación superior; o habilitación Estatal para las personas que, sin título profesional fueron autorizadas para ejercer.

2. Inscripción en el registro nacional que las autoridades estatales de vigilancia, control y disciplinarias lleven conforme con la ley que regula la profesión liberal de que se trate, cuando la misma esté oficialmente reglada.

Se entiende que una persona ejerce una profesión liberal cuando realiza labores propias de tal profesión, independientemente de si tiene las habilitaciones o registros establecidos en las normas vigentes.

Servicio técnico:

Se considera servicio técnico la actividad, labor o trabajo prestado directamente por una persona natural mediante contrato de prestación de servicios personales, para la utilización de conocimientos aplicados por medio del ejercicio de un arte, oficio o técnica, sin transferencia de dicho conocimiento. Los servicios prestados en ejercicio de una profesión liberal no se consideran servicios técnicos.

CAPÍTULO 20: ELEMENTOS PARTICIPANTES

20.1 Definiciones

Sujeto activo de retención: es el Estado, que es el beneficiario del anticipo del impuesto de renta y complementarios, que se debe declarar de forma mensual por parte de los agentes retenedores.

Sujetos pasivos de retención: asalariados que presenten una base de retención en UVT mayor a 95 UVT, luego de hacer la correspondiente depuración del ingreso gravable.

Agente retenedor: es la persona que se encarga de realizar las deducciones de retención en la fuente a sus empleados y/o proveedores. Es el responsable de presentar la declaración y realizar el pago correspondiente de forma mensual.

Hecho generador: es el pago que se realiza al empleado tributario, sobre el cual se aplica la retención, teniendo en cuenta la normatividad vigente.

Base gravable de retención: corresponde al ingreso laboral gravado y se obtiene del total de los pagos efectuados al trabajador, descontando los ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional, las rentas exentas y las deducciones permitidas.

Tarifa: es el resultado de aplicar los diferentes mecanismos de cálculo según el procedimiento que se esté aplicando al trabajador. Difiere de otras retenciones, en el hecho que las demás tienen asignada una tarifa de acuerdo a la actividad que da origen a la retención.

Unidad de Valor Tributario (UVT): es una unidad de medida de valor que se aplica al cálculo de los impuestos en Colombia. Creada en el año 2006 por la Ley 1111, que empieza a regir en el año 2007 con el propósito de simplificar la liquidación de impuestos, ya que antes se tenían diferentes medidas, basadas en unidades monetarias o en número de salarios mínimos. Para el caso de la retención sobre salarios, la DIAN todos los años emitía una tabla de retención que estaba dada por rangos monetarios, teniendo que hacer extensivos cálculos en cada vigencia fiscal. Ahora, solamente deben publicar el valor de la UVT y ya se entienden ajustadas las bases tributarias aplicables. La gráfica 50 permite ver la evolución del valor de la UVT desde el año 2007.

AÑO	VALOR	NORMA	INCREMENTO
2018	$ 33.156	Resolución 63 de 2017	4,07%
2017	$ 31.859	Resolución 000071 de 2016	7,08%
2016	$ 29.753	Resolución 000115 de 2015	5,21%
2015	$ 28.279	Resolución 245 de 2014	2,89%
2014	$ 27.485	Resolución 227 de 2013	2,40%
2013	$ 26.841	Resolución 138 de 2012	3,04%
2012	$ 26.049	Resolución 116931 de 2011	3,65%
2011	$ 25.132	Resolución 12066 de 2010	2,35%
2010	$ 24.555	Resolución 12115 de 2009	3,33%
2009	$ 23.763	Resolución 1063 de 2008	7,75%
2008	$ 22.054	Resolución 15013 de 2007	5,15%
2007	$ 20.974	Resolución 15652 de 2006	4,87%
2006	$ 20.000	Ley 1111 de 2006 (Art. 50)	

Gráfica 50. Evolución histórica del valor de la UVT

En el artículo 50 de la Ley 1111 de 2006, que modifica el artículo 868 del Estatuto Tributario, se define la UVT, se determina la forma de cálculo utilizada por la DIAN de forma anual y la utilidad que su creación representa para la gestión tributaria a nivel nacional:

> Con el fin de unificar y facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias se crea la unidad de Valor Tributario, UVT. La UVT es la medida de valor que permite ajustar los valores contenidos en las disposiciones relativas a los impuestos y obligaciones administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
>
> El valor de la unidad de valor tributario se reajustará anualmente en la variación del índice de precios al consumidor para ingresos medios, certificado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en el período comprendido entre el primero (1) de octubre del año anterior al gravable y la misma fecha del año inmediatamente anterior a este.
>
> De acuerdo con lo previsto en el presente artículo, el Director General de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales publicará mediante Resolución antes del primero (1) de enero de cada año, el valor de la UVT aplicable para el año gravable siguiente. Si no lo publicare oportunamente, el contribuyente aplicará el aumento autorizado.
>
> El valor en pesos de la UVT será de veinte mil pesos ($20.000.00) (valor año base 2006).
>
> Todas las cifras y valores absolutos aplicables a impuestos, sanciones y en general a los asuntos previstos en las disposiciones tributarias se expresarán en UVT.
>
> Cuando las normas tributarias expresadas en UVT se conviertan en valores absolutos, se empleará el procedimiento

de aproximaciones que se señala a continuación, a fin de obtener cifras enteras y de fácil operación:

a) Se prescindirá de las fracciones de peso, tomando el número entero más próximo cuando el resultado sea de cien pesos ($100) o menos;

b) Se aproximará al múltiplo de cien más cercano, si el resultado estuviere entre cien pesos ($100) y diez mil pesos ($10.000);

c) Se aproximará al múltiplo de mil más cercano, cuando el resultado fuere superior a diez mil pesos ($10.000).

20.2 Rentas exentas

Son los ingresos del trabajador que el Estado ha determinado que se encuentran exentas del impuesto de renta y complementarios y que por tal razón pueden disminuir la base gravable en el proceso de depuración.

CAPÍTULO 21: MARCO LEGAL

21.1 Normas básicas regulatorias de la retención en la fuente

El marco legal regulatorio de la retención en la fuente sobre ingresos laborales está incluido en diferentes niveles de la legislación nacional, teniendo en cuenta la Constitución Política de Colombia, el Estatuto Tributario, las reformas tributarias, los decretos reglamentarios y los conceptos que aclaran parte de estos elementos. A continuación, hemos diseñado un compendio de las normas vigentes en las que debe estar basado el cálculo de la retención en la fuente sobre ingresos laborales:

> **Constitución Política de Colombia. Artículo 95.** La calidad de colombiano enaltece a todos los miembros de la comunidad nacional. Todos están en el deber de engrandecerla y dignificarla.
>
> El ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en esta Constitución implica responsabilidades.
>
> Toda persona está obligada a cumplir la Constitución y las leyes.
>
> Son deberes de la persona y del ciudadano: ... 9. Contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de conceptos de justicia y equidad.
>
> **Constitución Política de Colombia. Artículo 363.** El sistema tributario se funda en los principios de equidad, eficiencia

y progresividad. (Las leyes tributarias no se aplicarán con retroactividad).

Estatuto Tributario. Artículo 1. Origen de la obligación sustancial. La obligación tributaria sustancial se origina al realizarse el presupuesto o los presupuestos previstos en la ley como generadores del impuesto y ella tiene por objeto el pago del tributo.

Estatuto Tributario. Artículo 6. Declaración voluntaria del impuesto sobre la renta. El impuesto sobre la renta y complementarios, a cargo de los contribuyentes no obligados a declarar, es el que resulte de sumar las retenciones en la fuente por todo concepto que deban aplicarse a los pagos o abonos en cuenta, según el caso, realizados al contribuyente durante el respectivo año o período gravable.

Parágrafo. Las personas naturales residentes en el país a quienes les hayan practicado retenciones en la fuente y que de acuerdo con las disposiciones de este Estatuto no estén obligadas a presentar declaración del impuesto sobre la renta y complementarios, podrán presentarla. Dicha declaración produce efectos legales y se regirá por lo dispuesto en el Libro I de este Estatuto.

Estatuto Tributario. Artículo 10. Residencia para efectos tributarios. Ver Conceptos Generales–Residentes en Colombia para Efectos Tributarios.

Estatuto Tributario. Artículo 126–1. Deducción de contribuciones a fondos de pensiones de jubilación e invalidez y fondos de cesantías. Modificado por el artículo 3 Ley 1607 de 2012. Para efectos del impuesto sobre la renta y complementarios, son deducibles las contribuciones que efectúen las entidades patrocinadoras o empleadoras, a los fondos

de pensiones de jubilación e invalidez y de cesantías. Los aportes del empleador a dichos fondos serán deducibles en la misma vigencia fiscal en que se realicen. Los aportes del empleador a los seguros privados de pensiones y a los fondos de pensiones voluntarias, serán deducibles hasta por tres mil ochocientas (3.800) UVT por empleado.

El monto obligatorio de los aportes que haga el trabajador, el empleador o el partícipe independiente, al fondo de pensiones de jubilación o invalidez, no hará parte de la base para aplicar la retención en la fuente por salarios y será considerado como una renta exenta en el año de su percepción.

Los aportes voluntarios que haga el trabajador, el empleador, o los aportes del partícipe independiente a los seguros privados de pensiones, a los fondos de pensiones voluntarias y obligatorias, administrados por las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, no harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente y serán considerados como una renta exenta, hasta una suma que adicionada al valor de los aportes a las Cuentas de Ahorro para el Fomento de la Construcción (AFC) de que trata el artículo 126-4 de este Estatuto y al valor de los aportes obligatorios del trabajador, de que trata el inciso anterior, no exceda del treinta por ciento (30%) del ingreso laboral o ingreso tributario del año, según el caso, y hasta un monto máximo de tres mil ochocientas (3.800) UVT por año.

Los retiros de aportes voluntarios, provenientes de ingresos que se excluyeron de retención en la fuente, que se efectúen al Sistema General de Pensiones, a los seguros privados de pensiones y a los fondos de pensiones voluntarias, administrados por las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, o el pago de rendimientos o pensiones

con cargo a tales fondos, implica que el trabajador pierda el beneficio y que se efectué por parte del respectivo fondo o seguro, la retención inicialmente no realizada en el año de percepción del ingreso y realización del aporte según las normas vigentes en dicho momento, si el retiro del aporte o rendimiento, o el pago de la pensión, se produce sin el cumplimiento de las siguientes condiciones:

Que los aportes, rendimientos o pensiones, sean pagados con cargo a aportes que hayan permanecido por un período mínimo de diez (10) años, en los seguros privados de pensiones y los fondos de pensiones voluntarias, administrados por las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, salvo en el caso del cumplimiento de los requisitos para acceder a la pensión de vejez o jubilación y en el caso de muerte o incapacidad que dé derecho a pensión, debidamente certificada de acuerdo con el régimen legal de la seguridad social.

Tampoco estarán sometidos a imposición, los retiros de aportes voluntarios que se destinen a la adquisición de vivienda sea o no financiada por entidades sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, a través de créditos hipotecarios o leasing habitacional. En el evento en que la adquisición de vivienda se realice sin financiación, previamente al retiro, deberá acreditarse ante la entidad financiera, con copia de la escritura de compraventa, que los recursos se destinaron a dicha adquisición.

Se causa retención en la fuente sobre los rendimientos que generen los ahorros en los fondos o seguros de que trata este artículo, de acuerdo con las normas generales de retención en la fuente sobre rendimientos financieros, en el evento de que estos sean retirados sin el cumplimiento de

las condiciones antes señaladas. Los aportes a título de cesantía, realizados por los partícipes independientes, serán deducibles de la renta hasta la suma de dos mil quinientas (2.500) UVT, sin que excedan de un doceavo del ingreso gravable del respectivo año.

Parágrafo 1o. Las pensiones que se paguen habiendo cumplido con las condiciones señaladas en el presente artículo y los retiros, parciales o totales, de aportes y rendimientos, que cumplan dichas condiciones, continúan sin gravamen y no integran la base gravable alternativa del Impuesto Mínimo Alternativo Nacional (IMAN).

Parágrafo 2o. Constituye renta líquida para el empleador, la recuperación de las cantidades concedidas en uno o varios años o períodos gravables, como deducción de la renta bruta por aportes voluntarios de este a los fondos o seguros de que trata el presente artículo, así como los rendimientos que se hayan obtenido, cuando no haya lugar al pago de pensiones a cargo de dichos fondos y se restituyan los recursos al empleador.

Parágrafo 3o. Los aportes voluntarios que a 31 de diciembre de 2012 haya efectuado el trabajador, el empleador, o los aportes del partícipe independiente a los fondos de pensiones de jubilación e invalidez, a los fondos de pensiones de que trata el Decreto 2513 de 1987, a los seguros privados de pensiones y a los fondos privados de pensiones en general, no harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente y serán considerados como un ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional, hasta una suma que adicionada al valor de los aportes a las Cuentas de Ahorro para el Fomento de la Construcción (AFC) de que trata el artículo 126-4 de este Estatuto y al valor de los aportes obligatorios del trabajador,

de que trata el inciso segundo del presente artículo, no exceda del treinta por ciento (30%) del ingreso laboral o ingreso tributario del año, según el caso. El retiro de los aportes de que trata este parágrafo, antes del período mínimo de cinco (5) años de permanencia, contados a partir de su fecha de consignación en los fondos o seguros enumerados en este parágrafo, implica que el trabajador pierda el beneficio y se efectúe por parte del respectivo fondo o seguro la retención inicialmente no realizada en el año en que se percibió el ingreso y se realizó el aporte, salvo en el caso de muerte o incapacidad que dé derecho a pensión, debidamente certificada de acuerdo con el régimen legal de la seguridad social; o salvo cuando dichos recursos se destinen a la adquisición de vivienda sea o no financiada por entidades sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, a través de créditos hipotecarios o leasing habitacional. En el evento en que la adquisición de vivienda se realice sin financiación, previamente al retiro, deberá acreditarse ante la entidad financiera, con copia de la escritura de compraventa, que los recursos se destinaron a dicha adquisición.

Los retiros y pensiones que cumplan con el periodo de permanencia mínimo exigido o las otras condiciones señaladas en el inciso anterior, mantienen la condición de no gravados y no integran la base gravable alternativa del Impuesto Mínimo Alternativo Nacional (IMAN).

Se causa retención en la fuente sobre los rendimientos que generen los ahorros en los fondos o seguros de que trata este parágrafo, de acuerdo con las normas generales de retención en la fuente sobre rendimientos financieros, en el evento de que estos sean retirados sin el cumplimiento de los requisitos señalados en el presente parágrafo.

Estatuto Tributario. Artículo 126-4. Incentivo al ahorro de largo plazo para el fomento de la construcción. Las sumas que los contribuyentes personas naturales depositen en las cuentas de ahorro denominadas "Ahorro para el Fomento a la Construcción (AFC)" a partir del 1o de enero de 2013, no formarán parte de la base de retención en la fuente del contribuyente persona natural, y tendrán el carácter de rentas exentas del impuesto sobre la renta y complementarios, hasta un valor que, adicionado al valor de los aportes obligatorios y voluntarios del trabajador de que trata el artículo 126-1 de este Estatuto, no exceda del treinta por ciento (30%) del ingreso laboral o del ingreso tributario del año, según corresponda, y hasta un monto máximo de tres mil ochocientas (3.800) UVT por año.

Las cuentas de ahorro "AFC" deberán operar en las entidades bancarias que realicen préstamos hipotecarios. Solo se podrán realizar retiros de los recursos de las cuentas de ahorros "AFC" para la adquisición de vivienda del trabajador, sea o no financiada por entidades sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, a través de créditos hipotecarios o leasing habitacional. En el evento en que la adquisición de vivienda se realice sin financiación, previamente al retiro, deberá acreditarse ante la entidad financiera, con copia de la escritura de compraventa, que los recursos se destinaron a dicha adquisición. El retiro de los recursos para cualquier otro propósito, antes de un período mínimo de permanencia de diez (10) años contados a partir de la fecha de su consignación, implica que el trabajador pierda el beneficio y que se efectúen, por parte de la respectiva entidad financiera, las retenciones inicialmente no realizadas en el año en que se percibió el ingreso y se realizó

el aporte, sin que se incremente la base gravable alternativa del Impuesto Mínimo Alternativo Nacional (IMAN).

Se causa retención en la fuente sobre los rendimientos que generen las cuentas de ahorro "AFC", en el evento de que estos sean retirados sin el cumplimiento del requisito de permanencia antes señalado, de acuerdo con las normas generales de retención en la fuente sobre rendimientos financieros.

Los retiros, parciales o totales, de aportes y rendimientos, que hayan cumplido los requisitos de permanencia establecidos en el segundo inciso o que se destinen para los fines previstos en el presente artículo, continúan sin gravamen y no integran la base gravable del Impuesto Mínimo Alternativo Nacional (IMAN).

Los recursos captados a través de las cuentas de ahorro "AFC", únicamente podrán ser destinados a financiar créditos hipotecarios o a la inversión en titularización de cartera originada en adquisición de vivienda.

Parágrafo. Los recursos de los contribuyentes personas naturales depositados en cuentas de ahorro denominadas "Ahorro para el Fomento a la Construcción (AFC)" hasta el 31 de diciembre de 2012, no harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente y serán consideradas como un ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional hasta un valor que, adicionado al valor de los aportes obligatorios y voluntarios del trabajador de que trata el artículo 126-1 de este Estatuto, no exceda del treinta por ciento (30%) del ingreso laboral o del ingreso tributario del año, según corresponda.

El retiro de estos recursos antes de que transcurran cinco (5) años contados a partir de su fecha de consignación, implica

que el trabajador pierda el beneficio y que se efectúen, por parte de la respectiva entidad financiera, las retenciones inicialmente no realizadas en el año en que se percibió el ingreso y se realizó el aporte, sin que se incremente la base gravable alternativa del Impuesto Mínimo Alternativo Nacional (IMAN), salvo que dichos recursos se destinen a la adquisición de vivienda, sea o no financiada por entidades sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, o a través de créditos hipotecarios o leasing habitacional. En el evento en que la adquisición se realice sin financiación, previamente al retiro, deberá acreditarse ante la entidad financiera copia de la escritura de compraventa.

Se causa retención en la fuente sobre los rendimientos que generen las cuentas de ahorro "AFC" de acuerdo con las normas generales de retención en la fuente sobre rendimientos financieros, en el evento de que estos sean retirados sin el cumplimiento de permanencia mínima de cinco (5) años.

Los retiros, parciales o totales, de aportes y rendimientos, que cumplan con el periodo de permanencia mínimo exigido o que se destinen para los fines autorizados en el presente parágrafo, mantienen la condición de no gravados y no integran la base gravable alternativa del Impuesto Mínimo Alternativo Nacional (IMAN).

Estatuto Tributario. Artículo 206. Rentas de trabajo exentas. Están gravados con el impuesto sobre la renta y complementarios la totalidad de los pagos o abonos en cuenta provenientes de la relación laboral o legal y reglamentaria, con excepción de los siguientes:

1. Las indemnizaciones por accidente de trabajo o enfermedad.

2. Las indemnizaciones que impliquen protección a la maternidad.

3. Lo recibido por gastos de entierro del trabajador.

4. El auxilio de cesantía y los intereses sobre cesantías, siempre y cuando sean recibidos por trabajadores cuyo ingreso mensual promedio en los seis (6) últimos meses de vinculación laboral no exceda de 350 UVT.

Cuando el salario mensual promedio a que se refiere este numeral exceda de 350 UVT la parte no gravada se determinará así:

Ingreso Promedio en UVT		Parte no Gravada
Desde	Hasta	
350	410	90%
410	470	80%
470	530	60%
530	590	40%
590	650	20%
Mayor que	650	0%

5. Las pensiones de jubilación, invalidez, vejez, de sobrevivientes y sobre riesgos profesionales, hasta el año gravable de 1997. A partir del 1 de enero de 1998 estarán gravadas sólo en la parte del pago mensual que exceda de 1.000 UVT.

El mismo tratamiento tendrán las indemnizaciones sustitutivas de las pensiones o las devoluciones de saldos de ahorro pensional. Para el efecto, el valor exonerado del impuesto será el que resulte de multiplicar la suma equivalente a 1.000 UVT, calculados al momento de recibir la indemnización, por el número de meses a los cuales esta corresponda.

6. El seguro por muerte, y las compensaciones por muerte de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.

7. En el caso de los magistrados de los tribunales y de sus fiscales, se considerará como gastos de representación exentos un porcentaje equivalente al cincuenta por ciento (50%) de su salario. Para los jueces de la república el porcentaje exento será del veinticinco por ciento (25%) sobre su salario.

En el caso de los rectores y profesores de universidades oficiales, los gastos de representación no podrán exceder del cincuenta por ciento (50%) de su salario.

8. El exceso del salario básico percibido por los oficiales y suboficiales de las fuerzas militares y de la policía nacional y de los agentes de ésta última.

9. Para los ciudadanos colombianos que integran las reservas de oficiales de primera y segunda clase de la fuerza aérea, mientras ejerzan actividades de piloto, navegante o ingeniero de vuelo, en empresas aéreas nacionales de transporte público y de trabajos aéreos especiales, solamente constituye renta gravable el sueldo que perciban de las respectivas empresas, con exclusión de las primas, bonificaciones, horas extras y demás complementos salariales.

10. El veinticinco por ciento (25%) del valor total de los pagos laborales, limitada mensualmente a doscientas cuarenta (240) UVT. El cálculo de esta renta exenta se efectuará una vez se detraiga del valor total de los pagos laborales recibidos por el trabajador, los ingresos no constitutivos de renta, las deducciones y las demás rentas exentas diferentes a la establecida en el presente numeral.

Parágrafo 1o. La exención prevista en los numerales 1, 2, 3, 4, y 6 de este artículo, opera únicamente sobre los valores que correspondan al mínimo legal de que tratan las normas laborales; el excedente no está exento del impuesto de renta y complementarios.

Parágrafo 2o. La exención prevista en el numeral 10o. no se otorgará sobre las cesantías, sobre la porción de los ingresos excluida o exonerada del impuesto de renta por otras disposiciones, ni sobre la parte gravable de las pensiones. La exención del factor prestacional a que se refiere el artículo 18 de la Ley 50 de 1990 queda sustituida por lo previsto en este numeral.

Parágrafo 3o. Para tener derecho a la exención consagrada en el numeral 5 de este artículo, el contribuyente debe cumplir los requisitos necesarios para acceder a la pensión, de acuerdo con la Ley 100 de 1993.

Parágrafo 4o. Adicionado por el artículo 26 de la Ley 1739 de 2014. La exención prevista en el numeral 10 procede también para las personas naturales clasificadas en la categoría de empleados cuyos pagos o abonos en cuenta no provengan de una relación laboral, o legal y reglamentaria, de conformidad con lo previsto en los artículos 329 y 383 del Estatuto Tributario. Estos contribuyentes no podrán solicitar el reconocimiento fiscal de costos y gastos distintos de los permitidos a los trabajadores asalariados involucrados en la prestación de servicios personales o de la realización de actividades económicas por cuenta y riesgo del contratante. Lo anterior no modificará el régimen del impuesto sobre las ventas aplicable a las personas naturales de que trata el presente parágrafo, ni afectará el derecho al descuento del impuesto sobre las ventas pagado en la adquisición de bienes corporales muebles y servicios, en los términos del artículo 488 del Estatuto Tributario, siempre y cuando se destinen a las operaciones gravadas con el impuesto sobre las ventas.

Estatuto Tributario. Artículo 367. Finalidad de la retención en la fuente. La retención en la fuente tiene por objeto

conseguir en forma gradual que el impuesto se recaude en lo posible dentro del mismo ejercicio gravable en que se cause.

Estatuto Tributario. Artículo 387. Deducciones que se restarán de la base de retención. Modificado por el artículo 15 de la Ley 1607 de 2012. En el caso de trabajadores que tengan derecho a la deducción por intereses o corrección monetaria en virtud de préstamos para adquisición de vivienda, la base de retención se disminuirá proporcionalmente en la forma que indique el reglamento.

El trabajador podrá disminuir de su base de retención lo dispuesto en el inciso anterior; los pagos por salud, siempre que el valor a disminuir mensualmente, en este último caso, no supere dieciséis (16) UVT mensuales; y una deducción mensual de hasta el 10% del total de los ingresos brutos provenientes de la relación laboral o legal y reglamentaria del respectivo mes por concepto de dependientes, hasta un máximo de treinta y dos (32) UVT mensuales. Las deducciones establecidas en este artículo se tendrán en cuenta en la declaración ordinaria del Impuesto sobre la Renta. Los pagos por salud deberán cumplir las condiciones de control que señale el Gobierno Nacional:

a) Los pagos efectuados por contratos de prestación de servicios a empresas de medicina prepagada vigiladas por la Superintendencia Nacional de Salud, que impliquen protección al trabajador, su cónyuge, sus hijos y/o dependientes.

b) Los pagos efectuados por seguros de salud, expedidos por compañías de seguros vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, con la misma limitación del literal anterior.

Parágrafo 1o. Cuando se trate del procedimiento de retención número dos, el valor que sea procedente disminuir mensualmente, determinado en la forma señalada en el presente artículo, se tendrá en cuenta tanto para calcular el porcentaje fijo de retención semestral, como para determinar la base sometida a retención.

Parágrafo 2o. Definición de dependientes. Para propósitos de este artículo tendrán la calidad de dependientes:

1. Los hijos del contribuyente que tengan hasta 18 años de edad.

2. Los hijos del contribuyente con edad entre 18 y 23 años, cuando el padre o madre contribuyente persona natural se encuentre financiando su educación en instituciones formales de educación superior certificadas por el ICFES o la autoridad oficial correspondiente; o en los programas técnicos de educación no formal debidamente acreditados por la autoridad competente.

3. Los hijos del contribuyente mayores de 23 años que se encuentren en situación de dependencia originada en factores físicos o psicológicos que sean certificados por Medicina Legal.

4. El cónyuge o compañero permanente del contribuyente que se encuentre en situación de dependencia sea por ausencia de ingresos o ingresos en el año menores a doscientas sesenta (260) UVT, certificada por contador público, o por dependencia originada en factores físicos o psicológicos que sean certificados por Medicina Legal, y,

5. Los padres y los hermanos del contribuyente que se encuentren en situación de dependencia, sea por ausencia de ingresos o ingresos en el año menores a doscientas sesenta (260) UVT, certificada por contador público, o por

dependencia originada en factores físicos o psicológicos que sean certificados por Medicina Legal.

Estatuto Tributario. Artículo 387-1. Disminución de la base de retención por pagos a terceros por concepto de alimentación. Los pagos que efectúen los patronos a favor de terceras personas, por concepto de la alimentación del trabajador o su familia, o por concepto del suministro de alimentación para estos en restaurantes propios o de terceros, al igual que los pagos por concepto de la compra de vales o tiquetes para la adquisición de alimentos del trabajador o su familia, son deducibles para el empleador y no constituyen ingreso para el trabajador, sino para el tercero que suministra los alimentos o presta el servicio de restaurante, sometido a la retención en la fuente que le corresponda en cabeza de estos últimos, siempre que el salario del trabajador beneficiado no exceda de 310 UVT. Lo anterior sin menoscabo de lo dispuesto en materia salarial por el Código Sustantivo de Trabajo.

Cuando los pagos en el mes en beneficio del trabajador o de su familia, de que trata el inciso anterior excedan la suma de 41 UVT, el exceso constituye ingreso tributario del trabajador, sometido a retención en la fuente por ingresos laborales. Lo dispuesto en este inciso no aplica para los gastos de representación de las empresas, los cuales son deducibles para estas.

Para los efectos previstos en este artículo, se entiende por familia del trabajador, el cónyuge o compañero (a) permanente, los hijos y los padres del trabajador.

Estatuto Tributario. Artículo 383. Tarifa. La retención en la fuente aplicable a los pagos gravables, efectuados por las

personas naturales o jurídicas, las sociedades de hecho, las comunidades organizadas y las sucesiones ilíquidas, originados en la relación laboral, o legal y reglamentaria; efectuados a las personas naturales pertenecientes a la categoría de empleados de conformidad con lo establecido en el artículo 329 de este Estatuto; o los pagos recibidos por concepto de pensiones de jubilación, invalidez, vejez, de sobrevivientes y sobre riesgos laborales de conformidad con lo establecido en el artículo 206 de este Estatuto, será la que resulte de aplicar a dichos pagos la siguiente tabla de retención en la fuente:

UVT ACTUAL	$ 29.753

RANGO UVT		RANGO $			
DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	TARIFA %	FORMULA
0	95	$ 0	$ 2.826.535	0	0
95,01	150	$ 2.826.833	$ 4.462.950	19%	(BASE GRAV UVT - 95) * 19%
150,01	360	$ 4.463.248	$ 10.711.080	28%	((BASE GRAV UVT - 150) * 28%) + 10 UVT
360,01		$ 10.711.378		33%	((BASE GRAV UVT - 360) * 33%) + 69 UVT

Gráfica 51. Tabla de retención en la fuente
Fuente: artículo 383 Estatuto Tributario

Parágrafo. Para efectos de la aplicación del procedimiento 2 a que se refiere el artículo 386 de este Estatuto, el valor del impuesto en UVT determinado de conformidad con la tabla incluida en este artículo, se divide por el ingreso laboral total gravado convertido a UVT, con lo cual se obtiene la tarifa de retención aplicable al ingreso mensual.

Estatuto Tributario. Artículos 592, 593, 593-1, 593-3. Personas naturales declarantes de renta

Requisito	Asalariado	Trabajador Independiente	Las demás Personas Naturales
1. Si su Patrimonio Bruto a Diciembre 31 de 2014 es mayor a:	$123.682.500 (4.500 UVT x 27.485)	$123.682.500 (4.500 UVT x 27.485)	$123.682.500 (4.500 UVT x 27.485)
2. Si sus Ingresos Brutos, Ordinarios y Extraordinarios durante el año 2014 son mayores de:	$38.479.000 (1.400 UVT x 27.485)	$38.479.000 (1.400 UVT x 27.485)	$38.479.000 (1.400 UVT x 27.485)
3. Sus consumos con tarjetas de crédito durante el año 2014 fueron mayores a:	$76.958.000 (2.800 UVT x 27.485)	$76.958.000 (2.800 UVT x 27.485)	$76.958.000 (2.800 UVT x 27.485)
4. Si sus compras y consumos totales en el año 2014 sin importar si fueron a crédito o contado y el medio de pago excedieron de:	$76.958.000 (2.800 UVT x 27.485)	$76.958.000 (2.800 UVT x 27.485)	$76.958.000 (2.800 UVT x 27.485)
5. Si el valor total de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año 2014 son mayores a:	$123.682.500 (4.500 UVT x 27.485)	$123.682.500 (4.500 UVT x 27.485)	$123.682.500 (4.500 UVT x 27.485)
6. Responsable del Impuesto a las ventas en el Régimen Común.	Si es responsable del IVA en el régimen común, al cierre del año ó algún momento dentro del año.	Si es responsable del IVA en el régimen común, al cierre del año ó algún momento dentro del año.	Si es responsable del IVA en el régimen común, al cierre del año ó algún momento dentro del año.

Gráfica 52. Personas naturales declarantes de renta
Fuente: requisitos declarantes 2014 – www.declarante.com

Estatuto Tributario. Artículo 594. El certificado de ingresos y retenciones reemplaza la declaración para los asalariados no declarantes. Para los asalariados no declarantes, el certificado de ingresos y retenciones, con el cumplimiento de los requisitos señalados en las normas legales, reemplaza para todos los efectos, la declaración del impuesto sobre la renta y complementarios.

Estatuto Tributario. Artículo 868. Unidad De Valor Tributario, UVT. Ver elementos participantes en la retención en la fuente sobre ingresos laborales –Unidad de Valor Tributario (UVT).

Decreto 1070 de 2013. Artículo **1: Determinación de la clasificación de las personas naturales en las categorías tributarias establecidas en el artículo 329 del Estatuto Tributario**. Las personas naturales residentes en el país deberán reportar anualmente a sus pagadores o agentes de retención la información necesaria para determinar la categoría tributaria a que pertenecen de acuerdo con lo previsto en el artículo 329 del Estatuto Tributario, a más tardar el treinta y uno (31) de marzo del respectivo periodo gravable. La persona deberá manifestar expresamente:

1. Si sus ingresos en el año gravable inmediatamente anterior provienen o no de la prestación de servicios de manera personal o del desarrollo de una actividad económica por cuenta y riesgo del empleador o contratante, en una proporción igualo superior a un ochenta por ciento (80%) del total de los ingresos percibidos por el contribuyente en dicho periodo fiscal.

2. Si sus ingresos en el año gravable inmediatamente anterior provienen o no de la prestación de servicios personales mediante el ejercicio de profesiones liberales o de la prestación de servicios técnicos que no requieran la utilización de materiales o insumas especializados, o de maquinaria o equipo especializado, en una proporción igual o superior a un ochenta por ciento (80%) del total de los ingresos percibidos por el contribuyente en dicho periodo fiscal.

3. Si está obligada a presentar declaración de renta por el año gravable inmediatamente anterior.

4. Si sus ingresos totales en el año gravable inmediatamente anterior superaron cuatro mil setenta y tres (4.073) UVT.

La categoría tributaria determinada con base en la información entregada surtirá efecto a partir del primer pago o abono en cuenta posterior a la fecha de entrega. Cuando se dé inicio a una relación laboral, o legal y reglamentaria, y/o de prestación de servicios después del 31 de marzo, la información de que trata este artículo deberá ser suministrada antes de que se efectúe el primer pago o abono en cuenta.

Cuando la persona natural residente no hubiere obtenido ingresos brutos en el periodo gravable anterior, le será aplicable el parágrafo del artículo 329 del Estatuto Tributario. No obstante, lo anterior, cuando sus ingresos provengan de una relación laboral, o legal y reglamentaria, estarán sometidos a la retención en la fuente que resulte de aplicar la tabla de retención prevista en el artículo 383 del Estatuto Tributario, en concordancia con el parágrafo 1 del artículo 1 del Decreto 0099 de 2013.

Las personas naturales residentes cuyos ingresos no provengan de una vinculación laboral, o legal y reglamentaria estarán sujetas a la retención mayor que resulte de aplicar la tabla del artículo 383 y la tabla del artículo 384 del Estatuto Tributario, independientemente de si son declarantes o no, salvo que entreguen a su contratante la información a que se refiere este artículo y se determine la clasificación de acuerdo con dicha información.

Cuando la información se entregue de manera extemporánea, el pagador solamente la tendrá en cuenta para efecto del cálculo de la retención en la fuente aplicable a los pagos o abonos en cuenta que se efectúen con posterioridad a la actualización de la información. No se podrán modificar ni ajustar las retenciones en la fuente practicadas o que hayan debido practicarse con anterioridad a la entrega de la información.

Cuando la persona natural incumpla con la obligación de entrega de la información de que trata este artículo, el agente de retención deberá informarle a la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN -, con el fin de que la Administración Tributaria imponga las sanciones pertinentes. La DIAN determinará la forma y el plazo para entrega de la información relativa al incumplimiento.

Parágrafo transitorio. Para el año 2013, la información de que trata el presente artículo deberá ser entregada a más tardar en el último día del mes calendario siguiente a la entrada en vigencia del presente decreto.

Decreto 3032 de 2013. Artículo **6.** Adiciónase el artículo 1 del Decreto Reglamentario 1070 de 2013, con los siguientes numerales:

5. Que en el año gravable inmediatamente anterior no desarrolló una de las actividades señaladas en el artículo 340 del Estatuto Tributario o que si la desarrolló no le generó más del veinte por ciento (20%) de sus ingresos brutos.

6. Que durante el año gravable inmediatamente anterior no prestó servicios técnicos que requirieran de materiales o insumos especializados, o maquinaria o equipo especializado, cuyo costo represente más del veinticinco por ciento (25%) del total de los ingresos percibidos por concepto de tales servicios técnicos."

21.2 Generalidades sobre normas complementarias

Además de las normas particulares enunciadas, a continuación, tenemos un listado general de las normas complementarias:

Concepto 043973 de mayo 02 de 2008 aclarado con el **concepto 066661** de julio de 2008 de la DIAN, establece que los aportes a la EPS del trabajador están exentos de retención en la fuente.

Decreto 2271 de 2009: los pagos a la EPS en el cálculo de la retención en la fuente en los procedimientos 1 y 2 se debe tomar como un alivio tributario, por el promedio de los aportes realizados por el trabajador en el año fiscal inmediatamente anterior.

Decretos reglamentarios sobre la reforma tributaria (Ley 1607 de 2012) expedidos en 2013: 099 (enero), 862 (abril), 1070 (mayo), 1828 (agosto).

> **DECRETO 841 DE 1998. Artículo 18. Modificado por el artículo 4, Decreto Nacional 2577 de 1999 Información y cuenta de control**. Las sociedades administradoras de los fondos de pensiones de que trata la Ley 100 de 1993, las sociedades administradoras de fondos privados de pensiones en general, las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, las administradoras de fondos de que trata el Decreto 2513 de 1987 y las compañías de seguros que expidan seguros privados de pensiones o paguen pensiones de renta vitalicia con cargo a los aportes recibidos, deberán llevar la cuenta en pesos de control para cada afiliado denominada **"Retenciones contingentes por retiros de saldos"**, en donde se registrará el valor no retenido inicialmente al monto de los aportes voluntarios, el cual se retendrá al momento de su retiro cuando no se den los supuestos previstos en el inciso 2° del artículo 16 del presente decreto.
>
> Para tal efecto, tratándose de trabajadores vinculados por una relación laboral o legal y reglamentaria, el respectivo empleador informará a la sociedad administradora correspondiente, al momento de la consignación del aporte, el monto de la

diferencia entre la suma que se hubiere retenido en caso de no haberse realizado el aporte y la efectivamente retenida al trabajador. El cálculo se hará sobre los ingresos laborales gravables, una vez disminuidos los conceptos a que se refiere el artículo 387 del Estatuto Tributario cuando sean procedentes.

Así mismo, las sociedades administradoras o las compañías de seguros que expidan seguros privados de pensiones, deberán llevar un control histórico y actualizado de la cuenta individual de cada afiliado, que permita determinar en cualquier momento, para los efectos del presente decreto, la siguiente información:

a) El valor diario de la unidad del respectivo fondo o seguro;

b) El valor diario de los aportes voluntarios en pesos y en unidades que conforman el saldo final de la cuenta, desagregando el número de unidades que corresponden a cada día de historia de la cuenta individual, de acuerdo con los aportes y retiros realizados. Ver el artículo 2, Decreto Nacional 1867 de 1998.

c) El valor a pesos históricos de los aportes voluntarios realizados con sus respectivas unidades.

Parágrafo 1°. Cuando se realicen retiros de aportes voluntarios, el afiliado determinará las unidades objeto de retiro, de conformidad con esta información.

Parágrafo 2°. A los trabajadores independientes que efectúen directamente aportes de ingresos que, estando sometidos a retención en la fuente, ésta no se les hubiere practicado, corresponderá a la sociedad administradora respectiva realizar el cálculo de acuerdo con el concepto que dio origen al ingreso según la información que se consigne

en el respectivo formulario y registrarlo en la cuenta de control a que se refiere el presente artículo.

Parágrafo 3°. Para los efectos previstos en el presente artículo, los afiliados al sistema que no estén vinculados mediante contrato de trabajo o como servidores públicos, cuando efectúen directamente los aportes a los fondos deberán anexar para el efecto copia del certificado de retención en la fuente en el caso en que ésta se haya efectuado.

Parágrafo 4°. En el caso de traslado de cuentas individuales entre un fondo o seguro de pensiones y otro fondo o seguro, el fondo o seguro de origen informará al fondo o seguro receptor, la historia completa de la cuenta trasladada, con el propósito de que el fondo o seguro receptor registre en sus archivos dicha información, manteniendo la antigüedad y demás características de los aportes efectuados en el fondo o seguro de origen.

PARTE 7

MANUAL PRÁCTICO DE RETENCIÓN EN LA FUENTE

MANUAL PRÁCTICO DE RETENCIÓN EN LA FUENTE

Con el fin de fortalecer el proceso de aprendizaje, en esta parte del material trabajaremos de forma práctica la aplicación de los conceptos y normatividad relacionada con la retención en la fuente sobre ingresos generados en la relación laboral. De esta forma, abordaremos los procedimientos para realizar la depuración mensual de los ingresos del trabajador, la aplicación de los procedimientos uno y dos identificando sus diferencias y la forma adecuada de decidir cuál de los dos debemos aplicar para cada trabajador. También se tendrá en cuenta la retención en la fuente utilizando el IMAN (Impuesto Mínimo Alternativo Nacional), así como la retención sobre otros conceptos laborales como son la prima de servicios en el procedimiento número 1, la indemnización y la bonificación a la finalización de los contratos de trabajo.

CAPÍTULO 22: RETENCIÓN EN LA FUENTE

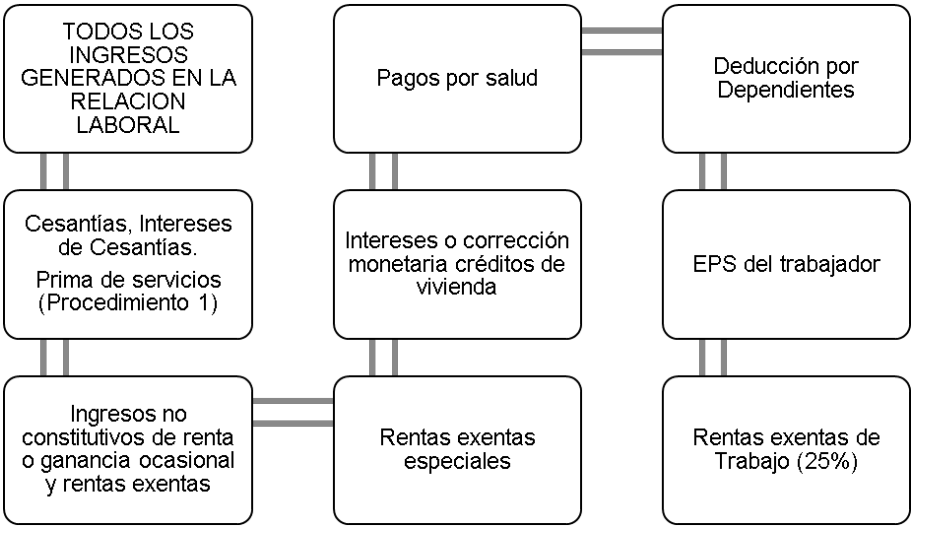
En este capítulo se trabajará sobre el cálculo de la retención en la fuente en la práctica, aplicando el marco conceptual y legal expuestos en el capítulo 1, en complemento con los lineamientos legales específicos para cada etapa en el proceso del cálculo de retención en la fuente sobre ingresos provenientes de una relación laboral o de servicios profesionales, para empleados para efectos tributarios. El contenido se ha desarrollado de manera que sirva como una guía de consulta permanente para el usuario, que lo acompañe en el proceso de liquidación de la retención en la fuente para los trabajadores de una organización.

22.1 Proceso de depuración ingreso gravable

Para realizar el cálculo de la retención en la fuente, es preciso contar con una base sobre la cual aplicaremos la tarifa de retención calculada, de acuerdo al procedimiento seleccionado para cada trabajador. La base sobre la cual se aplica la tarifa de retención en la fuente corresponde al total de ingresos gravables del trabajador del mes correspondiente (desde el día 01 hasta el último día calendario –28, 29, 30 o 31), descontando los pagos, deducciones e incentivos que disminuyen dicha base de acuerdo a lo establecido por el Estado.

Los beneficios que disminuyen la base de retención en la fuente sobre ingresos laborales se han considerado exentos de dicha obligación, puesto que a su vez están exentos del impuesto de renta y complementarios o bien, son considerados como ingresos no constitutivos de renta o ganancia ocasional por disposiciones legislativas.

La retención en la fuente se genera en el momento de realizar los pagos al trabajador, por lo que se debe efectuar la correspondiente deducción de cada pago realizado y el agente retenedor, es decir, el empleador tiene la obligación de realizar la presentación y pago de la declaración de retención en la fuente de forma mensual ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), a través de una entidad bancaria o de forma virtual a través de la aplicación web publicada en el portal www.dian.gov.co. De acuerdo con esto, la deducción de la retención en la fuente debe ser aplicada a los trabajadores teniendo en cuenta el total de sus pagos y correspondientes beneficios mensuales (gráfica 53).



Gráfica 53. Proceso de depuración del ingreso gravable

A continuación, en la gráfica 54, se describe de forma detallada el proceso de depuración de la base gravable para el cálculo de la retención en la fuente sobre ingresos laborales:

Ingresos Gravables		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Total de Ingresos Generados en la Relación Laboral	Sumatoria de todos los pagos generados en la relación laboral, constitutivos y no constitutivos de salario, pagados en dinero y en especie, directos e indirectos siempre que aumenten el patrimonio del trabajador que los recibe. Es el único momento en el que se suman valores en el proceso de depuración.	Art. 206 E.T. Art. 329 E.T. Art. 383 E.T.

Gráfica 54. Ingresos gravables del trabajador

Notas:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Pagos Excluidos de Retención en la Fuente		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Prima legal de servicios o prima de navidad para el sector público	No es una renta exenta. En caso de aplicar el procedimiento 1, estas primas se restan de la base gravable y se calcula la retención de forma independiente. (Ver retención en la fuente sobre primas, indemnizaciones y bonificaciones a la finalización del contrato de trabajo).	Art. 385 E.T.
Cesantías e Intereses de Cesantías	Se excluyen los valores correspondientes, de acuerdo al promedio de ingresos del trabajador de los últimos 6 meses - De 350 a 410 UVT: 90% exento - De 410 a 470 UVT: 80% exento - De 470 a 530 UVT: 60% exento - De 530 a 590 UVT: 40% exento - De 590 a 650 UVT: 20% exento - Desde 650 UVT: 0% exento	Art. 206 E.T. - Num. 4

Gráfica 55. Pagos excluidos de retención en la fuente por ingresos laborales

Rentas Exentas		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Ingresos No Constitutivos de renta o ganancia Ocasional. Límite mensual: 30% de los ingresos gravables Límite anual: 3.800 UVT	- Aporte obligatorio de pensión del trabajador	Art. 126 - 1 E.T.
	- Aporte al Fondo de Solidaridad Pensional	Art. 126 - 1 E.T.
	- Aportes Voluntarios al fondo de pensiones	Art. 126 - 1 E.T.
	- Ahorro en cuentas AFC	Art. 126 - 4 E.T.
Pagos a terceros por concepto de alimentación	Pagos del empleador a terceros por concepto de alimentación de él o de su familia. Ingreso gravable debe ser menor a 310 UVT Límite del beneficio: 41 UVT	Art. 387 - 1 E.T.

Gráfica 56. Rentas exentas

Notas:

Otras Rentas Exentas o Rentas Exentas Especiales		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Indemnizaciones por Accidentes de Trabajo o por Enfermedad	Exento hasta por el valor de 1 SMMLV	Art. 206 E.T. - Num. 1, Paragrafo 1
Las indemnizaciones que impliquen protección a la maternidad	Exento hasta por el valor de 1 SMMLV	Art. 206 E.T. - Num. 2, Paragrafo 1
Lo recibido por gastos de entierro del trabajador	Exento hasta por el valor de 1 SMMLV	Art. 206 E.T. - Num. 3, Paragrafo 1
Las pensiones de jubilación, invalidez, vejez, de sobrevivientes y sobre Riesgos Profesionales	Exento hasta por 1.000 UVT mensuales	Art. 206 E.T. - Num. 5, Paragrafo 3
Indemnizaciones sustitutivas de pensiones o devolución de saldos de ahorro pensional	Exento hasta 1.000 UVT por cada mes a que corresponde el pago recibido	Art. 206 E.T. - Num. 5, Paragrafo 3
El seguro por muerte, y las compensaciones por muerte de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional	Exento hasta por el valor de 1 SMMLV	Art. 206 E.T. - Num. 6, Paragrafo 1
Gastos de Representación de magistrados de los tribunales y sus fiscales	Hasta el 50% de su salario	Art. 206 E.T. - Num. 7
Gastos de Representación de magistrados de los jueces de la república	Hasta el 25% de su salario	Art. 206 E.T. - Num. 7
Gastos de Representación de rectores y profesores de universidades oficiales	Hasta el 50% de su salario	Art. 206 E.T. - Num. 7
El exceso del salario básico percibido por los oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional y de los agentes de ésta última	Todos los pagos adicionales al salario básico de los miembros de las fuerzas públicas.	Art. 206 E.T. - Num. 8
Ciudadanos colombianos que integran las reservas de oficiales de primera y segunda clase de la fuerza aérea, mientras ejerzan actividades de piloto, navegante o ingeniero de vuelo, en empresas aéreas nacionales de transporte público y de trabajos aéreos especiales.	Primas, bonificaciones, horas extras y demás complementos salariales. Solo está gravado el valor de su sueldo.	Art. 206 E.T. - Num. 9

Gráfica 57. Otras rentas exentas o rentas exentas especiales

Deducciones o Incentivos Tributarios		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Deducción por intereses o corrección monetaria en virtud de préstamos para adquisición de vivienda	Corresponde al promedio de los pagos realizados en el año fiscal inmediatemente anterior, certificado por la Entidad Financiera. Exento hasta por el valor equivalente a 100 UVT. Plazo para entrega de la certificación: 15 de abril	Art. 387 E.T.
Pagos por salud: Medicina prepagada y seguros de salud	Corresponde al promedio de los pagos realizados en el año fiscal inmediatemente anterior, certificado por la compañía de servicios. Exento hasta por el valor equivalente a 16 UVT. Plazo para entrega de la certificación: 15 de abril	Art. 387 E.T.
Deducción por dependientes	Deducción aplicable hasta 10% del total de ingresos gravables sin superar 32 UVT. Se deben presentar los documentos que acrediten la dependencia.	Art. 387 E.T. Ley 1607 de 2012
Aportes Obligatorios de Salud (POS)	Promedio de aportes realizados por el trabajador a la EPS durante el año inmediatamente anterior. Si el trabajador es nuevo, se debe aportar el certificado del pagador anterior hasta el 15 de abril de cada año	D.R. 2271 de 2009

Gráfica 58. Deducciones o incentivos tributarios

Subtotal

Rentas Exentas de Trabajo		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Rentas Exentas de Trabajo 25%	Todos los ingresos gravables de los empleados tributarios tienen el 25% exento, hasta un límite de 240 UVT mensuales	Art. 206 E.T. - Num. 10

Total Base Gravable de Retención en la Fuente

Gráfica 59. Total base gravable de retención en la fuente

Notas:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

22.2 Cálculo de retención en la fuente -procedimiento 1

Una vez hemos calculado la base gravable, luego de realizar todo el proceso de depuración mensual, aplicaremos el procedimiento que hayamos seleccionado al inicio de año para cada trabajador.

El cálculo de la retención en la fuente por procedimiento 1 se basa en el **Artículo 385. Primera opción frente a la retención.** Para efectos de la retención en la fuente, el retenedor deberá aplicar el procedimiento establecido en este artículo, o en el artículo siguiente:

Procedimiento 1. Con relación a los pagos gravables diferentes de la cesantía, los intereses sobre cesantías, y la prima mínima legal de servicios del sector privado o de navidad del sector público, el "valor a retener" mensualmente es el indicado frente al intervalo de la tabla al cual correspondan la totalidad de dichos pagos que se hagan al trabajador, directa o indirectamente, durante el respectivo mes. Si tales pagos se realizan por períodos inferiores a treinta (30) días, su retención podrá calcularse así:

a. El valor total de los pagos gravables, recibidos directa o indirectamente por el trabajador en el respectivo período, se divide por el número de días a que correspondan tales pagos y su resultado se multiplica por 30.

b. Se determina el porcentaje de retención que figure en la tabla frente al valor obtenido de acuerdo con lo previsto en el literal anterior y dicho porcentaje se aplica a la totalidad de los pagos gravables recibidos directa o indirectamente por el trabajador en el respectivo período. La cifra resultante será el "valor a retener".

Cuando se trate de la prima mínima legal de servicios del sector privado, o de navidad del sector público, el "valor a retener" es el que figure frente al intervalo al cual corresponda la respectiva prima.

De esta manera, aplicaremos la tabla del cálculo de la tarifa de retención en la fuente, incluida en el artículo 383 del Estatuto Tributario:

RANGO UVT		RANGO $			
DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	TARIFA %	FORMULA
0	95	$ 0	$ 2.826.535	0	0
95,01	150	$ 2.826.833	$ 4.462.950	19%	(BASE GRAV UVT - 95) * 19%
150,01	360	$ 4.463.248	$ 10.711.080	28%	((BASE GRAV UVT - 150) * 28%) + 10 UVT
360,01		$ 10.711.378		33%	((BASE GRAV UVT - 360) * 33%) + 69 UVT

Gráfica 60. Tabla de retención en la fuente

Ejemplo

Para un trabajador que tiene una base gravable de retención en la fuente (ingreso gravable después de la depuración) por valor de diez millones de pesos ($10'000.000), el cálculo de la retención se realizará como muestra la gráfica 61:

Base Gravable (UVT)	=	Base Gravable ($) / Valor UVT vigente
Base Gravable (UVT)	=	$10.000.000 / $28.279
Base Gravable (UVT)	=	353,62
Retención en la Fuente (UVT)	=	((353,62 - 150) x 28%) + 10 UVT
Retención en la Fuente (UVT)	=	67,01
Retención en la Fuente ($)	=	Retención (UVT) x Valor UVT
Retención en la Fuente ($)	=	67,01 x $28.279
Retención en la Fuente ($)	=	$1.894.976

Gráfica 61. Ejemplo retención en la fuente procedimiento 1

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio práctico 6

Realice la depuración del ingreso gravable y el cálculo de la retención en la fuente correspondiente al mes de enero de 2016 utilizando el procedimiento 1 de una persona con las siguientes condiciones:

- Salario ordinario de $8’250.000
- Viáticos permanentes:
    - Manutención: $1’000.000 (constitutivo de salario)
    - Traslados y gastos de representación: $1’500.000 (por legalizar)
- Intereses de cesantías: $980.500
- Durante el año anterior, el trabajador realizó aportes a la EPS por $4’108.800

Ejercicio práctico 7

El gerente de operaciones de la empresa JBJ requiere verificar su retención en la fuente para el mes de marzo de 2016. Las condiciones son las siguientes:

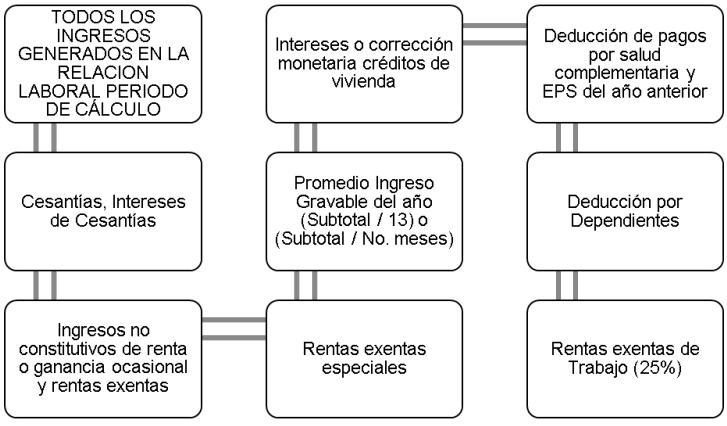
- Remuneración: salario mínimo integral.
- Recibe bonos de canasta familiar por el 15% de su salario.
- Paga aportes y créditos con el fondo de empleados: $420.000.
- Realiza aportes voluntarios al fondo de pensiones por $3’400.000.
- Paga de su salario la educación de sus dos (2) hijos por $650.000 cada uno.
- Los aportes a EPS del trabajador en el año anterior fueron $2’990.400

22.3 Cálculo de retención en la fuente -procedimiento 2

El cálculo de la retención en la fuente utilizando el procedimiento número 2 requiere el cálculo de un porcentaje fijo de retención, que será aplicado durante el siguiente semestre al mes en que se ha hallado. Para hacer el cálculo del porcentaje fijo de retención, utilizaremos, tanto los ingresos gravables acumulados como las rentas exentas y deducciones tributarias de los últimos 12 meses de servicio del trabajador, de acuerdo a las siguientes gráficas (62 y 63 y los cuadros siguientes):

Mes de Cálculo	Periodo desde	Periodo hasta	Aplicar desde	Aplicar hasta
Diciembre	Diciembre año anterior	Noviembre año en curso	Enero próximo año	Junio próximo año
Junio	Junio año anterior	Mayo año en curso	Julio año en curso	Diciembre año en curso

Gráfica 62. Tabla de periodos de cálculo y aplicación porcentaje fijo de retención



Gráfica 63. Esquema de la depuración para el cálculo del porcentaje fijo de retención

Ingresos Gravables		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Total de Ingresos Generados en la Relación Laboral acumulado en el periodo de cálculo	Sumatoria de todos los pagos generados en la relación laboral, constitutivos y no constitutivos de salario, pagados en dinero y en especie, directos e indirectos siempre que aumenten el patrimonio del trabajador que los recibe del periodo de calculo correspondiente. Es el único momento en el que se suman valores en el proceso de depuración.	Art. 206 E.T. Art. 329 E.T. Art. 383 E.T.

Pagos Excluidos de Retención en la Fuente		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Cesantías e Intereses de Cesantías	Se excluyen los valores correspondientes, de acuerdo al promedio de ingresos del trabajador de los últimos 6 meses - De 350 a 410 UVT: 90% exento - De 410 a 470 UVT: 80% exento - De 470 a 530 UVT: 60% exento - De 530 a 590 UVT: 40% exento - De 590 a 650 UVT: 20% exento - Desde 650 UVT: 0% exento	Art. 206 E.T. - Num. 4

Rentas Exentas		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Ingresos No Constitutivos de renta o ganancia Ocasional acumulados. Límite mensual: 30% de los ingresos gravables Límite anual: 3.800 UVT	- Aporte obligatorio de pensión del trabajador	Art. 126 - 1 E.T.
	- Aporte al Fondo de Solidaridad Pensional	Art. 126 - 1 E.T.
	- Aportes Voluntarios al fondo de pensiones	Art. 126 - 1 E.T.
	- Ahorro en cuentas AFC	Art. 126 - 4 E.T.
Pagos a terceros por concepto de alimentación acumulado	Pagos del empleador a terceros por concepto de alimentación de él o de su familia. Ingreso gravable debe ser menor a 310 UVT mensuales. Límite mensual del beneficio: 41 UVT	Art. 387 - 1 E.T.

Notas:

Otras Rentas Exentas o Rentas Exentas Especiales		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Indemnizaciones por Accidentes de Trabajo o por Enfermedad del año	Exento hasta por el valor de 1 SMMLV	Art. 206 E.T. - Num. 1, Parágrafo 1
Las indemnizaciones que impliquen protección a la maternidad del año	Exento hasta por el valor de 1 SMMLV	Art. 206 E.T. - Num. 2, Parágrafo 1
Lo recibido por gastos de entierro del trabajador del año	Exento hasta por el valor de 1 SMMLV	Art. 206 E.T. - Num. 3, Parágrafo 1
Las pensiones de jubilación, invalidez, vejez, de sobrevivientes y sobre Riesgos Profesionales del año	Exento hasta por 1.000 UVT mensuales	Art. 206 E.T. - Num. 5, Parágrafo 3
Indemnizaciones sustitutivas de pensiones o devolución de saldos de ahorro pensional del año	Exento hasta 1.000 UVT por cada mes a que corresponde el pago recibido	Art. 206 E.T. - Num. 5, Parágrafo 3
El seguro por muerte, y las compensaciones por muerte de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional	Exento hasta por el valor de 1 SMMLV	Art. 206 E.T. - Num. 6, Parágrafo 1
Gastos de Representación de magistrados de los tribunales y sus fiscales del año	Hasta el 50% de su salario	Art. 206 E.T. - Num. 7
Gastos de Representación de magistrados de los jueces de la república del año	Hasta el 25% de su salario	Art. 206 E.T. - Num. 7

Notas:

Gastos de Representación de rectores y profesores de universidades oficiales del año	Hasta el 50% de su salario	Art. 206 E.T. - Num. 7
El exceso del salario básico percibido por los oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional y de los agentes de ésta última del año	Todos los pagos adicionales al salario básico de los miembros de las fuerzas públicas.	Art. 206 E.T. - Num. 8
ciudadanos colombianos que integran las reservas de oficiales de primera y segunda clase de la fuerza aérea, mientras ejerzan actividades de piloto, navegante o ingeniero de vuelo, en empresas aéreas nacionales de transporte público y de trabajos aéreos especiales	Primas, bonificaciones, horas extras y demás complementos salariales. Solo está gravado el valor de su sueldo recibidas en el año.	Art. 206 E.T. - Num. 9

Subtotal Ingreso Gravado acumulado en el periodo de Cálculo

Promedio Ingreso Gravado (Subtotal / 13 o Subtotal / Número de meses)

Deducciones o Incentivos Tributarios		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Deducción por intereses o corrección monetaria en virtud de préstamos para adquisición de vivienda	Corresponde al promedio de los pagos realizados en el año fiscal inmediatamente anterior, certificado por la Entidad Financiera. Exento hasta por el valor equivalente a 100 UVT. Plazo para entrega de la certificación: 15 de abril	Art. 387 E.T.
Pagos por salud: Medicina prepagada y seguros de salud	Corresponde al promedio de los pagos realizados en el año fiscal inmediatamente anterior, certificado por la compañía de servicios. Exento hasta por el valor equivalente a 16 UVT. Plazo para entrega de la certificación: 15 de abril	Art. 387 E.T.
Deducción por dependientes	Deducción aplicable hasta 10% del total de ingresos gravables sin superar 32 UVT. Se deben presentar los documentos que acrediten la dependencia.	Art. 387 E.T. Ley 1607 de 2012
Aportes Obligatorios de Salud (POS)	Promedio de aportes realizados por el trabajador a la EPS durante el año inmediatamente anterior. Si el trabajador es nuevo, se debe aportar el certificado del pagador anterior hasta el 15 de abril de cada año	D.R. 2271 de 2009

Subtotal

Rentas Exentas de Trabajo		
Concepto	**Descripción**	**Marco Legal**
Rentas Exentas de Trabajo 25%	Todos los ingresos gravables de los empleados tributarios tienen el 25% exento, hasta un límite de 240 UVT mensuales	Art. 206 E.T. - Num. 10

Total Base Gravable de Retención en la Fuente Promedio

Base Gravable Promedio (UVT)	=	Base Gravable Promedio ($) / Valor UVT

Retención Promedio (UVT)	=	Aplicación de la formula correspondiente de la tabla del art. 383 E.T.

Porcentaje Fijo de Retención	=	Retención Promedio (UVT) / Base Gravable Promedio (UVT)

Gráfica 64. Cálculo del porcentaje fijo de retención en la fuente -procedimiento no. 2

Para hallar el valor de la retención en la fuente por el procedimiento número 2, mensualmente realizamos el proceso de depuración periódica y al valor de la base gravable lo multiplicamos por el porcentaje fijo que hemos calculado.

La única diferencia que existe entre la depuración cuando aplicamos el procedimiento 1 frente al procedimiento 2, es el tratamiento que damos a la prima de servicios o la prima de navidad para el sector público; mientras que en el procedimiento 1 descontamos dicha prima de la base gravable para calcular la retención de este concepto de forma independiente, cuando utilizamos el procedimiento 2 no vamos a descontar la prima en el proceso de depuración. Esta diferencia se da debido al tratamiento que damos a la prima cuando estamos calculando el porcentaje fijo de retención en la fuente, puesto que al calcular

el promedio de ingresos gravables y contando con los 12 meses acumulados, la prima se toma como un periodo adicional de ingreso, teniéndola en cuenta para el cálculo del promedio que en ese caso corresponde a dividir en 13 (12 + 1) el valor acumulado de ingresos gravables.

Ejemplo

Si el trabajador tiene una base gravable de retención en la fuente mensual por valor de diez millones de pesos ($10’000.000) y un porcentaje fijo de retención de 6,5%, el cálculo de la retención se realiza como sigue:

Retención en la Fuente ($)	=	Base Gravable ($) x Porcentaje Fijo
Retención en la Fuente ($)	=	$10'000.000 x 6,5%
Retención en la Fuente ($)	=	$650.000

Gráfica 65. Ejemplo retención en la fuente procedimiento 2

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio práctico 8

Calcule la retención en la fuente por el procedimiento número 2 para los ejercicios prácticos 4 y 5 con los siguientes porcentajes fijos de retención en la fuente:

- Ejercicio práctico 4: 12,37%
- Ejercicio práctico 5: 7,45%

Ejercicio práctico 9

Calcule el porcentaje fijo de retención para el procedimiento no. 2 de acuerdo a la siguiente información:

Mes	Salario	Comisiones	Rodamiento	Vacaciones	Prima de Servicios	Int. Cesantias	EPS	AFP	FSP
Junio	$7.490.000	$10.166.667	$750.000		$7.137.827		$616.000	$616.000	$308.000
Julio	$7.490.000	$16.735.220	$750.000				$616.000	$616.000	$308.000
Agosto	$7.490.000	$8.354.605	$750.000				$616.000	$616.000	$308.000
Septiembre	$7.490.000	$7.994.567	$750.000				$616.000	$616.000	$308.000
Octubre	$7.490.000	$11.357.456	$750.000				$616.000	$616.000	$308.000
Noviembre	$7.490.000	$10.445.700	$750.000		$8.673.993		$616.000	$616.000	$308.000
Diciembre	$7.490.000	$18.765.921	$750.000				$616.000	$616.000	$308.000
Enero	$3.994.667	$6.730.450	$825.000	$12.350.754		$1.897.418	$644.350	$644.350	$322.175
Febrero	$8.134.000	$9.324.987	$825.000				$644.350	$644.350	$322.175
Marzo	$8.134.000	$12.444.321	$825.000				$644.350	$644.350	$322.175
Abril	$8.134.000	$10.085.400	$825.000				$644.350	$644.350	$322.175
Mayo	$8.134.000	$14.567.954	$825.000				$644.350	$644.350	$322.175

Durante el año el trabajador realizó aportes voluntarios al fondo de pensiones por $72’000.000.

Presentó el certificado de intereses de crédito de su vivienda del año 2014 por $34’236.875.

22.4 Retenciones contingentes por retiros de saldos

Con el artículo 18 del Decreto 841 de 1998, se reglamenta el manejo de las cuentas de control sobre los beneficios otorgados sobre la retención en la fuente, por la aplicación de las deducciones de los aportes voluntarios a los fondos de pensiones y de los ahorros en las cuentas de fomento para la construcción (ver marco legal). Una vez adquirido el beneficio de disminución de la retención en la fuente por realizar estos aportes, pasa a ser responsabilidad de la institución financiera (banco o fondo de pensiones) realizar el control del cumplimiento de los requisitos para mantener dicho beneficio. Tanto el aporte de AFP voluntario como las cuentas AFC tienen unos requisitos para mantener los beneficios adquiridos:

- Los depósitos realizados hasta el 31 de diciembre de 2012 deben permanecer por 5 años después de la fecha de la consignación.
- Los depósitos realizados después del 31 de diciembre de 2012 deben permanecer por 10 años después de la fecha de la consignación.
- Para mantener el beneficio, solamente pueden ser retirados antes de estos plazos para adquisición de vivienda (pago de la cuota inicial, cuotas del crédito hipotecario con una entidad financiera o pago total de la vivienda).

En caso de no cumplir con estos beneficios, la institución financiera debe practicar la retención en la fuente que no fue aplicada en el momento del depósito correspondiente, para lo cual el empleador debe reportar mediante el formulario destinado para tal fin, el valor del beneficio adquirido gracias al aporte.

Para hallar la retención contingente por retiro de saldos, se debe realizar una nueva liquidación de retención en la fuente, sin descontar los beneficios de AFP voluntarios y/o AFC, para

encontrar la diferencia entre el valor retenido y el valor estimado sin la aplicación de estos beneficios.

Como al quitar los beneficios en mención, se incrementa la base gravable, por consiguiente, se incrementa la retención en la fuente, entonces en todos los casos vamos a encontrar una retención contingente positiva.

Ejemplo

Una persona tiene luego de la depuración de ingresos:

- Base gravable después de aplicar el beneficio por AFP voluntario: $8'500.000
- Base gravable antes de aplicar el beneficio por AFP voluntario: $10'000.000

Tenemos las siguientes retenciones:

- Retención después de aplicar el beneficio por AFP voluntario: $1'475.000
- Retención sin aplicar el beneficio por AFP voluntario: $1'895.000

La diferencia: $420.000 es la retención contingente que debemos reportar en la planilla de la entidad financiera y en el caso que el trabajador retire esos recursos antes de 10 años y no sean invertidos en adquisición de vivienda, el AFP se encargará de aplicar la retención reportada en el momento de realizar el desembolso solicitado por el trabajador.

Notas:

_____

_____

_____

_____

Ejercicio práctico 10

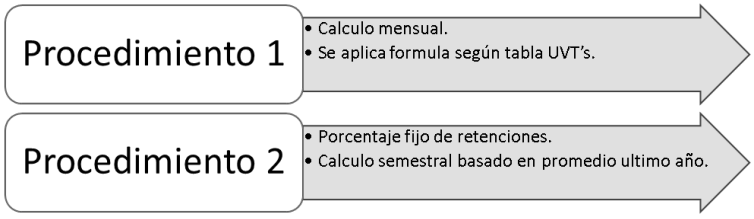
Calcule la retención contingente para el caso del ejercicio práctico no. 5

22.5 Diferencias entre los dos procedimientos y decisión

El procedimiento seleccionado para cada trabajador siempre va a ser aplicado por todo el año fiscal, de esta manera, si la persona es nueva en la organización, ante la falta de datos históricos para hallar y aplicar el porcentaje fijo de retención en la fuente del procedimiento no. 2, debemos aplicar el procedimiento 1 hasta que finalice el respectivo año fiscal.

Únicamente cuando calculamos el porcentaje fijo del primer semestre del siguiente año, en el mes de diciembre podremos decidir si vamos a cambiar a la persona de procedimiento de retención en la fuente para todo el siguiente año fiscal. La potestad para decidir cuál de los dos procedimientos se va a aplicar es del trabajador, sin embargo, en la mayoría de los casos, el trabajador no tiene la competencia para tomar esta decisión de manera objetiva y argumentada, por lo que, a la falta de la decisión por parte del trabajador, pasa a ser responsabilidad del empleador, quien debe seleccionar el procedimiento que menor retención en la fuente le genere al trabajador.

A continuación, veremos algunas situaciones generales que nos brindan los argumentos para seleccionar el procedimiento anual de retención:



Gráfica 66. Diferencias en la aplicación de los procedimientos 1 y 2

Ejemplos

Notas:

_____

_____

_____

_____

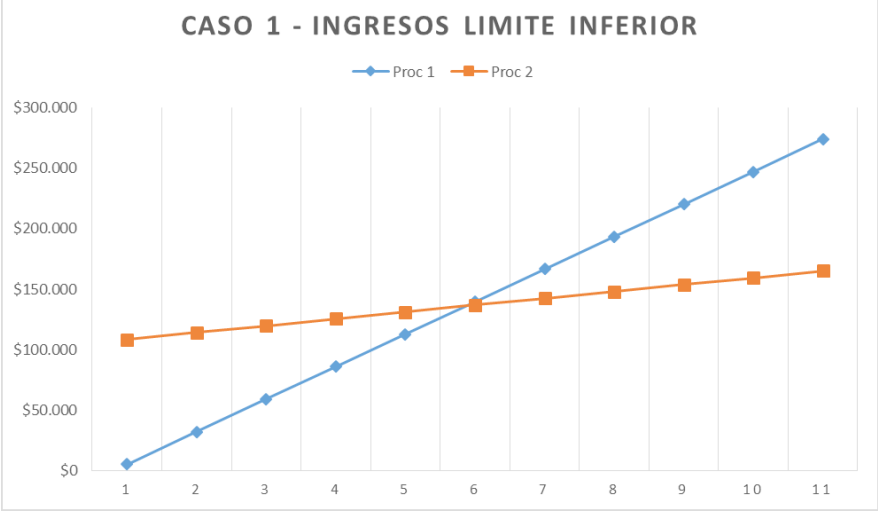
_____

_____

_____

_____

_____

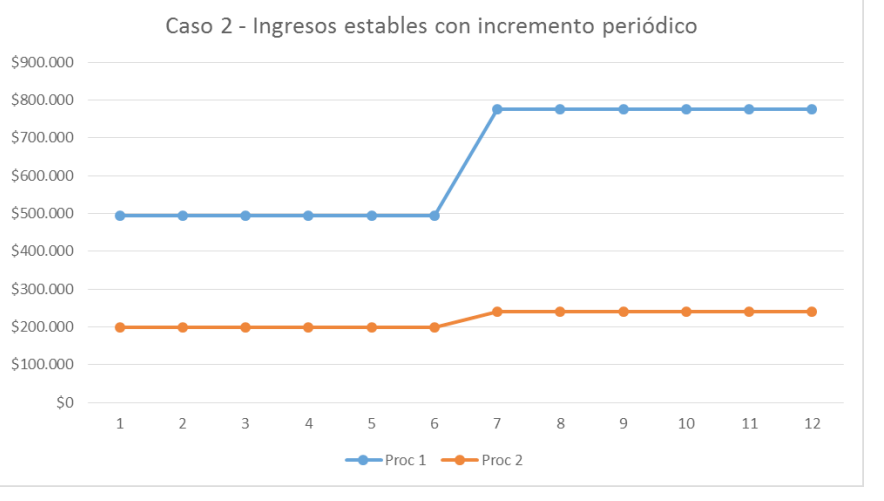


Gráfica 67. Caso 1: ingresos límite inferior

Base Gravable	Proc 1	Proc 2
$2.714.784	$5.373	$108.591
$2.856.179	$32.238	$114.247
$2.997.574	$59.103	$119.903
$3.138.969	$85.968	$125.559
$3.280.364	$112.833	$131.215
$3.421.759	$139.698	$136.870
$3.563.154	$166.563	$142.526
$3.704.549	$193.428	$148.182
$3.845.944	$220.293	$153.838
$3.987.339	$247.158	$159.494
$4.128.734	$274.024	$165.149

Gráfica 68. Comportamiento comparativo procedimientos retención -caso 1

En este caso, cuando los ingresos del trabajador están en el límite inferior para ser objeto de retención, se debe hacer el análisis comparativo con el propósito de determinar en qué punto se encuentran el procedimiento 1 y el procedimiento 2. Al lado izquierdo del punto de intersección entre las 2 curvas, es decir, entre más bajos los ingresos gravables, concluimos que aplicar el procedimiento 1 genera una menor retención en la fuente.

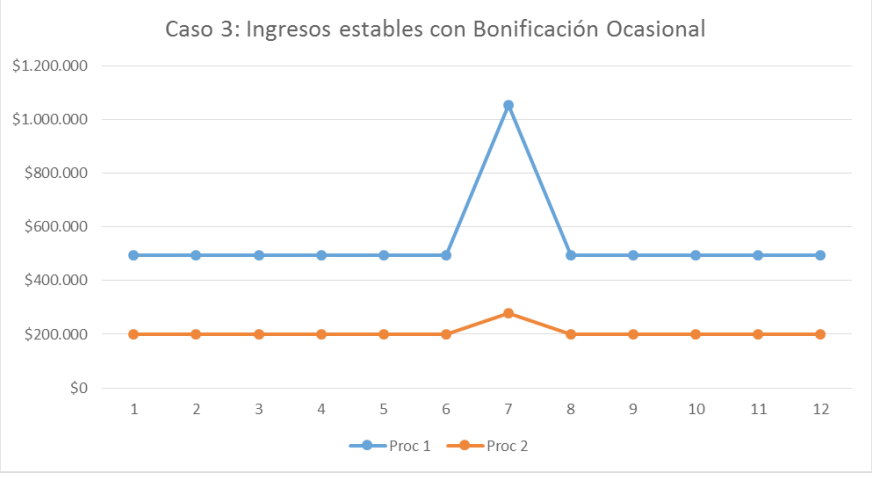


Gráfica 69. Caso 2: ingresos estables con incremento periódico

Periodo	Base Gravable	Proc 1	Proc 2
1	$5.000.000	$495.072	$200.000
2	$5.000.000	$495.072	$200.000
3	$5.000.000	$495.072	$200.000
4	$5.000.000	$495.072	$200.000
5	$5.000.000	$495.072	$200.000
6	$5.000.000	$495.072	$200.000
7	$6.000.000	$775.072	$240.000
8	$6.000.000	$775.072	$240.000
9	$6.000.000	$775.072	$240.000
10	$6.000.000	$775.072	$240.000
11	$6.000.000	$775.072	$240.000
12	$6.000.000	$775.072	$240.000

Gráfica 70. Comportamiento comparativo procedimientos retención -caso 2

En el segundo caso encontramos un ingreso que es estable en el tiempo y en un periodo determinado tiende a incrementarse. Ante esta situación podemos observar un mayor impacto en el procedimiento no. 1, haciendo que el incremento por este método resulte mayor al del procedimiento no. 2. En este caso, el empleador debe decidir aplicar el procedimiento no. 2 que es menos sensible al incremento del ingreso.



Gráfica 71. Caso 3: ingresos estables con bonificación ocasional

Periodo	Base Gravable	Proc 1	Proc 2
1	$5.000.000	$495.072	$200.000
2	$5.000.000	$495.072	$200.000
3	$5.000.000	$495.072	$200.000
4	$5.000.000	$495.072	$200.000
5	$5.000.000	$495.072	$200.000
6	$5.000.000	$495.072	$200.000
7	$7.000.000	$1.055.072	$280.000
8	$5.000.000	$495.072	$200.000
9	$5.000.000	$495.072	$200.000
10	$5.000.000	$495.072	$200.000
11	$5.000.000	$495.072	$200.000
12	$5.000.000	$495.072	$200.000

Gráfica 72. Comportamiento comparativo procedimientos retención -caso 3

En el tercer ejemplo, tenemos un ingreso estable con un incremento esporádico por algún tipo de bonificación, encontrando de nuevo que el procedimiento no. 2 genera una menor retención en la fuente para el trabajador, especialmente en el periodo en que se incrementa la base gravable.

Entonces a manera general podemos concluir que:

- Cuando esperamos que el ingreso del trabajador incremente, debemos aplicar el procedimiento 2.
- Si el ingreso va a ser estable, aplicaremos el procedimiento no. 2.
- Cuando tenemos una base gravable que apenas está en los límites de ser sujeta de retención en la fuente, debemos hacer un análisis comparativo para identificar cuál será el comportamiento.
- Si el ingreso va a disminuir, debemos utilizar el procedimiento no. 1.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio práctico 11

Utilizando los resultados de la retención en la fuente de los ejercicios prácticos 1, 2 y 3, seleccione el procedimiento adecuado para cada caso.

22.6 Otras retenciones por ingresos laborales

Además de las retenciones en la fuente por ingresos generados en la relación laboral contenidos en los artículos 383, 384, 385 y 386 del Estatuto Tributario, en los siguientes casos se deben aplicar procedimientos de depuración de la base gravable, métodos y tarifas diferentes para los siguientes casos:

Prima de servicios: cuando aplicamos la retención en la fuente por el método ordinario con el procedimiento no. 1 y le hemos realizado el pago de la prima de servicios al trabajador, es decir, siguiendo las normas laborales, en los meses de ju-

nio y diciembre o en el mes en que se produce la finalización del contrato laboral, se debe calcular la retención a la prima de servicios de forma independiente. Para ello, realizamos la depuración del ingreso gravable de la prima de servicios y a la base gravable resultante aplicaremos la tabla de retención en la fuente que utilizamos para el cálculo de la retención en la fuente por el procedimiento no. 1.

Entonces realizamos el siguiente proceso:

- Ingreso laboral (prima de servicios)
- (-) Menos: rentas exentas de trabajo (25%)
- (=) Igual: base gravable

Cálculo de la retención en la fuente utilizando el procedimiento 1.

Vemos aquí que no hay lugar a la aplicación de otras rentas exentas como tampoco a deducciones tributarias, por cuanto sobre la prima de servicios no se hacen aportes al SGSS y las deducciones son aplicadas a la depuración de los demás ingresos generados en la relación laboral del trabajador.

Indemnizaciones por finalización sin justa causa: de acuerdo con el **Estatuto Tributario artículo 401-3. Retención en la fuente en indemnizaciones derivadas de una relación laboral o legal y reglamentaria.** Las indemnizaciones derivadas de una relación laboral o legal y reglamentaria, estarán sometidas a retención por concepto de impuesto sobre la renta, a una tarifa del veinte por ciento (20%) para trabajadores que devenguen ingresos superiores al equivalente de doscientas cuatro (204) Unidades de Valor Tributario (UVT), sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 27 de la Ley 488 de 1998. Por tratarse de un ingreso generado en virtud de una relación laboral, se descuentan las rentas exentas

de trabajo equivalentes al 25% del valor de la indemnización y a la base gravable resultante aplicamos la tarifa del 20%.

El cálculo de la retención sobre la indemnización se realiza como sigue:

- Validación: si los ingresos del mes de la indemnización superan 204 UVT
- Ingreso laboral (indemnización por finalización del contrato sin justa causa)
- (-) Menos: rentas exentas de trabajo (25%)
- (=) Igual: base gravable
- Retención: base gravable x 20%

Bonificaciones pagadas a la finalización del contrato: para las bonificaciones pagadas al trabajador con ocasión de la finalización de su contrato de trabajo, será aplicable lo dispuesto por el **artículo 9 del Decreto reglamentario 400 de 1987:**

> La retención en la fuente aplicable a las indemnizaciones por despido injustificado y bonificaciones por retiro definitivo del trabajador, se efectuará así:
>
> a) Se calcula el ingreso mensual promedio del trabajador, dividiendo por doce (12), o por el número de meses de vinculación si es inferior a doce (12), la sumatoria de todos los pagos gravables recibidos directa e indirectamente por el trabajador durante los doce (12) meses anteriores a la fecha de su retiro.
>
> b) Se determina el porcentaje de retención que figure, en la tabla de retención del año en el cual se produjo el retiro del trabajador, frente al valor obtenido de acuerdo con lo previsto en el literal anterior y dicho porcentaje se aplica al valor de la bonificación o indemnización según el caso. La cifra resultante será el valor a retener.

De esta manera, observamos que se debe realizar el cálculo de un porcentaje de retención, utilizando para ello el proceso expuesto por el procedimiento 2, con base en los ingresos del trabajador de los 12 meses anteriores a su retiro. El cálculo de retención se realiza como sigue:

- Tarifa: Se calcula el porcentaje con base en los ingresos gravables en promedio de los últimos 12 meses
- Ingreso laboral (bonificación por finalización del contrato)
- (-) Menos: rentas exentas de trabajo (25%)
- (=) Igual: base gravable
- Retención: base gravable x tarifa

Retención en la fuente de trabajadores extranjeros: finalmente, tenemos la retención en la fuente aplicable a los trabajadores extranjeros, que es calculada teniendo en cuenta la calidad de residente colombiano, lo cual es definido en los términos del artículo 10 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 2 de la Ley 1607 de 2012. Se debe tener en cuenta que Colombia ha firmado el acuerdo de la *Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares* que tiene por propósito generar igualdad de condiciones a los trabajadores extranjeros con los nacionales. Por lo tanto, si el trabajador no es residente colombiano, pero pertenece a los países que hacen parte de la Convención, le serán aplicables las condiciones tributarias de los trabajadores residentes en Colombia.

Si se trata de una persona extranjera no residente en Colombia, procedente de un país que no pertenece a la convención, los pagos realizados se consideran pagos al exterior, cuya tarifa es del treinta y tres por ciento (33%), sin el derecho a la aplicación de las rentas exentas ni deducciones tributarias. Si se trata de un

trabajador extranjero residente en el país, con el cumplimiento de los requisitos contemplados en el artículo 10 del Estatuto Tributario, se debe aplicar la retención en la fuente sobre ingresos laborales del método ordinario, de acuerdo a lo establecido en los artículos 383, 385 y 386 del Estatuto Tributario.

Por otro lado, en cuanto a la aplicación de las retenciones en la fuente sobre la declaración del impuesto de renta y complementarios que deben presentar los trabajadores extranjeros residentes en Colombia y que pertenecen a la convención mencionada, se tendrán en cuenta como deducción las retenciones en la fuente practicadas en su país de origen.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio práctico 12

Calcule la retención en la fuente sobre la prima de servicios para los pagos correspondientes realizados en junio y diciembre, expuestos en el ejercicio práctico no. 4.

Ejercicio práctico 13

Calcule la retención en la fuente sobre una indemnización por finalización unilateral sin justa causa por valor de $77’475.23

Unidad Temática 5:

GERENCIA DE COMPENSACIÓN LABORAL 3.0

GERENCIA DE COMPENSACIÓN LABORAL 3.0

La compensación laboral en las organizaciones resulta vital para poder construir ambientes de trabajo orientados a movilizar los esfuerzos de las personas por alcanzar sus objetivos individuales como parte activa y sinergizante en el logro de las metas colectivas, que ahora han tomado una dimensión mucho más amplia, dadas las condiciones de un gran mercado global al que nos enfrentamos gracias a la fuerte presencia de las tecnologías y redes que cada día nos acompañan en todos los ámbitos en los que nos desenvolvemos como seres humanos.

Vemos así una gran oportunidad para hacer que las relaciones entre personas y organizaciones sean cada vez más estrechas, valorando a esas personas por sus capacidades para aportar un potencial propio de los seres humanos y que aún no pueden ser replicadas por equipos y máquinas tecnológicas. Nos referimos a la capacidad para pensar, aprender, crear e innovar de forma permanente sobre soluciones que en otras condiciones y sociedades de tiempos atrás estaban limitadas a ser aprendidas una sola vez y repetidas automáticamente bajo estándares que no podían ser repensados ni modificados durante ciclos de vida que perduraban prácticamente de manera indefinida.

Hoy vemos que el compromiso es diferente, las personas valiosas por lo nuevo que puedan aportar a sus equipos de trabajo y las

organizaciones que deben desarrollar mecanismos apropiados para conocer a sus colaboradores y construir herramientas que faciliten una mayor satisfacción laboral que motive a aumentar los niveles de efectividad en los procesos ejecutados por dichos colaboradores.

Parece ser que estamos en una nueva etapa hablando de la compensación laboral de las organizaciones, menos plana, más interactiva, en la que el compromiso se construye de manera conjunta y cíclica, con la participación mutua del trabajador, los equipos de trabajo, la organización y los diferentes entornos multiculturales que rodean a las partes. Si ahora lo expresamos en términos de tendencias, la compensación laboral ha venido evolucionando, así como ha evolucionado la sociedad, la economía y la tecnología, haciendo necesaria la construcción de nuevas habilidades de las personas y las organizaciones, que deben responder a una nueva coyuntura; considero de esta forma que estaría bien en llamar esta nueva generación como **compensación laboral 3.0**, después de observar el proceso que se ha venido desarrollando.

En el marco de la compensación laboral 3.0, también necesitamos profesionales 3.0 en el área, trabajando para organizaciones 3.0, capaces de responder a las expectativas del mercado global, desde la gestión de las relaciones entre empleadores y trabajadores. Así es que hemos construido esta herramienta para cambiar el estereotipo que teníamos construido en torno a la compensación laboral, como aquella actividad dedicada a establecer políticas salariales pensando de forma parcializada en el bienestar financiero de la organización, ajustándose simplemente a un mercado laboral, pero sin evaluar lo que sucede adentro con los seres humanos, quienes finalmente deciden si se cumplen o no las metas colectivas.

No es en vano que ahora los profesionales de compensación laboral están más ligados al área de gestión de personas que al departamento financiero y contable, sin descuidar de ninguna manera la optimización de recursos. Ahora se trata de un trabajo en el que coinciden todas las áreas, todos los procesos y todos los recursos, de forma que se logre obtener los máximos niveles de productividad, siempre de forma creciente, con la inversión mínima de recursos físicos, combinado con una permanente construcción de valor de lo intangible que proviene principalmente de la gente.

Todo de lo que hemos estado hablando es de las personas, del compromiso que se debe construir y gestionar, para lo cual necesitamos motivarlas hacia la construcción de una cadena de valor altamente competitiva y sostenible en el largo plazo. Entonces, ya no se trata solamente de establecer pagos salariales. Estos, que son fundamentales además de obligatorios por el marco legal, deben combinarse con nuevas estrategias que redunden en un mejoramiento de la calidad de vida colectiva, hacia la excelencia en el servicio, buscando la evolución corporativa.

La evolución de los sistemas de compensación laboral está reflejada en la COMPENSACIÓN LABORAL 3.0 en donde se construyen nuevas habilidades para los nuevos gerentes de compensación, salarios y beneficios como profesionales integrales, dinámicos, éticos e innovadores.

PARTE 8

HABILIDADES GERENCIALES NECESARIAS PARA LA GESTIÓN DE COMPENSACIÓN LABORAL

HABILIDADES GERENCIALES NECESARIAS PARA LA GESTIÓN DE COMPENSACIÓN LABORAL

La gestión de compensación laboral 3.0 exige nuevas habilidades en los profesionales de la materia, alineadas a las condiciones actuales de una sociedad en la que el valor es principalmente aportado por la capacidad de creación y transformación que desarrollan las personas a través de su aprendizaje y experiencia que obtienen a lo largo de su vida.

En vista de esta nueva realidad, que otorga la importancia que merecen las personas como seres humanos, así como la responsabilidad que tenemos desde nuestro rol como encargados de definir y gestionar las condiciones de remuneraciones, salarios y beneficios de los colaboradores, como fuente para motivarlos a lograr metas corporativas, debemos entender la importancia que tiene conocer con quién estamos trabajando. Lo anterior implica reconocer los rasgos sociales, familiares, culturales y académicos de los colaboradores de tal forma que se nos permita tener un acercamiento a sus necesidades particulares y así desarrollar la mejor valoración posible a sus aportes para alcanzar los objetivos comunes.

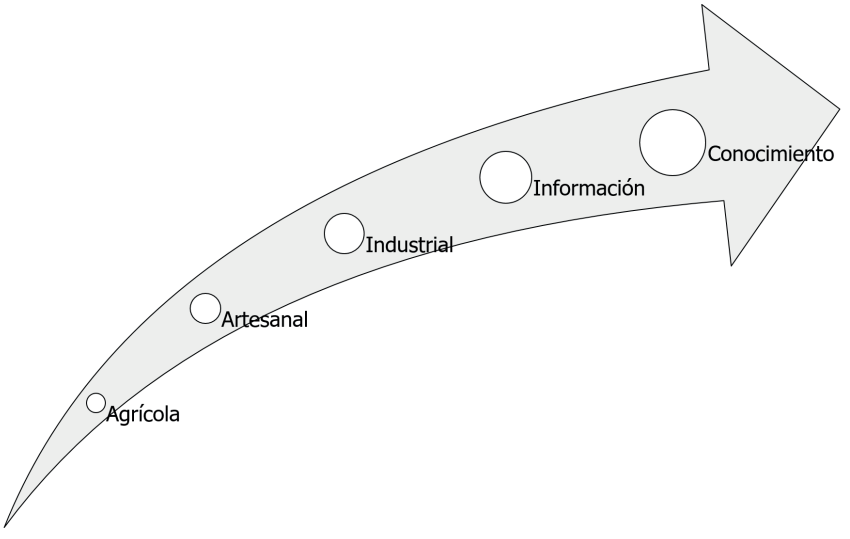
Prestemos muy bien atención, porque todas las organizaciones tienen recursos limitados que es necesario optimizar,

entonces no se trata de diseñar un modelo de compensación laboral con salarios exorbitantes, sobrepasando los niveles salariales de la competencia para que no se los lleven, con el impacto que ello implica, sino diseñarlo de manera estratégica, es decir que sea viable para la organización a la vez que atractivo para las personas y se convierta en una herramienta que propende por el bienestar de los participantes.

Esta primera parte estará dedicada a comprender el papel que juega el desarrollo y aplicación de ciertas habilidades imprescindibles del liderazgo gerencial para lograr que los trabajadores perciban de forma positiva lo que se les ofrece, desarrollando en ellos conciencia sobre la importancia que tienen sus aportes para la satisfacción de las necesidades de toda una comunidad, que va desde la las personas hacia la organización y de forma recíproca desde esta hacia las personas que la conforman tanto a nivel interno, incluyendo al propio individuo, como aquellas externas con las realizamos diferentes tipos de transacciones, como son los clientes y los proveedores principalmente.

CAPÍTULO 23: ANTECEDENTES

Antes de entrar en materia, debemos comprender de dónde hemos traído este concepto de la compensación laboral 3.0, que no es nada diferente a ver la evolución por diferentes generaciones de esta función estratégica, dadas principalmente por las etapas que ha sufrido la sociedad.



Gráfica 74. Evolución de la sociedad y la economía

Las sociedades han venido evolucionando, de acuerdo a lo planteado por la gráfica, identificando cada una de las etapas por las que ha atravesado la humanidad en su desarrollo económico[1]:

1 Video: "La Emergente sociedad del conocimiento". Publicado en http://www.youtube.com/watch?v=chQv6_rQ2fM&feature=related

- **Era agrícola:** la base de la economía corresponde al aprovechamiento de los recursos naturales.
- **Era artesanal:** se aprovecha la capacidad de producción y el trabajo manual realizado por las personas.
- **Era industrial:** la base de la riqueza de la sociedad corresponde al surgimiento del sistema fabril, en donde resulta de vital importancia el factor de inversión económica y la fuerza de trabajo se fundamenta en la ingeniería, cargos técnicos y operarios que aportan la mano de obra. Las máquinas de vapor en una primera etapa, y las eléctricas en una segunda, definen la exigencia de grandes cambios como la producción en serie implementada por Ford.
- **Era de la información:** corresponde a una primera revolución generada por la aparición de las nuevas tecnologías de información y comunicación, en especial el acceso a internet, que se ha difundido rápidamente a partir del momento en que las organizaciones militares dan acceso a la sociedad particular a esta herramienta. Comienzan a surgir fenómenos como la globalización económica y social, así como el crecimiento constante de la información, por lo que las personas son más exigentes día a día, buscando de forma permanente un mejoramiento en su calidad de vida.
- **Era del conocimiento:** se refiere a la revolución de la información, en la que se hace necesario interpretar la información para generar valor a todos los actores de las diferentes sociedades. Se hace ahora necesario agregar algo más a la información para convertirla en conocimiento útil, el cual se representa en innovación (i) a partir de procesos de investigación científica (I), aunada con los procesos de aplicación práctica (D=desarrollo), conformando lo que conocemos bajo el concepto I + D + i (Investigación, Desarrollo e innovación).

De forma coherente con la sociedad, a partir de la era industrial, tal como hemos observado en la evolución del concepto salarial que reciben las personas en el marco conceptual del módulo de operación de nómina, han evolucionado los sistemas estratégicos de compensación laboral encontrando tres generaciones de estos sistemas.

- **Compensación laboral 1.0:** se da desde la revolución industrial, época en la que se medía la productividad de un trabajador según el volumen de piezas construidas en cierto espacio de tiempo, el aprendizaje era monotemático, haciendo lo mismo por muchas horas se llegaba a ser más eficiente. La creatividad es mínima y el rendimiento automático. Las personas más productivas son las que duran más tiempo en el puesto de trabajo. En esta primera generación, la compensación laboral estaba dada por el salario que el empleador llegaba a definir, generalmente, por horas de trabajo o por destajo. No había necesidad de crear incentivos adicionales y la labor de los expertos de compensación, que pertenecían a las áreas financieras, debían procurar los menores costos de mano de obra.
- **Compensación laboral 2.0:** una segunda generación surge con el boom de la información y de las herramientas que vienen para gestionarla, hoy conocidas como las tecnologías de información y comunicación, que ahora nos permiten contar con tecnologías digitales para procesar lo que necesitan las empresas para ser más productivas: información expresada en indicadores de gestión que hacen que tomar decisiones resulte menos complejo. En esta nueva etapa, que viene acompañada por un nuevo concepto de talento humano, cambiando el paradigma de los recursos humanos por las habilidades que aportan las personas, se empieza a evidenciar que los trabajadores son más que la extensión de la máquina,

se estructuran modelos de compensación laboral que pretenden aumentar la competitividad a partir de la asignación de beneficios flexibles, orientados a mejorar la calidad de vida en el trabajo, construyendo condiciones que buscan beneficiar a las dos partes de la relación de trabajo. La remuneración sigue basada en estándares generalizados de carácter económico para todos los trabajadores, buscando disminuir costos a la organización y motivar un poco más a las personas.

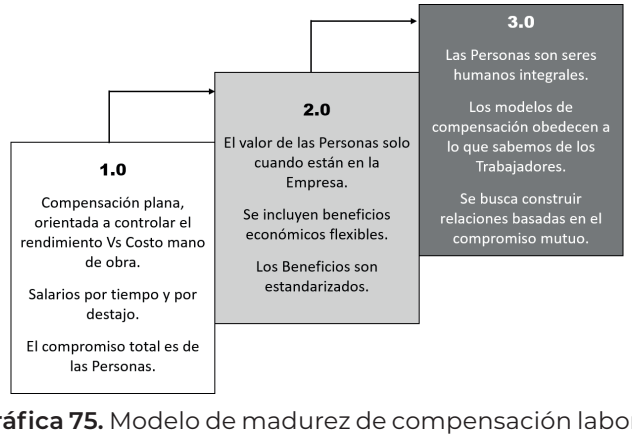
Mención especial merece la **Compensación laboral 3.0:** con la denominada sociedad del conocimiento, ahora los sistemas de compensación laboral requieren la participación de equipos interdisciplinarios, que entiendan los números de la organización por un lado y las necesidades de las personas por el otro. Entran entonces a trabajar mancomunadamente las áreas financieras con las responsables de gestionar personas, en una integración con las demás áreas corporativas, generando capital humano y su correspondiente valor para los *stakeholders,* que traducido en términos prácticos, consiste en ofrecer desarrollo personal y profesional a las personas, lograr una perfecta alineación en la cadena de suministros con los proveedores, optimización de los procesos internos, la más alta calidad e innovación hacia los clientes y maximizar la rentabilidad para los accionistas.

En esta nueva relación de trabajo se alcanza el éxito cuando todas las partes se integran para alcanzar los objetivos comunes. Los modelos de compensación laboral de diseñan con la participación de todos los integrantes, las organizaciones buscan conocer lo que quieren y necesitan los trabajadores para crear soluciones que faciliten su desarrollo como seres humanos integrales. Los sistemas de compensación ahora almacenan la información más detallada, no bastando solamente con aquella

de orden profesional, se involucra también los aspectos social, familiar, recreativo, cultural y académico.

Definitivamente, en la nueva generación de la **compensación laboral 3.0**, aunque las personas no pueden decidir directamente los beneficios que van a recibir, la organización y sus profesionales la han diseñado con base en la participación que ellos realizan en cada etapa de su vinculación laboral. Podemos también denominar a esta evolución como el modelo de madurez de la compensación laboral en las organizaciones, que en la medida que van avanzando y cumpliendo objetivos van a identificar la importancia que tienen las personas y, de forma coherente, invertirán sus esfuerzos para lograr ese compromiso mutuo.

Para adaptarnos a esta nueva tendencia, las organizaciones requieren personas capaces de gestionar e integrarse con los trabajadores, escuchar y observar de manera efectiva lo que pasa en el ambiente, tomar decisiones de forma permanente basadas en el aprendizaje que esta labor implica, administrar el impacto humano de los permanentes cambios a los que nos enfrentamos, aprovechar al máximo las herramientas de tecnología e innovar de forma permanente sobre las formas de hacer las cosas a diario.



Gráfica 75. Modelo de madurez de compensación laboral

En las siguientes páginas veremos cómo el desarrollo de cada una de estas habilidades impacta en la gerencia de compensación laboral 3.0, basándonos en las experiencias que hemos vivido con los diferentes clientes con los que hemos trabajado a lo largo de estos años, así como en las herramientas y tendencias que hemos podido evidenciar desde la formación académica de nuestro equipo de trabajo.

Buscamos proveer elementos prácticos sustentados en conceptos, teorías y normas aplicables a la realidad cultural de las empresas, de forma que contaremos con argumentos científicos que apoyen la parte empírica que estamos ofreciendo.

Antes de comenzar, con el propósito de aclarar por qué se han definido estas habilidades como requisito de las personas responsables de la compensación laboral en las organizaciones, será preciso definir cuáles son las funciones que deben ser realizadas por ellas, en el contexto de lo que ocurre con las diferentes etapas del ciclo de gestión de personas.

- Analizar e interpretar el marco estratégico corporativo.
- Reconocer las características personales, familiares, sociales, cognitivas y emocionales de los trabajadores que marcan su comportamiento.
- Buscar la alineación entre los intereses de los individuos y los de la organización.
- Tomar decisiones oportunas y eficaces sobre las relaciones organización–trabajadores–organización.
- Comunicar a todos los interesados, con argumentos verídicos y de manera efectiva las condiciones de trabajo vigentes, así como las decisiones adoptadas.

- Diseñar y ejecutar estrategias de gestión del cambio organizacional cuando existan modificaciones en las condiciones laborales, dadas por cambios en la legislación o por ajustes que se realicen como respuesta al mercado o a situaciones internas.
- Mantenerse actualizados sobre las tendencias y herramientas tecnológicas que se pueden utilizar para optimizar los procesos y aumentar la efectividad, especialmente de los procesos relacionados con la gestión de personas.
- Desarrollar la capacidad de aprender e innovar de forma permanente, así como de motivar a todos los colaboradores a hacer lo propio, logrando un ambiente completamente dinámico a partir del conocimiento aportado por cada individuo y equipo.

Estas funciones en complemento con las habilidades que debe poseer la organización, facilitarán el aporte de los profesionales de compensación laboral 3.0 al cumplimiento efectivo de las metas colectivas, permitiendo, por un lado el crecimiento personal y profesional de las personas y, por otro, la perdurabilidad, competitividad y rentabilidad del negocio en el actual ambiente globalizado.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

CAPÍTULO 24: LIDERAZGO GERENCIAL

En este material no vamos a referirnos a los nombres de los cargos o a la dedicación exclusiva que puede llegar a tener una persona o, incluso, un equipo de trabajo en la dirección de los lineamientos de compensación laboral, ya que según la realidad particular de cada organización, la actividad económica, tamaño y la estructura que se haya definido entre otros componentes, las funciones de la gerencia de compensación laboral estarán a cargo de diferentes personas con roles y condiciones variables.

Mientras en una organización sus funciones serán asumidas por una persona que depende del área de gestión humana, en otra pueden ser asignadas a la gerencia financiera o a la dirección administrativa. De la misma forma podemos encontrar que en las empresas que manejan estructuras matriciales por proyectos, cada proyecto puede tener un responsable de las funciones de la gerencia de compensación. En contraste, en otras organizaciones veremos que las funciones de la gerencia de compensación están a cargo de un comité interdisciplinario de profesionales que entiendan de personas y su comportamiento, de números, de procesos y producción, de direccionamiento estratégico, de mercadeo, etc.

Como gerentes de compensación laboral en una sociedad en que las personas son la principal fuente de valor en todos los sentidos gracias a sus características intelectuales y creativas, la primera habilidad a las que nos vamos a referir es a la capacidad de liderazgo a nivel gerencial que debemos desarrollar, toda vez que la función de la compensación ha dejado de ser una actividad netamente operativa para convertirse en una función

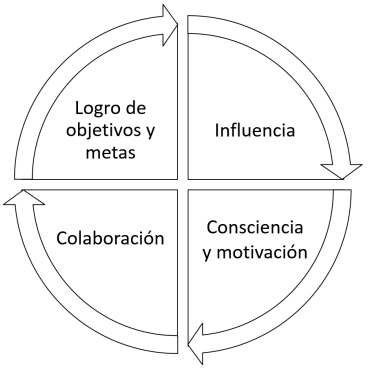
estratégica, que puede ayudar a construir o también a destruir la generación de valor de las organizaciones.

Los profesionales de gestión de compensación laboral deben **trabajar con las personas y persuadirlas para que se motiven a colaborar de forma consciente y voluntaria, en el logro de los objetivos y metas organizacionales.**

Con base en los aportes de autores como John Maxwell, Tom Peters, Simon Sinek y Peter Senge, reconocidos por sus aportes a las más recientes tendencias sobre liderazgo, hemos identificado que esta habilidad cuenta con cuatro elementos que nos ayudarán a construir su definición conceptual y práctica.

- Influencia
- Conciencia y motivación
- Colaboración
- Logro de objetivos y metas

Estos cuatro elementos los vemos reflejados en la gráfica 76, como un ciclo que debe permanecer en el tiempo, marcando los hábitos de comportamiento de las personas que deben utilizar en sus diferentes roles esta habilidad.



Gráfica 76. Componentes del liderazgo
Fuente: Soto, 2014.

El liderazgo gerencial se puede entonces definir así: **la influencia mediante la que se logra motivar la colaboración consciente y voluntaria de los miembros de una organización hacia el logro de los objetivos y metas colectivos.**

Tal como veremos más adelante en el capítulo dedicado al desarrollo organizacional, el liderazgo es el punto de partida para construir los comportamientos comunes, propios los individuos que interactúan en las diferentes culturas en las que nos desenvolvemos día tras día.

Se reconoce, además, que es parte de la responsabilidad del líder desarrollar herramientas para lograr que exista una fuerte coherencia entre lo que ha diseñado la organización y su equipo directivo en su marco estratégico y táctico, y lo que perciben las personas en todos los niveles, como fuente para construir sus hábitos comunes, los cuales marcarán su diferenciación ante la comunidad en la que se desenvuelven.

Teniendo en cuenta la complejidad del término, tal vez no sea suficiente contar con una definición conceptual, especialmente si hasta ahora no hemos contemplado aspectos prácticos, como es el desarrollo de la habilidad de liderazgo para ser aplicada a nuestras actividades relacionadas con la compensación que recibirán las personas. Es por esto que hemos tomado el modelo de competencias para profundizar en este tema de forma más empírica, complementando así la conceptualización que hemos abordado.

Partimos de la configuración de las competencias, que han sido definidas por Pedro Zayaz (2001) con base en los aportes de diferentes autores como "un producto en la interrelación hombre trabajo. Son configuraciones donde se produce la integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de

la actividad, los valores organizacionales, y los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones".

Gráfica 77. Estructura general de las competencias
Fuente: elaboración a partir de Zayaz, 2001.

Como podemos observar en la gráfica y en las definiciones conceptuales del término, las competencias corresponden a la integración de las diferentes esferas que construyen el carácter de una persona y que facilitan la exitosa ejecución de determinadas actividades. El liderazgo es considerado como una competencia transversal, que es necesaria en múltiples ámbitos personales y profesionales para alcanzar con éxito los objetivos trazados. Así mismo, corresponde a una competencia blanda (*soft skill*) que también conocemos como habilidades sociales, es decir, aquellas que facilitan a una persona interactuar de forma efectiva con otros individuos y equipos de trabajo. Esta es una competencia compleja que se compone de diferentes elementos que podemos denominar subcompetencias.

Según investigaciones realizadas a diferentes grupos y que han sido publicados por el autor al que nos hemos venido refiriendo (Zayaz), se ha identificado que las habilidades que deben ser desarrolladas para considerar presente la competencia de liderazgo son:

- **Capacidad técnico profesional:** es la habilidad de mayor peso en los estudios referidos, que se puede evidenciar en el dominio práctico de las técnicas de dirección, formación económica y capacidad para generar motivación en las personas.
- **Flexibilidad:** se expresa en la adaptabilidad a nuevas situaciones y apertura al cambio.
- **Capacidad comunicativa:** habilidad clave cuando de dirigir personas se trata. Implica la capacidad de escuchar, expresarse y poder trabajar de forma efectiva con equipos de personas.
- **Capacidad de proyección:** se trata de la capacidad para realizare proyectos, dirigirlos en su ejecución y construir estrategias para cumplir con los objetivos colectivos.
- **Capacidad para solucionar problemas:** enlaza la capacidad de realizar el diagnóstico de las diferentes situaciones, la construcción de soluciones creativas y la habilidad para tomar decisiones y ejecutarlas oportunamente frente a las problemáticas presentes.
- **Integridad personal:** esta habilidad implica la identidad con los aspectos socio-culturales de la organización, es decir, un fuerte sentido de pertenencia con los aspectos corporativos, así como la proactividad y optimismo, que sumados a conceptos tales como la ética, transparencia y coherencia entre los conceptos y la práctica.

- **Capacidad volitiva:** corresponde a la constancia, esfuerzo y autodisciplina para alcanzar las metas definidas.

24.1 Estilos de liderazgo

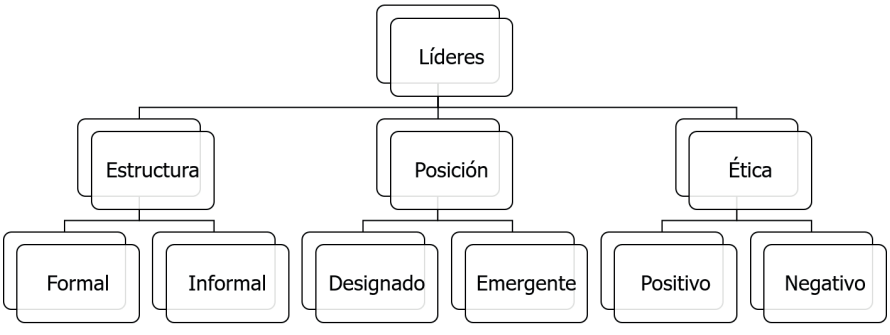
Aunque muy valiosos los aportes resultantes de los esfuerzos realizados por investigadores y facilitadores del liderazgo, esta no es una habilidad que se desarrolle leyendo un libro, observando un video o asistiendo a un programa académico y dejando lo que allí ocurre en el momento en que leemos, vemos o estudiamos. Debemos ir más allá, debemos aplicar y experimentar con los conocimientos aprendidos en estas actividades y tal vez muchas otras para desarrollar por nosotros mismos la competencia a la que nos estamos refiriendo, a nuestra manera, ajustándola a nuestra propia personalidad, teniendo en cuenta la cultura de los ambientes en los que nos desenvolvemos y eso es, precisamente, lo que no está explicado en los libros ni en las charlas ni en los videos.

Mi personalidad y mis hábitos son del tipo de características consideradas "personal e intransferible" y me corresponde únicamente a mí identificar los rasgos que la marcan, encontrar mis fortalezas y debilidades y, si es preciso, lo que puedo y no puedo modificar. Por suerte para algunos, actualmente podemos contar con el apoyo de profesionales como los psicólogos especializados en ayudarme a identificar estas características, pero, aun así, para obtener lo que queremos es imprescindible trabajar en equipo con el profesional que hayamos decidido contratar, de lo contrario su trabajo no tendrá frutos.

A lo que nos referimos es que ni los autores, ni los investigadores, ni los académicos van a escribir la fórmula mágica para que de un día para otro podamos ser considerados líderes. Y esto tiene dos razones:

- Cada individuo tiene un estilo de personalidad que es único y el liderazgo que desarrolle debe ajustarse a este estilo de personalidad.
- La única manera para desarrollar su propio estilo de liderazgo es practicando.

Durante años la humanidad ha dedicado recursos, tiempo y esfuerzos para poder definir los estilos de liderazgo de los seres humanos y contando con las más influyentes y exitosas investigaciones, podemos concluir que el liderazgo tiene una clasificación que vemos en la siguiente gráfica (78):



Gráfica 78. Clasificación de liderazgo
Fuente: Soto, 2014.

Encontramos así que el líder puede estar definido por el ámbito en el que desempeña su rol, de acuerdo con la estructura organizacional, la posición en la que ha sido designado y por su influencia que ejerce de forma natural en el equipo de trabajo. Adicionalmente, encontramos en el liderazgo, así como en cualquier disciplina humana, unas etapas de evolución, dentro de las cuales podemos diferenciar con claridad dos de ellas con sus consiguientes estilos de liderazgo identificados:

24.1.1 Estilos tradicionales o clásicos

Gráfica 79. Estilos clásicos de liderazgo

Se trata de los modelos de liderazgo que han sido definidos en el marco de las teorías clásicas de administración en las organizaciones, que contempla los más tradicionales estilos sobre los que se fundamentan incluso las tendencias más recientes en la materia. Los tres estilos definidos son los enunciados en la gráfica 79.

- **Autocrático:** orientado a la obediencia absoluta, en donde el jefe ordena y los trabajadores obedecen sin hacer ningún tipo de aporte, en este modelo, la toma de decisiones es completamente centralizada en el líder que, generalmente, es un líder formal y designado, es decir, que su posición en la jerarquía corporativa es la que define su condición de líder. Se fundamenta en amenazas y castigos que son impuestos cuando se rompen los esquemas predefinidos por la dirección.
- **Democrático**: en el punto medio tenemos el liderazgo democrático, en el que el líder es un agente de escucha activa a sus subordinados y toma las decisiones con base en la participación de las personas quienes son tenidas en cuenta en las diferentes actividades. La toma de decisiones es des-

centralizada. La autoridad se delega entre los miembros del equipo de trabajo y las soluciones provienen del consenso entre los colaboradores incluido el líder.

- ***Laissez faire* o dejar hacer:** en el extremo final tenemos este estilo que consiste, como su nombre lo indica, en dejar que los trabajadores hagan lo que consideren necesario en el desarrollo de sus actividades para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Las personas que optan por esta clase de dirección evitan tener las responsabilidades que implica la toma de decisiones, dejándole esta función de manera autónoma a cada uno de los miembros del equipo, en quienes confía plenamente.

24.1.2 Estilos contemporáneos

Corresponden a tipologías de liderazgo más recientes y ajustadas a las condiciones sociales y económicas actuales, en las que se reconoce que lo importante en el desarrollo del liderazgo es el ser humano y en algunas de ellas se incorporan de forma sinérgica otros estilos.

Gráfica 80. Estilos contemporáneos de liderazgo

- **Transaccionales:** las relaciones con sus equipos de trabajo se desarrollan en medio de transacciones, en donde todo se maneja en torno a una relación de costo–beneficio, pudiendo ser catalogado por algunos como un modelo frío y calculador. Aquí todo se considera intercambiable y negociable, se comercia con todo lo que se encuentra a su alrededor. Es el esquema típico en el que no se hace nada sin recibir nada a cambio. Podemos llegar a pensar que este es el modelo más propicio en el momento de diseñar las estructuras de compensación, salarios y beneficios, sin embargo, generalmente aquí apenas podremos construir elementos extrínsecos que motiven a las personas (concepto que veremos en el capítulo *Compensación laboral y motivación*).
- **Carismáticos/transformacionales**: son quienes basan su estilo de liderazgo en la proactividad, en la confianza que deposita en los miembros de su equipo de trabajo y especialmente en su carisma, como fuente de energía para lograr la efectividad en los procesos a su cargo. M. Bass, mencionado por Pedro Zayaz en sus trabajos de investigación, asegura que un líder de esta clase se apoya en su carisma infundiendo orgullo de equipo y ganándose el respeto y la confianza de la gente, en la inspiración que son capaces de promover con su comunicación efectiva y clara de comprender, en el estímulo intelectual que alienta la inteligencia y capacidad de análisis de sus seguidores y en la consideración personal que se refleja en el acercamiento hacia cada individuo, tratándolos de acuerdo a sus características particulares. Un líder transformacional es proactivo, se anticipa a las situaciones, es receptivo ante las opiniones de sus colaboradores y aprovecha espacios para desarrollar el potencial de los integrantes de su equipo de trabajo.

- **Trascendentes**: es un modelo de liderazgo que como los anteriores, pertenece a un enfoque de liderazgo relacional y que fue desarrollada por Nuria Chinchilla y Pablo Cardona de la Universidad de Navarra. Influye en las personas a través de las relaciones que se construyen entre el líder y el colaborador, haciéndolo dinámico en cuanto al desarrollo del compromiso de las partes. En la medida que se relacionan laboralmente, se van identificando los rasgos de comportamiento de las partes, por lo que adquiere un carácter ético reflejando sobre todo los valores del líder. Cuando se emplea este estilo de liderazgo, se obtiene como resultado la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente de las personas, dada su relación y conocimiento con los demás.
- **Resonante:** este estilo de liderazgo es más reciente y es desarrollado por investigadores como Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Verónica De Lucca, aquí debemos resaltar la relación del autor Goleman con la inteligencia emocional, lo cual nos lleva a pensar que este es un modelo que basa sus principales características en la mencionada teoría. Es, de hecho, este modelo de liderazgo tomado como referencia de Goleman para sus posteriores trabajos de inteligencia emocional, por lo que vemos que efectivamente estos conceptos se encuentran fuertemente relacionados. Este modelo no solo integra los anteriores modelos de liderazgo tanto de los esquemas clásicos como de los contemporáneos, sino que también nos invita a reconocer los elementos culturales del ambiente de trabajo y de las personas que lo integran, para ajustar las formas de dirigir. Lo que se plantea, de forma concreta, es que el líder resonante está sintonizado con los comportamientos de los individuos del equipo de trabajo, identificando entre otros elementos de esa realidad

las emociones que se están produciendo, como fuente para establecer de manera oportuna y efectiva las formas en que deben dirigir para construir la motivación de los individuos.

Ahora, la pregunta que viene será cómo puedo identificar mi capacidad de liderazgo y cuáles herramientas puedo utilizar para fortalecerla. La respuesta a este interrogante es sencilla: observando, analizando, experimentando, corrigiendo, experimentando, observando, etc.

Quiero terminar con una frase de Jack Welch, que resume la función de un líder: "Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, ERES UN LIDER".

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Actividad

Autodiagnóstico: el proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) es una herramienta de diagnóstico, desarrollada por el profesor Alfredo Gil Rico de la Universidad Externado de Colombia, en la que se determinan seis dimensiones del líder a nivel global. En la plataforma de

aprendizaje encontrará el instrumento de diagnóstico para que pueda identificar su propio estilo de liderazgo.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Reflexión

De acuerdo a lo revisado en este capítulo y a su propia experiencia, piense en una situación de gestión de compensación laboral en la que haya participado y describa de qué manera ha utilizado su competencia de liderazgo y si esta le ha facilitado cumplir con su objetivo. Comparta su reflexión a través de la plataforma de aprendizaje.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

CAPÍTULO 25: COMPENSACIÓN LABORAL Y EL CICLO DE SATISFACCIÓN LABORAL

En concordancia con lo visto en los temas anteriores, empezaremos reafirmando que uno de los principales esfuerzos que debe hacer una organización a través de sus funciones de compensación laboral, consiste en generar la motivación suficiente en las personas para actuar de forma coherente con los objetivos definidos en todos los niveles de la estructura corporativa, logrando que dichos objetivos corporativos sean afines a los objetivos individuales de los colaboradores. De esta manera, se puede evidenciar la necesidad de comprender el desarrollo de la motivación de las personas, el cual depende de diversos factores y que deben ser entendidos desde la gerencia de compensación laboral, siendo su principal reto lograr que las personas trabajen comprometidas con el cumplimiento de las metas colectivas.

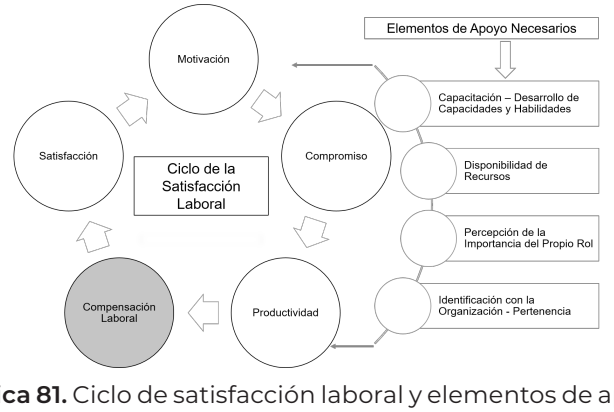
Ya en el apartado 1.2 de este texto, dedicado al comportamiento humano en las organizaciones, nos hemos referido a la evolución de la sociedad hasta los días actuales, junto con las teorías administrativas del talento humano y del comportamiento organizacional, las cuales son completamente útiles a la hora de observar y ejecutar los procesos de operación de nómina.

En este capítulo profundizaremos un poco en la motivación de las personas que participan en entornos organizacionales y su relación con el desarrollo de nuevas alternativas de compensación laboral, además de los beneficios económicos, considerados como la base para lograr el compromiso de los seres humanos.

Comprender las acciones y reacciones de las personas, los elementos que motivan a otros sujetos, así como el conocimiento

propio del individuo y de su capacidad de automotivación resulta fundamental a la hora de definir la estructura de salarios y beneficios económicos y no económicos, que en términos generales debe ser definida de forma estratégica, ofreciendo a las personas los motivos necesarios para que cumplan con sus objetivos individuales y los de sus equipos de trabajo alineados con las metas de nivel corporativo, garantizando de esta manera los niveles necesarios de productividad, competitividad y crecimiento organizacional.

No en vano son las personas consideradas el principal capital de las organizaciones en la actual economía, pues de ellas depende que se construya valor a todos los grupos de interés (*stakeholders*) que se encuentran relacionados con cada componente. Por otro lado, aunque la motivación de las personas es un elemento vital para lograr su compromiso, haciendo que sus esfuerzos se orienten al cumplimiento de las metas, no es el único componente a desarrollar para que se mejoren los resultados obtenidos aumentando la productividad de los colaboradores y su consiguiente satisfacción. Por lo tanto, encontraremos que, para maximizar los niveles de satisfacción laboral con los logros de los trabajadores, tanto desde su propia perspectiva como desde la de la organización, se requiere ofrecer a las personas algunos elementos adicionales que fortalezcan sus capacidades.



Gráfica 81. Ciclo de satisfacción laboral y elementos de apoyo

Tal como observamos en la gráfica 81, para lograr aumentos en la productividad y mejoramiento de los procesos corporativos a partir de la satisfacción de las personas, se debe mantener un ciclo permanente, que hemos denominado el *ciclo de la satisfacción laboral*, que ha de ser un ciclo continuo y permanente, completamente dinámico y apoyado en algunos elementos que deben ser aportados tanto por el empleador como por sus trabajadores.

De esta manera, encontramos que cada parte de este ciclo es fundamental y que, si bien se presentan en un orden específico, este puede ser variable de acuerdo con la realidad corporativa particular de cada cultura. Es así que las organizaciones deben definir un modelo de compensación laboral que atienda a estos componentes, en donde se puede ver que a partir de cada uno de ellos se generan beneficios para el trabajador, para la organización y para las dos partes de forma simultánea.

A continuación, dedicaremos algunos esfuerzos por clarificar el papel de cada componente y a aportar algunas sugerencias para un manejo que proporcione al participante las herramientas básicas para el desarrollo de su estructura de compensación. En este propósito comenzaremos por los elementos de apoyo necesarios, seguidos por los componentes directos del ciclo de satisfacción laboral.

25.1 Elementos de apoyo necesarios

25.1.1 Capacitación –desarrollo de capacidades y habilidades

La persona y los diferentes equipos de trabajo deben contar con las habilidades necesarias para construir valor a partir de sus aportes que, generalmente, están relacionados con una parte del proceso que serán denominadas funciones y que es-

tán contenidas en un manual de funciones, en el que además encontraremos los requerimientos para ocupar cada posición en la estructura corporativa. Las organizaciones con un buen sistema de gerencia de compensación laboral, alineado a las más recientes tendencias y exigencias del mercado laboral, buscan que los contenidos de su marco estratégico, mapas de procesos, manuales de funciones y requerimientos de cargos entre otros documentos sean coherentes con su realidad, a la vez que procuran que las personas cumplan con las condiciones exigidas por sus sistemas de gestión, procesos, procedimientos y manuales, los cuales van evolucionando de forma dinámica junto con el mercado en el que se encuentran, así como también lo deben hacer los colaboradores en todos sus niveles.

Como parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos cada persona debe tener y desarrollar de forma permanente sus capacidades para ofrecer efectividad en sus labores a sus compañeros de equipo y a la organización misma. Es imprescindible entonces facilitar al trabajador que lo requiere, un programa de aprendizaje permanente que será reforzado con su experiencia diaria, ubicando la capacitación y aprendizaje tanto en los elementos de apoyo como en los planes de compensación laboral no económica o compensación emocional por el impacto que tiene en el desarrollo humano del individuo.

Gráfica 82. Diferentes formas de aprendizaje

El propósito final debe ser llevar a la realidad los conocimientos adquiridos para modificar los patrones de comportamiento de los individuos y los equipos, en beneficio de los resultados individuales y colectivos, que serán reflejados en la oferta de valor que recibirán los diversos grupos de interés. La adquisición de conocimientos será de gran utilidad siempre que se cuente con los demás elementos de apoyo para facilitar el ciclo de satisfacción laboral. Por ejemplo, si capacitamos a las personas para cumplir con los requisitos del sistema de gestión de calidad, pero ellos no pueden utilizar lo aprendido para mejorar los procesos debido a una baja disponibilidad de recursos, los recursos y esfuerzos invertidos en el aprendizaje serán desaprovechados.

25.1.2 Disponibilidad de recursos

Es responsabilidad del empleador otorgar los recursos necesarios a las personas para que puedan ejecutar de manera efectiva las funciones que les han sido asignadas. En la medida que los individuos cuenten con la disponibilidad oportuna de los diversos tipos de recursos, se facilitará mantener sus niveles de productividad. Los recursos asignados incluyen las herramientas tecnológicas y deben ser coherentes con los conocimientos que poseen las personas para el cumplimiento de sus objetivos dentro de la cadena corporativa de valor.

Gráfica 83. Recursos corporativos

Cuando las personas cuentan oportunamente con los recursos necesarios para cumplir con sus funciones y con los conocimientos requeridos para dicho propósito, podemos decir que tenemos los elementos de apoyo principales, pero estos aún deben ser complementados con los siguientes, pues de lo contrario, se puede generar monotonía en las rutinas de trabajo.

25.1.3 Percepción de la importancia del propio rol

El clima laboral es definitivo, definiéndolo como la percepción que desarrollan los trabajadores de una organización como resultado de su interacción con su sitio de trabajo, condiciones laborales, relaciones entre todas las personas que allí laboran y de estas con la estructura, determinando el grado de satisfacción laboral y el compromiso orientado al logro de las metas organizacionales, facilitando así el fortalecimiento de la cultura y cumplimiento de la estrategia empresarial.

Gráfica 84. Elementos que integran el clima organizacional
Fuente: Soto, 2012.

Principalmente, refiriéndonos a la compensación laboral y cómo es impactada por las percepciones del trabajador, debemos asegurar que cada trabajador vea adecuadamente la

importancia de su trabajo y de los resultados que se derivan de este dentro de la cadena de valor de la organización, tanto al interior como al exterior de esta, desarrollando así una motivación intrínseca que favorece su compromiso con el cumplimiento de las metas corporativas.

Cuando el trabajador identifica que su aporte es clave para el desarrollo de los procesos, independientemente de si es un proceso de apoyo, estratégico o de orden directivo y de toma de decisiones, que si se deja de ejecutar o se hace de forma incorrecta puede frenar en alguna parte la cadena de valor corporativo causando traumatismos a toda la organización, el trabajo se torna más interesante, representando un desafío que motiva a las personas a mejorar su rendimiento. Así como los anteriores elementos, la percepción sobre la importancia del propio rol por sí sola no puede generar resultados sin los otros.

25.1.4 Identificación con la organización –pertenencia

El cuarto elemento de apoyo para alcanzar los objetivos del ciclo de satisfacción laboral corresponde al valor de sentido de pertenencia, que debe ser gestionado de manera que pueda ser ajustado al nivel de madurez que en este sentido tenga la organización sobre la que se está trabajando. Esto lo lograremos en primer lugar comprendiendo lo que significa el sentido de pertenencia de manera empírica, un poco más allá de conocer el significado académico de este concepto, para lo cual nos apoyaremos en los aportes de Félix Oscar Socorro, colaborador del portal Gestiópolis, quién afirma que "El 'sentido de pertenencia' sugiere, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas

de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella".

De acuerdo con el Dr. Socorro, la única forma posible para que las personas sientan que la organización a la que se encuentran vinculadas les pertenece, es que esta y sus organismos de dirección y gobierno corporativo actúen en coherencia con tal propósito, lo cual implica desarrollar mecanismos en los cuales los individuos se encuentren facultados para tomar decisiones y construir nuevas soluciones en la cadena de valor.

En la medida que se les ofrezca a las personas mayor autonomía en sus actividades y se les demuestre la importancia que ellas representan para el cumplimiento de las metas colectivas, así como se desarrollen mecanismos para integrar y apoyar los objetivos corporativos con aquellos de orden individual, como resultado tendremos el desarrollo del mencionado sentido de pertenencia. De esta manera, si buscamos que las personas hagan propios los objetivos de la organización, debemos permitirles sentir que ellos son parte fundamental en la definición de dichos objetivos. De igual forma, si buscamos que las personas se apropien de sus funciones y procesos, debemos permitirles participar abiertamente en su diseño y mejoramiento permanente.

Si la alta dirección define que no está en la capacidad cultural de abrir a tal punto sus fronteras sobre la pertenencia de la organización, de sus procesos, de su información u otros componentes, esta situación debe ser manejada desde los protocolos de comunicación hacia las personas en todos los niveles corporativos y demostrar la coherencia correspondiente desde los lineamientos estratégicos, exigiendo así la pertenencia solamente sobre aquellos elementos sobre los que nos interesa que los trabajadores realmente participen de forma activa.

El sentido de pertenencia facilita el logro de los objetivos de los trabajadores y en su desarrollo debemos participar activamente tanto la organización desde su cuerpo directivo y de gobierno corporativo, hasta las personas que tomarán como propias las responsabilidades que deciden asumir a partir de su vinculación laboral.

A pesar de que algunas organizaciones no cuenten con una cultura en la que se admita la pertenencia de todos los individuos hacia todos los componentes de su estructura, por lo menos se debe promover la pertenencia y el consiguiente empoderamiento sobre los procesos propios de cada cargo en particular, para de esta manera facilitar la satisfacción de las personas con su trabajo y las condiciones que han sido definidas y de esta forma debe ser promulgado desde su marco organizacional.

25.2 Componentes directos del ciclo de satisfacción laboral

Mientras que los elementos de apoyo identificados brindan soporte de forma transversal, permitiendo que las personas tengan las herramientas y habilidades necesarias para alcanzar sus objetivos, de forma directa, en el esquema que hemos denominado el *ciclo de la satisfacción laboral*, tenemos una serie de componentes que finalmente lograrán la construcción de valor desde el comportamiento de los individuos, que de forma sinérgica facilitarán el cumplimiento de los objetivos en la cadena de valor de principio a fin. Estos elementos se encuentran interrelacionados entre sí, como un constante ciclo, que abordaremos desde las estrategias y acciones de compensación laboral como nuestro eje temático, pero que para cumplir con el objetivo que es alcanzar la satisfacción de las personas con su trabajo, deben estar diseñadas atendiendo los siguientes elementos.

25.2.1 Motivación

De acuerdo con Cuesta (2010), se define la motivación como la "disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinados por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso". Por su parte, Pinder (2008) dice que motivación de trabajo "es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento". Indicando además que "un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización".

De esta manera podemos observar que la motivación es aquel sentimiento que genera en el trabajador ciertos comportamientos orientados a alcanzar sus objetivos, con una determinada disposición, orientación e intensidad. Como este elemento puede ser desarrollado por las personas desde diversas fuentes y de diferente forma, a continuación, definiremos los principales tipos de motivación**.**

Motivación intrínseca: interés por realizar una actividad con niveles de desempeño orientados a cumplir objetivos internos de la persona, tales como la autoestima, la responsabilidad, la realización de la tarea, entre otros.

Motivación extrínseca: el individuo se orienta a alcanzar objetivos externos a la persona como el salario, la alimentación, el vestuario, condiciones de trabajo, etc.

Trascendente: animan la acción desde adentro de la persona por razón de un beneficio para otra persona: saber que la acción propia satisface las necesidades de otros (liderazgo trascendente).

Motivación positiva: disposición del desempeño de la persona hacia el cumplimiento de los objetivos que desea conseguir en realidad.

Motivación negativa: la persona se orienta en sus comportamientos a alcanzar objetivos que le permitan evitar algo que le moleste.

La compensación laboral en las organizaciones debe ser definida con base en los rasgos característicos de cada individuo, que serán ubicados en el contexto de todos los miembros, de forma que se cuente con una caracterización que nos permita identificar cómo podemos llegar a generar los diversos tipos de motivación a las personas, atendiendo a sus necesidades más representativas y reconociendo que cada persona tiene condiciones que lo hacen diferente.

Por ejemplo, podemos tener consideraciones diferentes a la hora de motivar a una persona que es casada frente a otra que es soltera. También existen diferencias de género, así, una mujer tiene necesidades diferentes a las de un hombre, o tal vez podemos identificar la edad, para establecer la forma en que se motiva a un trabajador que pertenezca a una edad generacional diferente como son la generación de los *baby boomers*, la generación X y la generación de los *millenials*. Cada uno de estos grupos sociales tiene necesidades diferentes, prioridades diferentes y reconocen instrumentos diferentes de motivación. Mientas que las generaciones más jóvenes buscan un movimiento permanente hacia nuevas oportunidades que les permita desarrollar al máximo su potencial, las generaciones con mayor experiencia desean mantener una estabilidad en su puesto de trabajo, creando así la percepción de seguridad.

Una vez las personas se encuentran motivadas, es posible que veamos la aparición del siguiente componente que es el compromiso que es desarrollado en los individuos y equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos colectivos. La motivación es, entonces, la promesa de valor que reciben los trabajadores de la empresa por realizar las actividades que requiere esta última de forma efectiva y que busca de una manera satisfacer las necesidades que tienen las personas al interior de la organización.

25.2.2 Compromiso

Según el portal de GestionHumana.com, podemos definir el compromiso como:

> Una actitud que expresa la orientación de un individuo hacia la organización, al reflejar su fidelidad, identificación o participación en la empresa; los que están muy comprometidos con ella tienden a permanecer en su puesto y se sienten sicológicamente vinculados a él. En general, estas actitudes se miden para utilizarlas en la predicción de conductas como productividad, ausentismo y rotación de personal.

Mientras que la motivación moviliza el comportamiento de las personas, el compromiso es la forma en que podemos evidenciar de forma concreta el comportamiento que hemos motivado en las personas, luego de haber establecido y ejecutado las acciones y estrategias de motivación mencionadas. La observación de un comportamiento activo, con ideas nuevas y orientado hacia la innovación permanente es el resultado de un buen esquema de motivación, puesto que se está generando la lealtad de los trabajadores.

Por otro lado, si el comportamiento de las personas es contrario, es decir, se producen resultados menores o diferentes de forma negativa a los que esperamos, afirmaremos entonces que

no se está ejecutando un buen esquema de motivación y como consecuencia no se estarán movilizando sus comportamientos de forma adecuada. Con el propósito de desarrollar el compromiso de las personas no basta con crear planes de beneficios genéricos para una organización, pues como sabemos, la actual sociedad está enfrentada a una amplia diversidad, definida por diferentes componentes como son entre otros:

- Diversidad de géneros
- Diversidad funcional
- Diversidad de razas
- Diversidad generacional
- Diversidad social
- Diversidad de formación
- Diversidad de idiomas

La propuesta de motivación debe atender a estos ejemplos de diversidad que encontramos en la realidad de muchas organizaciones, de forma que las personas perciban un interés de la organización hacia ellas, con lo que se logrará el compromiso con los objetivos colectivos. Continuando con nuestro ciclo de la satisfacción, encontramos que debemos identificar necesidades de las personas, para lo cual vale la pena conocerlas, para diseñar la propuesta de motivación y de esta se desprende el compromiso o no con los objetivos colectivos.

25.2.3 Productividad

A continuación, lo que viene después del compromiso que se ha construido es el incremento de los niveles de productividad, refiriéndonos con esto al nivel de cumplimiento de los objetivos

que han sido determinados para cada individuo y para cada equipo de trabajo y que se pueden medir a partir de la eficiencia y la eficacia con la que el trabajador desarrolla sus actividades, así como con el grado de cumplimiento de los objetivos definidos. En la actual denominada sociedad del conocimiento, las personas para las organizaciones son muy valiosas gracias a su capacidad que como seres humanos tenemos para crear nuevas soluciones a partir de los conocimientos que poseen y que son desarrollados a partir de su historia de experiencia, formación y capacidad de colaborar con otras personas. Debemos alejarnos de la productividad individualista que genera competencia en de los equipos de trabajo y acercarnos de forma acelerada hacia modelos en los que se propicie el cumplimiento de metas colectivas, haciendo que las diferentes partes logren una integración total, construyendo de esta manera la capacidad de generar un mayor valor por la sinergia que representa la cohesión colectiva hacia el cumplimiento de los objetivos comunes mas no por aquellos de orden individual.

Cuando hablamos de productividad, también tendremos en cuenta la misión de cada uno de los cargos de trabajo que han sido definidos por la organización en sus diferentes posiciones en una estructura corporativa, por lo que los indicadores con los que identificaremos el rendimiento de cada posición debe ser coherente con dicha definición. El papel de la productividad en la satisfacción de las personas tiene un doble impacto, pues por un lado representa para la organización la identificación de los aportes realizados por cada individuo y cada equipo de trabajo a la cadena de valor corporativa definida mientras que para el trabajador demuestra el valor que es agregado por él a dicha cadena productiva, constituyendo así una fuente de satisfacción directa.

25.2.4 Compensación laboral

Como resultado de la motivación, compromiso y productividad del trabajador vienen las recompensas para las partes que intervienen en la relación de trabajo. Por un lado, la organización obtendrá los niveles de productividad y consiguiente rentabilidad de forma proporcional a la sinergia de los esfuerzos realizados por los diferentes integrantes de los equipos de trabajo que se encuentran a su interior, con lo que contará con los recursos y medios necesarios tanto para su crecimiento, como para definir condiciones de remuneración y beneficios equitativas para las personas que han contribuido con sus resultados.

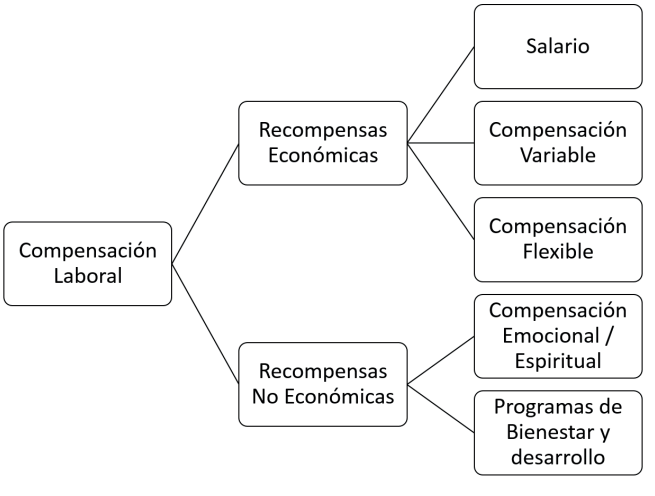
Así es que, si las estrategias de motivación diseñadas se orientan a movilizar el comportamiento de las personas hacia la consecución de los objetivos comunes, estaremos más cerca de alcanzar los resultados de la organización, pero si por el contrario las personas perciben que su papel se limita a satisfacer las necesidades de la organización y no son tenidas en cuenta sus necesidades particulares, no podemos esperar algo diferente a que el trabajador se esfuerce exclusivamente por sus propios intereses.

Ahora, desde la perspectiva del trabajador, este recibirá una retribución que espera sea acorde a los esfuerzos realizados y a los resultados de productividad obtenidos, que servirá para satisfacer sus necesidades, esas mismas que hemos identificado en el componente de motivación del ciclo. Ya sabemos, por lo que hemos tratado anteriormente, que una persona orientará sus comportamientos hacia aquellas acciones que lo lleven hacia el cumplimiento de una serie de objetivos que satisfarán de alguna manera sus necesidades.

En el componente de compensación laboral es donde se materializa dicha motivación, pues hasta ahora y en una primera

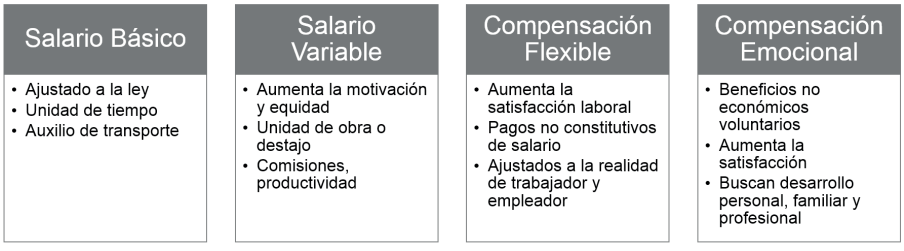
fase encontramos una promesa de valor por la que actuaremos inicialmente, pero que, si no es transferida a la realidad, pronto esa motivación se disminuirá hasta desaparecer. Actualmente, los esquemas de compensación, salarios y beneficios no solamente incluyen las recompensas económicas que recibe un trabajador por cuenta de su empleador, que normalmente relacionamos con los salarios, comisiones, trabajo suplementario, auxilios y prestaciones sociales, entre otros, sino que además tiene en cuenta factores como los reconocimientos, educación, flexibilidad de horarios de trabajo, actividades deportivas y de integración y en general las condiciones ambientales o de clima laboral que tenga la organización.

Es así como encontramos que ahora, con el propósito de mantener los niveles de motivación de las personas, los planes de recompensas para los trabajadores integran de forma directa los programas de bienestar y desarrollo, que también son reconocidos como compensación emocional o compensación espiritual gracias a su carácter intangible y el impacto sobre las esferas social, personal y emocional de cada individuo.



Gráfica 85. Estructura de compensación laboral

El éxito de los programas de compensación laboral estará definido por la capacidad que tiene la organización de identificar e interpretar las necesidades de las personas, conociendo así qué las motiva a comportarse de cierta forma para alcanzar objetivos propios, individuales y colectivos como punto de partida para definir los beneficios que serán incorporados en dichos programas, ajustándose a los elementos identificados y analizados en la caracterización de los colaboradores.



Gráfica 86. Definición de los componentes de la compensación laboral

Como podemos observar en la gráfica 86, cada uno de los componentes de las estructuras de compensación tiene un propósito en cuanto a la motivación de las personas, y como vemos, obedecen de forma directa a la evolución de los sistemas de compensación laboral en las organizaciones.

25.2.5 Satisfacción laboral

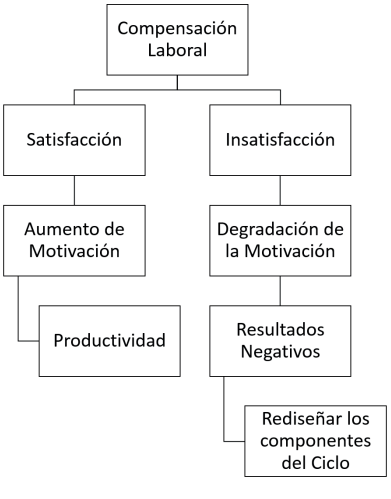
El resultado final y el propósito final del diseño y ejecución de un modelo de compensación laboral en las organizaciones es alcanzar los máximos niveles de satisfacción tanto de las personas como de la organización, lo cual sucederá en la medida en que se hayan comprendido las necesidades de cada una de las partes y hayamos generado las recompensas suficientes en coherencia con dichas necesidades.

Según Robbins y Judge (2013) “quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas” reconociendo que el trabajo es mucho más que solo realizar actividades propias del cargo, como organizar papeles, ejecutar procesos, realizar informes, etc., comprende elementos de mayor complejidad como es el hecho de tener que relacionarse con otras personas, seguir reglas y normas, cumplir ciertos estándares de desempeño. Por lo tanto, los niveles de satisfacción de los trabajadores con los diferentes componentes propios de su posición laboral resultan relevantes para definir nuevamente el nivel de motivación que van a mantener las personas para alcanzar con éxito sus objetivos individuales y colectivos.

Dada la complejidad del concepto, hoy en día no podemos referirnos a la satisfacción laboral como el resultado simplemente del salario y demás componentes legales como la cobertura de seguridad social y las prestaciones sociales que recibe el trabajador como recompensa por su trabajo, sino que deben ser analizados, junto con dichas condiciones salariales, una serie de componentes adicionales, como son los beneficios extralegales y los conceptos de la compensación emocional o los programas de incentivos emocionales o espirituales que hacen parte de las nuevas tendencias.

Existen estudios, que se han originado, incluso desde los aportes de Herzberg a principios del siglo XX, que han demostrado que el salario realmente no satisface las necesidades de las personas y por lo tanto no las motiva a continuar ofreciendo su capacidad de trabajo a un empleador, ya que cuando las personas tenemos un grado de estabilidad económica, este elemento pasa a un segundo plano, después de elementos considerados intrínsecos como los reconocimientos y las buenas relaciones con los demás integrantes del equipo de trabajo, entre muchos otros elementos.

Dadas estas condiciones para alcanzar la satisfacción de las personas, podemos concluir que, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, es que hoy en día podemos hablar de modelos de compensación laboral mucho más complejos y que ya empiezan a integrar componentes que anteriormente se encontraban aislados. Podemos de esta manera definir que, a partir del primer círculo en el ciclo de la satisfacción laboral, lo que genera la motivación de los individuos se transforma de una promesa de valor en una realidad que es definida por los niveles de satisfacción alcanzados gracias al cumplimiento de las expectativas que han sido desarrolladas en la relación de trabajo. Entonces tenemos que, si el resultado ha sido positivo, el nivel de motivación se mantendrá en las mismas condiciones, mientras que, si el resultado es negativo, el nivel de motivación tenderá a disminuir y con este, los resultados obtenidos de acuerdo a cada uno de los componentes descritos en el ciclo de la satisfacción, a lo que la organización debe responder ajustando los diferentes elementos hasta el punto de lograr una total alineación y coherencia entre lo que se promete a los trabajadores y lo que efectivamente se está cumpliendo.



Gráfica 87. Satisfacción con el esquema de compensación laboral

Ejercicio práctico 15

Realice la caracterización de los trabajadores de su organización agrupándolos de acuerdo a diferentes variables, como por ejemplo la edad, el género, el estado civil, la formación académica, el tiempo de experiencia laboral y el tiempo de antigüedad en la empresa. Adicione los criterios que considere pertinentes para poder tomar una decisión acerca de los factores motivacionales que puede ofrecerles su compañía. De acuerdo a las condiciones de cada uno de los grupos identificados en la caracterización realizada, defina un listado de los beneficios tanto económicos como no económicos que puede ofrecer a cada grupo particular, buscando su satisfacción laboral.

Notas:

CAPÍTULO 26: EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Los profesionales de gestión de la compensación laboral, actualmente deben desarrollar una serie de habilidades que están alineadas con las crecientes exigencias de una sociedad conectada con la tecnología, en la que cada vez se encuentra mayor información, gracias a la cual las personas nos actualizamos y aprendemos de forma permanente y a velocidades que antes resultaban inimaginables. La gestión compensación laboral cada día está más lejos de ese proceso operativo y mecánico, que requería profesionales dedicados a cargar novedades para hacer el pago a los trabajadores y cumplir con las exigencias que la ley ordena. Estas responsabilidades, que aún son necesarias, representan apenas la punta del iceberg en los procesos relacionados con la gestión de compensación.

La compensación laboral es un proceso clave dentro de la cadena de valor de las organizaciones, como lo vimos en el capítulo anterior, pudiendo determinar en primera instancia los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores, quienes perciben el grado de compromiso de la organización hacia ellos, generando por consecuencia su compromiso hacia el cumplimiento de las metas colectivas. La compensación, así como todas las actividades que son desarrolladas por las organizaciones, debe integrarse con todos los procesos, especialmente debido a que se trata de una de las funciones del área transversal encargada de gestionar a las personas, siendo tal vez la que más injerencia tiene en ellas y sus resultados.

El dinero no es todo, por ello las organizaciones día tras día incorporan nuevos planes de beneficios en los esquemas de

compensación laboral, esquemas que hoy son desarrollados de manera estratégica y altamente creativa, buscando una total alineación de las metas corporativas con aquellas de orden individual y colectivo. Contar con una estructura de compensación no es todo para lograr los objetivos con los que ha sido desarrollada, que generalmente obedecen a alcanzar los máximos niveles de productividad, a partir de la optimización de recursos físicos e intelectuales, tangibles e intangibles, objetivo que sólo es posible conseguir si las personas comprenden realmente sus responsabilidades y de qué manera ellas reciben una compensación justa por el esfuerzo aportado al propósito general.

Es aquí en donde debemos resaltar el tema central de este capítulo, indicando la necesidad de desarrollar la **comunicación efectiva** como competencia esencial en los profesionales que, desde distintas posiciones y roles, se encargan de planear, ejecutar y verificar los procesos de gestión de compensación laboral. Esta competencia implica desarrollar una capacidad de discernimiento, para decidir qué, por qué, cómo, cuándo y en dónde intercambiar información con las personas que hacen parte de la organización en cada uno de sus roles.

Comunicar no consiste únicamente en ofrecer información, se trata también de recibirla por parte de los interlocutores, con un propósito claro, que debe ser alcanzar una integración de los intereses que poseen tanto los colaboradores como la misma organización, independientemente de si esta pertenece a una clasificación social, económica, pública o privada en particular.

A través de la recepción de información de las personas, se puede cumplir otra de las responsabilidades asociadas a la comunicación, está centrada en comprender con claridad cuáles son las necesidades específicas de los diferentes grupos que integran la organización, generando una caracterización de la

población, clasificando dichas necesidades, con lo cual se podrá establecer un modelo de compensación que definitivamente movilice los comportamientos de las personas hacia el logro de los objetivos colectivos.

Qué comunicar: los responsables de la gestión de compensación y nómina, deben asegurarse de que todas las personas entiendan la estructura de compensación corporativa y la relación que ésta tiene con el cumplimiento de sus objetivos individuales y colectivos. En la medida de lo posible, se considera adecuado que las personas conozcan el marco legal laboral, los reglamentos y códigos institucionales, las funciones propias del cargo y la relación que tienen con la compensación recibida, la forma en que se calculan los diferentes conceptos a pagar, deducir y costos adicionales que se generan por razón de la relación laboral.

Por qué comunicar: la transparencia en las actividades que impactan las relaciones de las personas al interior de las organizaciones, especialmente aquellas que están afectando los intereses de los individuos, pueden lograr que se genere una gran confianza mutua, lo cual afecta de manera proporcional la calidad de vida organizacional.

Cómo comunicar: elegir las estrategias y medios más apropiados para socializar las políticas de compensación, salarios y beneficios, permiten la optimización de los recursos disponibles, a la vez que se puede tener el máximo alcance posible sobre la población que se quiere integrar.

Cuándo comunicar: saber en qué momento se debe tomar y distribuir información acerca del esquema de compensación y prácticas de la operación de nómina puede influir en el comportamiento de las personas. Si por ejemplo se va a cambiar la

estructura de comisiones para el equipo comercial, esta decisión debe ser conocida por las personas del grupo afectado, una vez ellos conozcan con claridad las metas, los objetivos, las nuevas responsabilidades y demás elementos, se puede facilitar su compromiso individual y colectivo.

En dónde comunicar: según el grupo objetivo, debemos seleccionar el lugar idóneo para que las personas se sientan en un ambiente propicio para asimilar las condiciones que se va a comunicar. En el caso de cambiar las políticas de compensación para aumentar el desempeño de un colaborador que no ha sido destacado por su rendimiento, las razones deben ser comunicadas en un lugar privado, caso contrario a los esquemas de retribución por alto desempeño, que pueden ser combinadas con acciones de reconocimiento al trabajador del mes.

Según nuestra experiencia en el manejo y éxito de esquemas de compensación laboral, existe una gran diferencia entre un esquema de compensación y un esquema de compensación que ha sido socializado, comprendido e interiorizado por todos los miembros de la organización, especialmente en el entorno que conocemos como la sociedad del conocimiento, en donde resulta preciso humanizar las organizaciones de toda naturaleza, dando el valor que las personas merecen por sus capacidades creativas.

26.1 Comunicación corporativa: relación entre cultura, clima y organización

Se puede observar que la comunicación corporativa es un elemento fundamental, que juega un papel múltiple en la construcción y fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional, además de ser integrante de la cultura y desarrollador de motivación en las personas a través de su percepción en el ámbito del

clima, tiene una responsabilidad especial de transmitir e integrar la información y conocimientos de todos los miembros y equipos de trabajo, facilitando de esta manera la configuración de la identidad corporativa. Por su carácter integrador, que impacta en todos los niveles de operaciones y procesos de la organización social, la comunicación se ha considerado un elemento fundamental y facilitador en el cumplimiento de los objetivos corporativos, que su presencia parte desde los elementos más profundos de la cultura y se expande hacia toda la organización.

26.2 En donde hay personas existe comunicación

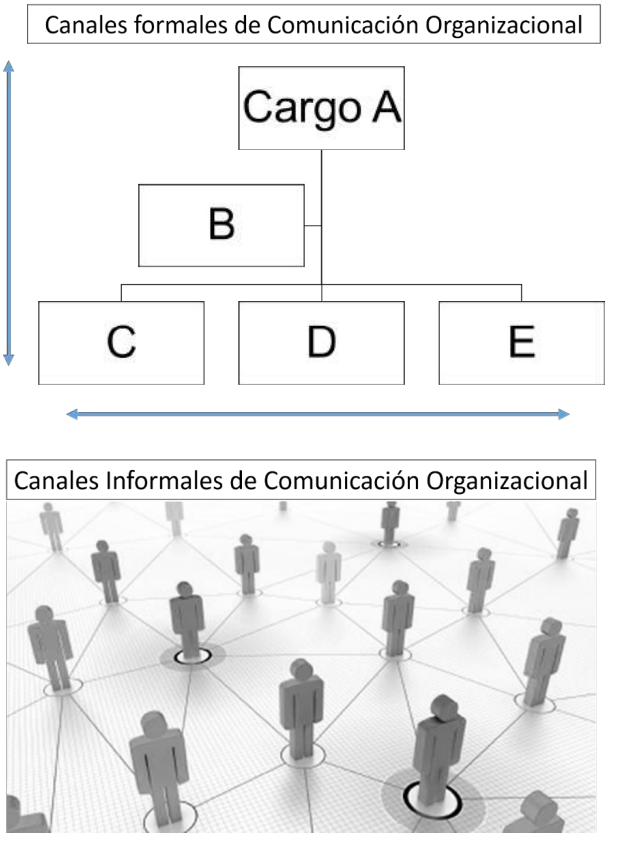
De acuerdo con los planteamientos de Ramos Grijalva (2007), la comunicación corporativa es una disciplina transversal, que como ninguna otra debe ser entendida y ejecutada por todos los integrantes, desde la alta dirección, pasando por mandos medios y cargos administrativos hasta la base de la estructura organizacional, localizando las funciones de comunicación en todas las áreas funcionales, obedeciendo a su capacidad integradora de toda la cadena de valor, tanto a nivel interno como externo, facilitando la interacción de las personas con la organización y de esta con las personas, así como de la misma organización con todos sus *stakeholders*, incluyendo a los clientes, proveedores, estado, competidores, mercado y en general toda la comunidad que se encuentra a su alrededor.

Por su parte Michael Ritter (2008) indica la necesidad de utilizar medios o canales de comunicación que permitan realizar de forma eficiente el proceso de comunicación, indicando que existen dos categorías a nivel corporativo:

- **Canales formales:** corresponde a los medios institucionalizados encargados de transferir información y conocimientos

a través de la estructura organizacional de forma horizontal y vertical.

- **Canales informales:** a través de ellos las personas interactúan compartiendo lo que perciben y los motiva de manera informal, sin la utilización de los canales institucionalizados.



Gráfica 88. Canales formales e informales de comunicación

Tanto los canales formales como los canales informales deben ser gestionados por la organización y entendido su impacto por todos sus integrantes, de manera que la comunicación cumpla con el objetivo integrador organizacional y difusor de la cultura y el clima corporativo. Una vez entendemos que la comunicación

hace parte de la cultura y el clima, además de su responsabilidad por integrar a los miembros, equipos y procesos de toda la organización, en términos de gestión del conocimiento, se ha identificado que este elemento tiene la función vital de apoyar la adquisición de conocimientos (aprendizaje organizacional), el uso, distribución, intercambio y compartición de los mismos, para finalmente aportar a la construcción de capital intelectual.

Según Pedro Zayas, la comunicación en el trabajo debe cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Alcanzar los objetivos del trabajo.
- ✓ Facilitar y mantener las relaciones en el trabajo.
- ✓ Mantener o mejorar la relación con otras personas.
- ✓ Mantener la autoestima de la persona.

Tal como se puede observar, de acuerdo con los objetivos citados, el autor está reconociendo el impacto que tiene la comunicación en el logro de los niveles de satisfacción de los colaboradores, lo cual a su vez conlleva a reforzar, mantener o disminuir la motivación y sus consiguientes niveles de compromiso y productividad.

26.3 Habilidades de la comunicación efectiva

Zayaz (2001) identifica las siguientes habilidades que se deben desarrollar por los individuos que tienen bajo su responsabilidad participar en diferentes procesos de comunicación desde sus diferentes roles:

- **Fluidez verbal:** capacidad para expresar palabras con agilidad, compuestas por la asociación y relación de palabras de forma clara y entendible.

- **Explicación:** habilidad que permite a una persona expresarse de forma comprensible con otra, generando en el interlocutor una acción que se desarrolla en su cerebro, como el pensamiento y la percepción, además de la parte emocional que incluye las emociones, sentimientos, experiencias y voluntad. La explicación, para que tenga el resultado esperado, que se puede resumir en la comprensión por parte de la otra persona, debe ser realizada con un lenguaje claro, sencillo y fácilmente perceptible por la otra persona.
- **Interpretación de la comunicación:** es la capacidad que tiene el receptor de la comunicación para comprender y dar un significado correcto al mensaje que está recibiendo a través de la explicación. Esta capacidad estará definida por las características personales del individuo como son sus valores, prejuicios, escolaridad y cultura.
- **Evaluación:** el receptor una vez ha recibido la información a través de una explicación y la ha interpretado, cuenta con los criterios necesarios para validar la calidad de la comunicación que ha recibido.
- **Persuasión:** corresponde a una habilidad directiva en la que el emisor convence a su receptor para que actúe o haga algo, influyendo sobre su comportamiento. En el proceso persuasivo, la persona debe defender sus puntos de vista y actuar en coherencia con el mensaje que ha sido emitido. La persuasión es algo complejo que implica contar con ciertas características en la comunicación como son: i) la calidad de la información, ii) la aceptación emocional de los argumentos por parte de los receptores, ii) circunstancias en las que se da lugar a la comunicación.

> Cuanto mayor sea la autoestima del emisor de los contenidos de la comunicación, mayor será la fuerza que desarrolla para persuadir a sus interlocutores.

Con el fin de agregar valor desde la gerencia de compensación laboral a sus diversos grupos de interés, el responsable debe contar con las siguientes competencias básicas:

- ✓ Saber escuchar.
- ✓ Capacidad de exponer las ideas de forma coherente y convencer.
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo.

La buena comunicación significa integridad, confianza y respeto por todas las personas con las que estamos interactuando, elementos que se consideran básicos a la hora de desarrollar la satisfacción de las personas, quienes van a percibir que son realmente tenidos en cuenta para los diferentes procesos de la organización.

Reflexión

De acuerdo a lo revisado en este capítulo evalúe los procesos de comunicación utilizados hasta ahora, incluyendo los canales, la calidad de la información y el uso de las competencias comunicativas en el ámbito de la gestión de compensación laboral en su organización, determinando las oportunidades de mejora y el impacto que puede tener su implementación en los resultados de la organización y sus integrantes.

Notas:

_____

_____

_____

_____

_____

Ejercicio práctico 16

Haga un inventario de los canales de comunicación interna con que cuenta su organización. Clasifíquelos en canales formales e informales y describa de qué manera puede aprovecharlos para:

- ✓ Identificar las necesidades de los trabajadores.
- ✓ Socializar con ellos las actuales condiciones de compensación laboral, salarios y beneficios.
- ✓ Comunicarles la iniciativa de construir una nueva estructura de compensación laboral.
- ✓ Mantenerlos informados sobre diferentes aspectos legales que son requisito para el buen desarrollo de la relación de trabajo.
- ✓ Mantenerlos informados periódicamente sobre las decisiones generales sobre el modelo de compensación. Por ejemplo, la iniciativa de realizar una actividad de integración, la fiesta de final de año, un concurso de desempeño para premiar al trabajador del mes, etc.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

CAPÍTULO 27: TECNICAS GERENCIALES DE TOMA DE DECISIONES APLICADAS A LA COMPENSACIÓN LABORAL

Cuando nos referimos a la gerencia de compensación laboral, estamos hablando, como en cualquier otro proceso gerencial, de enfrentarnos cada día a la toma de decisiones, de las cuales dependerá el futuro de la organización, su competitividad y nivel de rentabilidad, por cuanto las decisiones que tomamos en este sentido afectarán necesariamente los niveles de satisfacción laboral de las personas y su consiguiente motivación para hacer con efectividad las cosas que le han sido encomendadas.

Para comprender el impacto de las decisiones que tomamos cuando somos responsables de la gestión de compensación laboral, revisaremos en este capítulo, en primer lugar, los elementos que hacen parte de un proceso de toma de decisiones, para continuar con la definición de las principales decisiones que debemos tomar cuando hablamos de compensación laboral, con sus implicaciones tanto para las personas como para la misma organización y finalmente, abordaremos algunas técnicas gerenciales para asumir esta responsabilidad procurando cumplir los objetivos de las partes.

27.1 Una aproximación conceptual

La toma de decisiones, según Wikipedia (2015), consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, definición que ha sido

basada entre otros autores en el aporte de Stoner (2003) que dice que la toma de decisiones es "el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico".

La toma de decisiones implica un proceso a través del cual se va a seleccionar la opción que mayores beneficios reporte a los interesados en el proceso, de forma que un gerente de compensación laboral debe contar con un valor fundamental que es la ética, a partir de la cual se centrará en buscar el beneficio de todas las partes de forma equitativa, evitando actuar en respuesta a las necesidades parciales propias o tratando de beneficiar sin argumentos suficientes a algún grupo de individuos e incluso a la misma organización.

Es bien sabido que los procesos de gestión humana deben procurar un equilibrio entre los objetivos de la organización y aquellos de orden individual y especialmente la gestión de compensación laboral debe cumplir con este principio, ya que las decisiones que aquí tomemos van a afectar tanto el componente financiero corporativo, que es vital para cumplir con su objetivo de mantener de forma permanente la rentabilidad y competitividad, a la vez que impactará sobre los comportamientos de las personas, como responsables por el cumplimiento de las metas estratégicas definidas por la alta dirección.

Como vemos, la responsabilidad de tomar decisiones en el sentido de la compensación laboral es bastante importante para el cumplimiento de los objetivos colectivos. De acuerdo con Octavio Ballesta (2013) en su artículo *Toma de decisiones empresariales en tiempos de redes sociales y colaboración* publicado en el sitio www.talentoenexpansion.com/, sugiere que el proceso de toma de decisiones cuenta con seis partes que se describen en la gráfica 87.

De acuerdo con el autor referido, para llegar a la mejor decisión, el gerente debe tener el conocimiento necesario que le permita acercarse al problema de tal forma que logre reconocer sus causas y las consecuencias que está generando para los participantes, a partir de lo que podrá desarrollar alternativas para así poder elegir la mejor de ellas en beneficio de las partes, finalizando el ciclo con la puesta en acción o aplicación de la alternativa elegida, en donde vemos la especial importancia que toma el último componente, pues de lo contrario el esfuerzo realizado por tomar decisiones quedará totalmente obsoleto, desperdiciando los esfuerzos realizados.

Gráfica 89. El ciclo en seis fases del proceso de toma de decisiones común en el ámbito empresarial
Fuente: Ballesta, 2013.

Por su parte, Peter Drucker (2006), citado por *La toma de decisiones* de la publicación Harvard Business Review, propone que para que exista una eficaz toma de decisiones se deben adelantar las siguientes seis etapas del proceso, en las cuales se debe responder a ciertos interrogantes:

- **Clasificación -**Clasificación del problema: ¿Se trata de un problema genérico? ¿Es excepcional y único? ¿Constituye la primera manifestación de un nuevo tipo de problemas para los que todavía no existe ninguna norma?
- **Definición -**Definición del problema: ¿Con qué nos tenemos que enfrentar?
- **Especificaciones -**Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema: ¿Cuáles son las condiciones de campo que delimitan el problema?, refiriéndose a las condiciones de campo en términos científicos a la capacidad que tenemos de definir los objetivos que debe alcanzar y las condiciones que debe satisfacer.
- **La decisión -**Decidir sobre lo que es correcto, en lugar de sobre lo que es aceptable, con el objeto de cumplir las condiciones de campo: ¿Qué es lo que satisfará totalmente a las condiciones antes de que se consideren los compromisos, adaptaciones y concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable?
- **La acción–**Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo: ¿En qué consisten las acciones que hay que realizar? ¿Quién las tiene que conocer?
- **El control de los resultados -**Establecer el control (*Feed-back*) que compruebe la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos: ¿Cómo se está llevando a cabo la decisión? ¿Son adecuados u obsoletos los supuestos en los que se basa?

27.2 Decisiones de compensación laboral

Una vez tenemos claro de qué se trata la toma de decisiones y hemos delimitado algunas concepciones metodológicas básicas,

a continuación, nos acercaremos un poco más al campo de la compensación laboral, sobre los aspectos en los que debemos influir para alcanzar los objetivos definidos.

Como bien sabemos, la compensación laboral tiene un componente gerencial que se encarga de la toma de decisiones, que afectan las relaciones organización–trabajadores, a tal punto de lograr definir los niveles de motivación, compromiso y satisfacción de las partes durante todo el ciclo de vida de las mencionadas relaciones, mientras exista la organización. Es así que debemos reconocer como primer elemento a la organización, sus características culturales y estratégicas, así como los objetivos que han sido definidos por lo general desde la alta dirección. Este conocimiento lo abordaremos en la segunda parte de esta herramienta dedicada a las habilidades organizacionales, por ahora, haremos énfasis en la definición de los objetivos empresariales, para alinear los objetivos que tendremos al definir las acciones a seguir en materia de compensación.

A partir de la definición de los objetivos, pasaremos a hacer un recorrido por las diferentes etapas de las relaciones de trabajo y de los procesos de gestión humana, en donde será fundamental la participación de la gerencia de compensación laboral. En la gráfica siguiente veremos las decisiones que debemos tomar y el impacto que cada una de ellas tiene tanto para la organización como para las personas.

En la gráfica observamos que la gerencia de compensación laboral debe tomar decisiones de forma permanente, durante todo el ciclo de vida de la relación de trabajo entre la organización y sus trabajadores, incluso desde antes de la vinculación y hasta después de su retiro, logrando de esta manera construir un posicionamiento positivo, que como consecuencia conllevará a alcanzar los máximos niveles de productividad y competitividad.

Cuando nos preparamos para tomar decisiones, especialmente relacionadas con las Personas que integran las organizaciones, debemos ser conscientes que en la mayor parte de oportunidades debemos hacerlo de forma colaborativa con otras personas, lo que hace que sea necesario contar con herramientas que nos faciliten el proceso de una forma objetiva y que podamos contar con los argumentos suficientes que soporten los beneficios aportados a las partes.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, trabajaremos sobre algunas técnicas que podemos utilizar para la toma de decisiones gerenciales en materia de compensación laboral

Proceso	Decisiones de Compensación	Impacto en Trabajadores	Impacto en la Organización
Planificación Estratégica	Definir los objetivos de compensación laboral	Define lo que espera la Organización de las Personas en el cumplimiento de sus objetivos	Facilita el cumplimiento de los objetivos a partir de la satisfacción de las Personas
Descripción y Análisis de Cargos - Estructura Organizacional	Establecer la posición de cada persona en la estructura corporativa de compensación	Se genera equidad interna en la definición de las condiciones de compensación laboral	Establece las condiciones de acuerdo al aporte que cada persona hace a los objetivos colectivos
Provisión - Atracción de Personas	Ofrecer las condiciones de compensación a las Personas de acuerdo al ajuste a los requerimientos de la posición	Desde el primer momento se contará con el trabajador motivado al conocer las condiciones de trabajo	Se evita la rotación de las personas, originada por condiciones de trabajo no esperadas
Desarrollo del Talento Humano	Los procesos de Formación y Plan de carrera y sucesión deben atender las características de cada persona y sus funciones	Las personas buscarán desarrollar de forma permanente su potencial y con este su satisfacción laboral	Se mantienen actualizados y en constante evolución los procesos organizacionales
Motivación y Mantenimiento del Talento Humano	Desarrollar y actualizar de forma permanente las condiciones de compensación económica y no económica de los trabajadores	Se mantiene el interés de las Personas por su trabajo y por innovar en su ejecución gracias a la evolución de los elementos que generan motivación y satisfacción	Aumento permanente de la innovación y productividad de los diferentes procesos de la Empresa
Plan de Retiro	Facilitar al trabajador las condiciones para los cambios que supone la finalización del contrato	Adaptación temprana a las nuevas condiciones de vida al retirarse de la Organización, aumentando su satisfacción aun después del retiro	Posicionamiento como buen empleador, generando así competitividad en todos los niveles corporativos
Gestión del Conocimiento	Construir condiciones propicias para la colaboración y aprovechamiento de recursos	Integración de colaboradores y optimización de actividades y recursos mejorando la calidad de vida en el trabajo	Incremento de las oportunidades de crecimiento de la Organización, gracias al aprendizaje y transferencia de conocimientos a la realidad

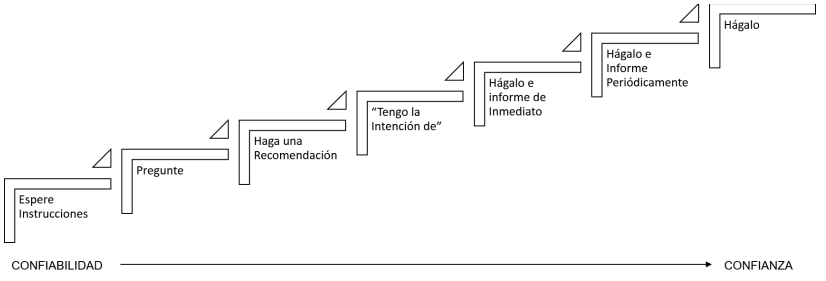
Gráfica 90. Tabla de principales decisiones de compensación laboral

27.3 Técnicas para la toma de decisiones

Según Alberto Jorge Acosta, para lograr la participación de las personas en la definición de las técnicas adecuadas para tomar decisiones, especialmente cuando este es un proceso colaborativo en el que intervienen personas de diferentes roles, se debe fortalecer la autoestima de los participantes, aumentando así la calidad de los resultados. Para ello, el autor propone como punto de partida el desarrollo del *empowerment* en los responsables, competencia que podemos definir como "la entrega de la responsabilidad, información y recursos a todas las personas de la organización, potenciando al máximo su motivación, creatividad e innovación y logrando ascender la atmósfera laboral en todo el equipo. En última instancia, significa ofrecer poder a cada ser humano de la organización y a cambio recibir el talento colectivo que haga crecer decisivamente la empresa". De la misma forma, Ken Blanchard (2002) nos propone tres claves para desarrollar el *empowerment* en las personas:

- ✓ Compartir información con todos.
- ✓ Crear autonomía por medio de fronteras.
- ✓ Reemplazar la jerarquía por equipos.

Es preciso, entonces, trabajar sobre el desarrollo de la confianza en los equipos de trabajo como fuente para obtener los mejores resultados a la hora de tomar decisiones adecuadas de forma colaborativa, tema que abordaremos desde el aporte de Stephen Covey en su obra *El octavo hábito*, que se encuentra definido en la siguiente gráfica, que ha sido titulada por el autor como los niveles de iniciativa autofacultamiento, podemos ver que corresponde a los diferentes niveles de evolución y madurez que va tomando la confianza que se otorga a una persona para que tome iniciativas en la ejecución de su puesto de trabajo.

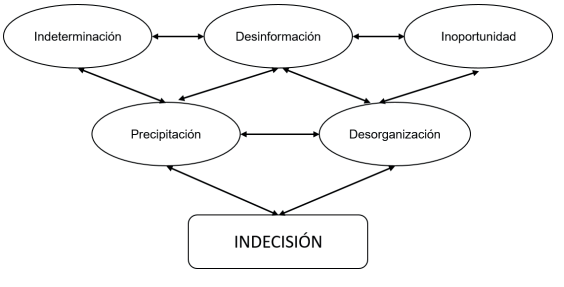


Gráfica 91. Niveles de iniciativa y autofacultamiento
Fuente: Covey, 2005.

Ahora, vale la pena identificar los diferentes tipos de decisiones en función de quién las debe tomar:

- ✓ Decisiones tomadas por un solo individuo, en donde podemos utilizar de forma sistemática el proceso que ha propuesto Drucker y que encontramos al inicio de este capítulo.
- ✓ Decisiones minoritarias.
- ✓ Decisiones mayoritarias.
- ✓ Decisiones por consenso.
- ✓ Decisiones por unanimidad.

Así mismo, encontramos como aporte de Nogueira (2004) la presencia de una serie de problemas al decidir, que nos llevan a la indecisión y con ello a obtener como resultado el estancamiento en la evolución de los conflictos presentados.



Gráfica 92. Problemas al decidir
Fuente: Nogueira, 2004.

A continuación, entraremos a definir algunas técnicas útiles a la hora de tomar decisiones en los procesos de gestión de la compensación laboral, que pueden ser aplicadas desde la planeación y definición de los objetivos de la estructura de compensación laboral, pasando por la definición de las políticas de salarios y beneficios, las bandas de la estructura de compensación, los factores de valoración de los puestos de trabajo, incluso hasta las condiciones y reglamentos para acceder a beneficios de orden emocional o espiritual.

Lo primero en que debemos pensar es en conformar un equipo interdisciplinario para la gestión de la compensación laboral, que puede ser encabezado por la dirección de gestión humana por su conocimiento sobre las personas quienes serán los beneficiarios de las condiciones de compensación y sobre los aspectos organizacionales que permitirán argumentar de forma objetiva la definición de las condiciones (gráfica 93).

Gráfica 93. Equipo interdisciplinario de gestión de compensación laboral

De acuerdo con la realidad empresarial, cada organización incluirá o no a los diferentes roles responsables, para lo cual tendrá en cuenta el impacto de su participación sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos. Una vez conformado el comité, podemos utilizar alguna o algunas de las siguientes técnicas:

Técnica	Descripción	Aplicación
Análisis DOFA	- Principal herramienta de análisis estratégico. - Correlación de análisis entre aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y aspectos externos (Oportunidades y Amenazas). - Permite seleccionar acciones orientadas a potenciar los aspectos positivos (Oportunidades y Fortalezas) y minimizar los negativos (Amenazas y Debilidades).	Análisis de competitividad de la estructura de compensación laboral
Tormenta de Ideas	Se debe realizar en las siguientes fases: - Preparatoria: Se alistan los recursos necesarios. - Generación: Se reúnen los participantes y se aportan las ideas de cada uno y se lleva el registro puede ser mediante un tablero. - Evaluación: Se comparan los objetivos con las ideas generadas y se identifica la idea que mejor solución plantee. - Implantación de la idea aceptada: Según el análisis realizado, se implanta la idea que haya sido seleccionada por consenso.	- Selección de los factores de valoración de cargos. - Determinación de estrategias de compensación laboral. - Selección de las variables para establecer incentivos adicionales.
Delphi o método de expertos	Se inicia con la selección del grupo de expertos que expondrán los objetivos de discusión y a continuación, por varias rondas se busca llegar a un consenso: - Primera serie: Cada quien selecciona sus opciones y las comunica por el medio seleccionado. - Segunda serie: los expertos clasifican las respuestas por orden de prioridad. - La segunda serie se puede repetir varias veces hasta obtener un resultado consensuado (Se sugiere que se realicen dos rondas adicionales de esta serie).	- Selección de los factores de valoración de cargos. - Determinación de estrategias de compensación laboral. - Selección de las variables para establecer incentivos adicionales.
Phillips 66	Esta técnica se aplica sobre grupos de 20 a 25 personas. - Se reúnen grupos de 6 personas durante 6 minutos, realizan una tormenta de ideas por cada grupo. - Se clasifican y socializan las ideas resultantes. - Se empiezan a depurar con la participación de los integrantes de cada equipo.	- Establecer beneficios con base en los intereses de los colaboradores.
Hojas de Balance	En una tabla de cuatro columnas se busca balancear las ventajas y desventajas de las diferentes ideas: - Col 1: Exposición de la idea a evaluar. - Col 2: Aspectos favorables. - Col 3: Aspectos desfavorables. - Col 4: Interesante - Por qué resulta interesante la propuesta.	- Objetivos de compensación laboral. - Criterios para establecer la estructura de compensación.
Matriz Costo - Beneficio	Se ubican las propuestas en una matriz que incluye: - Por un lado la variable costo (Alto costo - Bajo costo) - Por otro lado la variable beneficio (Alto beneficio - Bajo beneficio)	- Definición de los beneficios a asignar a los trabajadores.

Gráfica 94. Tabla de técnicas gerenciales para la toma de decisiones

Ejercicio práctico 17

Identifique a las personas o cargos que deben conformar el comité de compensación laboral de su organización y asígnele a cada uno de ellos un rol en el equipo de trabajo. Recuerde que

el comité debe ser interdisciplinario y estar conformado por las personas que pueden apoyar una toma de decisiones de manera objetiva, de tal forma que cada componente se oriente hacia el equilibrio entre la satisfacción de las personas y las metas corporativas.

Notas:

CAPÍTULO 28: CAMBIO, INNOVACIÓN Y COMPENSACIÓN LABORAL

Para gerenciar, diseñar, implementar y modificar los sistemas de compensación en las organizaciones, es preciso desarrollar la capacidad de gestionar los cambios que ello representa, realizando los esfuerzos necesarios para que los trabajadores en todos los niveles logren comprender y adaptarse de forma sistemática a los cambios que se presentan gracias al dinamismo que hoy en día representa la misma sociedad y a la que no es ajeno ningún proceso corporativo. Con el fin de causar impactos positivos en las personas y lograr que ellas perciban los beneficios antes de suponer perjuicios es necesario gestionar los mencionados cambios, buscando minimizar y en lo posible eliminar los focos y razones de resistencia que se pueden presentar.

A pesar de que los seres humanos por naturaleza estamos en un mundo de innovación, pues todo lo que usamos y consumimos en alguna oportunidad se creó por primera vez como iniciativa de alguien, también es cierto que cuando no tenemos una motivación para implementar dichas iniciativas, nos resistimos de igual forma naturalmente.

Cuando la alta dirección o los gerentes de compensación laboral, pensando en el bienestar general de su comunidad interna, así como en lograr el equilibrio entre los resultados que debe reportar para la organización y el cumplimiento de los objetivos de los individuos, deciden adoptar algún tipo de cambio o innovación en su estructura de compensación, salarios y beneficios, por pequeño que este resulte, si no se maneja adecuadamente, va a generar resistencia a partir de supuestos que construyen las personas frente a la incertidumbre o a la falta de participación.

Las seis principales fuentes de rechazo al cambio que desarrollan los individuos de acuerdo con Joseph Boyett (1999) son las siguientes:

- ✓ **Percibir consecuencias negativas:** la resistencia es una reacción natural de protección de los seres humanos ante situaciones que pueden poner en riesgo nuestros intereses personales.
- ✓ **Miedo a tener que trabajar más:** aunque no es el objetivo, se suele pensar que un cambio requiere de mayor atención por parte de los colaboradores, que finalmente son quienes deben realizar la implantación de las nuevas soluciones.
- ✓ **La percepción de que los hábitos se romperán:** al romper los hábitos existentes, se genera una percepción de peligro frente a las nuevas situaciones que generalmente son desconocidas. Las personas sienten amenazada una posición de confort en la que tienen un determinado nivel de status quo.
- ✓ **La falta de comunicación:** nuevamente como vemos, la comunicación hace parte importante en la gestión del cambio y la implementación de innovaciones. Al no mantener una comunicación fluida, las personas sienten que se les está ocultando información, por lo que probablemente no van a comprender la importancia de su participación.
- ✓ **No incluir a todos los aspectos de la organización:** un proceso de cambio debe tener en cuenta todos los recursos que componen la organización, así como de manera especial a las personas que la integran, por el impacto de los cambios en su realidad.
- ✓ **La sublevación de los trabajadores:** algunas personas que no se sienten a gusto ante situaciones de cambio, pueden

convertirse en líderes negativos, propiciando desorden ante iniciativas corporativas.

Ante estas causas de resistencia a los cambios el autor sugiere las siguientes técnicas para implementar con éxito una iniciativa de cambio:

- ✓ **Establecer una necesidad para cambiar:** se trata de mostrar a las personas las ventajas y beneficios que obtendrán al implementar una situación de cambio corporativo.
- ✓ **La gente no resiste sus propias ideas:** es relevante permitir la participación activa de todas las personas, facilitando espacios de colaboración en donde ellos perciban que han sido quienes han desarrollado las nuevas iniciativas. Además, con esta herramienta es posible mejorar en algo los resultados que se espera obtener.
- ✓ **Comunicar, comunicar, comunicar, comunicar:** importante es integrar el cambio y la innovación con la cultura organizacional, por lo que se hace necesario mantener informadas a las personas, de manera que ellas entiendan las causas y los beneficios, generando así el compromiso y la motivación requeridos.
- ✓ **Crear una visión clara mostrando que las personas vivirán mejor:** uno de los objetivos es el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo de las personas, con lo que se genera una mayor motivación.
- ✓ **Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos:** medir los resultados de una acción de cambio es un buen argumento para motivar a todos los integrantes a unirse a la iniciativa y a eliminar las barreras de resistencia que han desarrollado. Para ello se pueden utilizar pruebas piloto.

- ✓ **Crear un comité de líderes del cambio en la cual participe la alta dirección:** el cambio y la innovación como un hábito anti-rutina cultural debe ser implantado en todos los niveles, desde la alta dirección hasta la base de la estructura corporativa. Si los directivos demuestran su compromiso con la iniciativa, es más fácil que los demás entiendan su importancia y se adapten.

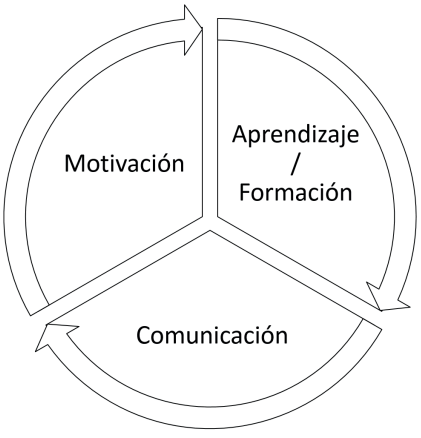
Debemos además entender que el cambio para tener resultados positivos debe contar con unos objetivos muy bien estructurados y estar alineados con los elementos de la cultura organizacional, de manera que facilite el cumplimiento de los lineamientos estratégicos, esto corresponde a una planificación adecuada. La innovación requiere la implementación de un sistema de gestión del cambio, sin embargo, esta relación no es recíproca, pues no todo cambio corresponde a un proceso de innovación en una organización.

El cambio cuando es implementado con una visión limitada, sin tener el conocimiento apropiado para tomar una decisión adecuada, será simplemente un cambio al que será mucho más fácil resistirse por parte de los colaboradores, debido a la falta de argumentación teórico empírica. Este tipo de situaciones las encontramos cuando el diseño de la estructura de compensación laboral responde únicamente a los intereses de la organización por ejemplo de orden financiero, sin tener la menor intención de dar la importancia que las personas merecen.

Por otro lado, la innovación es entendida como un proceso de cambio, en el que el objetivo es alcanzar objetivos comunes beneficiando a todos los participantes en la cadena de valor, que para el caso de la gestión de compensación laboral, se recomienda conocer entre otros los siguientes aspectos: los intereses que tiene cada participante, las más recientes tendencias

en la materia, el marco estratégico corporativo, las fuentes de comportamiento de las personas, los resultados de procesos de investigación como las encuestas salariales sectoriales y obviamente, contar con una caracterización lo más detallada posible de los trabajadores de la organización.

El desafío es entonces hacer que la implementación de iniciativas de compensación laboral, más allá de un cambio de condiciones, se conviertan en procesos de innovación, de forma que logremos argumentar de forma suficiente frente a cada grupo de interés los beneficios que ellos obtendrán.



Gráfica 95. Estrategias para gestionar el cambio

Finalmente, con el propósito de facilitar la comprensión e interiorización de los beneficios que va a reportar una iniciativa de compensación laboral, podemos implementar tres estrategias, que encontramos resumidas en el gráfico anterior.

- ✓ **Aprendizaje/Formación:** capacitar a los trabajadores mediante actividades que promuevan el aprendizaje de las nuevas condiciones de compensación laboral, con metodologías que los lleven a ellos mismos a concluir sobre los beneficios que recibirán.

- ✓ **Comunicación:** mantener a los trabajadores informados es fundamental, desde el momento de tomar la decisión de implementar cambios en los esquemas de compensación laboral, hasta la ejecución en vivo de las nuevas condiciones, de forma que ellos se sientan parte activa en el proceso.
- ✓ **Motivación:** se trata de venderle la idea a los trabajadores, que entiendan que los cambios responden a los objetivos individuales y colectivos de todos los integrantes y que hemos descubierto a través de diferentes fuentes de caracterización.

Cambiar las condiciones de compensación laboral, supone a su vez la necesidad de modificar los comportamientos de las personas, hacia un mejoramiento tanto de su calidad de vida como en el incremento de sus niveles de productividad.

Reflexión

Teniendo en cuenta otros procesos de cambio que haya experimentado, ¿por qué es importante desarrollar estrategias de gestión del cambio a la hora de decidir ajustar las condiciones de compensación laboral de la organización?

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio práctico: 18

Realice un listado de los elementos que ya conoce de la Organización, de los Trabajadores y del entorno, que serán útiles para el desarrollo de la nueva estructura de compensación laboral.

Ahora realice el listado de los elementos que considera hace falta conocer o desarrollar para que su iniciativa de compensación laboral sea considerada como una estrategia de innovación.

Notas:

Ejercicio práctico 19

Según el conocimiento que usted tiene de su organización, ¿Cuáles considera que serán los focos de resistencia a los cambios propuestos en sus sistemas de compensación laboral? ¿Qué estrategias y acciones considera que serán útiles para contrarrestar los focos de resistencia identificados?

Notas:

CAPÍTULO 29: HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS QUE APOYAN LA GERENCIA DE COMPENSACIÓN

En un mundo globalizado, con el impacto que ha tenido el uso generalizado de las herramientas de tecnología en la optimización de los procesos corporativos, permitiendo a las personas dedicarse a lo realmente importante que es la generación permanente de iniciativas creativas que redunden en beneficios a todos los grupos de interés. Resulta necesario, tener clara la participación de dichas herramientas en la gestión de compensación laboral.

En este sentido, el presente capítulo tiene por propósito identificar las herramientas que facilitarán en cada parte los procesos de gerencia de compensación laboral y operación de nómina, haciéndolos cada vez más eficientes. A continuación, agruparemos las herramientas que soportan la gerencia de compensación laboral en tres categorías:

- ✓ Herramientas de gestión
- ✓ Herramientas de comunicación
- ✓ Herramientas operativas

Además de las herramientas presentadas, se debe promover en los trabajadores el uso de las herramientas puntualmente diseñadas para cumplir con las funciones de su cargo, de esta manera logran los objetivos diseñados por la organización desde cada proceso en particular, a la vez que se alcanza la satisfacción de las personas, por lo que podemos afirmar que también como parte del desarrollo humano, debemos tener en cuenta

el suministro de las herramientas tecnológicas actualizadas y la formación sobre su uso y utilidad como parte del esquema de compensación de cada trabajador.

Existen otras herramientas como son las plataformas de ofimática, en donde encontramos como su principal elemento las herramientas de Microsoft Office, seguidas por otras plataformas como las ofrecidas por Open Office y Google Apps.

Clase	Descripción	Herramientas	Aplicación
Gestión	Corresponde a aplicaciones que facilitan la toma de decisiones, a partir de datos, estadísticas e información proveniente de la realidad de la Organización. Son las herramientas diseñadas para realizar el proceso de transformación de datos en información y aprovechar esta información para facilitar la generación de conocimientos por parte de las personas. Para ello, el papel de estas herramientas es almacenar los datos, organizarlos y clasificarlos para construir información, que será igualmente almacenada y organizada de manera que las personas puedan acceder fácilmente a ella convirtiéndola en conocimiento que podrán utilizar para las etapas de innovación y generación de valor.	ERP: Enterprise Resources Planning - Gestión integral de los procesos organizacionales.	Estas herramientas facilitan la planificación y el control de las acciones de gestión de compensación laboral, proporcionando los insumos necesarios para la efectiva toma de decisiones.
		ERM: Employee Relationship Management - Gestión de relaciones con los trabajadores.	
		BI: Business Intelligence - Extracción de datos relevantes y tendencias para la toma de decisiones.	
		Gestión Documental.	

Clase	Descripción	Herramientas	Aplicación
Comunicación	Son aquellas herramientas que facilitan la adquisición y construcción de conocimientos tanto tácitos como explícitos, fundamentados en la colaboración, compartición, intercambio, transferencia y uso de lo que saben. Estas herramientas son fundamentales para manejar el ambiente de trabajo en las Organizaciones, facilitando la comunicación y transacciones optimizando los diferentes procesos.	Intranet y herramientas de auto gestión	Las herramientas de comunicación facilitan la interacción eficiente de los integrantes de la Organización. Las personas pueden generar por ellos mismos soportes y certificaciones.
		Aprendizaje virtual	
		Video conferencia	
		Blogs	
		Foros	
		Wikis	
		Chat	
Herramientas Operativas	Son herramientas diseñadas específicamente para la operación de nómina y pueden ser especializadas o pueden estar integradas a otras aplicaciones de una mayor magnitud.	Integradas: - Software de contabilidad - ERP's	Facilitan la ejecución de los procesos de nómina, seguridad social, prestaciones sociales y liquidación de contratos.
		Especializadas: - Queryx (SQL Software) - Otras herramientas	

Gráfica 96. Herramientas tecnológicas para la gestión de compensación

Estas plataformas son utilizadas de forma transversal en las organizaciones y para la gerencia de compensación laboral son de gran utilidad, gracias a las funcionalidades que ofrece cada herramienta en particular, las cuales definiremos a continuación:

- **Procesador de texto (Word):** permite la generación de documentos, manuales y reglamentos que pueden integrar texto, imágenes, tablas, vínculos, entre otros componentes. Para el caso, se pueden realizar los siguientes documentos de gerencia de compensación laboral:

  - Objetivos de la gestión de compensación laboral.

  - Planeación de la compensación laboral.

  - Manual de compensación laboral y operación de nómina.

  - Informes de gestión de compensación.

  - Planes de mejoramiento y control.

- **Hojas de cálculo (Excel):** es una herramienta que permite elaborar tablas y formatos que incluyan cálculos matemáticos mediante fórmulas, con lo que podemos realizar la organización y análisis de datos, además de automatizar ciertas actividades que anteriormente debían ser realizadas de forma manual. Algunas de sus utilidades son:

  - Elaborar la caracterización de trabajadores.

  - Analizar la viabilidad de los planes de gestión de compensación laboral.

  - Controlar los resultados de las condiciones de compensación frente a los objetivos definidos.

  - Realizar el presupuesto de compensación laboral periódico.

- Simular escenarios de compensación laboral para tomar decisiones.

- Evaluar la viabilidad de establecer diferentes políticas de compensación laboral.

- **Presentaciones (Power Point):** permite realizar presentaciones gráficas mediante diapositivas, integrando elementos audiovisuales, texto, gráficos y tablas. Es posible ajustar las condiciones de diseño de imagen, plantilla, fuentes y animaciones.

  - Socialización de condiciones de compensación laboral.

  - Gestión del cambio.

  - Informes ejecutivos/gerenciales.

  - Boletines de avance de implementación.

- **Gestión de proyectos (Project):** esta aplicación que hace parte de la suite de Microsoft Office, se debe adquirir de forma independiente y particularmente funciona muy bien para hacer seguimiento sobre las tareas y responsabilidades, con los cronogramas correspondientes en la implementación y ejecución de gestión de compensación laboral como, por ejemplo:

  - Implementación del software de gestión de compensación laboral.

  - Migración de la información a una nueva plataforma.

  - Implementación y ajuste de las condiciones de la estructura de compensación laboral.

  - Procesos de formación de personas.

- **Diagramas de flujo (Visio):** una excelente herramienta de dibujo para analizar procesos y operaciones en las organizaciones. Con esta podemos:

  - Análisis de los componentes de la estructura organizacional.

  - Diseñar y gestionar la estructura funcional de la organización (organigrama).

  - Administrar los mapas de procesos corporativos.

  - Estructurar los diagramas de flujo de los procesos de gestión de compensación laboral.

  - Distribución física de los puestos de trabajo.

Ejercicio práctico 20

Realice el inventario las herramientas tecnológicas utilizadas en la organización y seleccione aquellas que le aportan un valor a la gerencia de compensación laboral. Clasifíquelas según los siguientes criterios:

- ✓ Herramientas de gestión de compensación laboral
- ✓ Herramientas de consulta para la gestión de compensación laboral
- ✓ Herramientas de productividad de los diferentes cargos

Reflexione sobre el uso que se está dando actualmente a estas plataformas y construya el plan de mejoramiento para optimizar su uso o actualizarlas para mejorar sus resultados.

Notas:

PARTE 9

HABILIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GERENCIA DE COMPENSACIÓN LABORAL

HABILIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA GERENCIA DE COMPENSACIÓN LABORAL

La primera parte consistió en determinar las principales habilidades que deben tener las personas responsables de los diferentes procesos de compensación laboral en las organizaciones, las cuales deben ser desarrolladas en primera instancia, especialmente porque ellas son quienes construirán las condiciones necesarias en la Organización para que los modelos a implementar cuenten con los requisitos para generar los resultados esperados por las partes.

Una vez hemos validado que comprendemos la importancia del rol de la gerencia de compensación laboral, así como las tendencias en la materia, pasaremos a crear las condiciones suficientes por parte de la organización, cuyo propósito será lograr la coherencia entre lo que se proyecta y los resultados que se conseguirán, disminuyendo hasta eliminar las brechas que generalmente existen entre los componentes mencionados.

Para ello, es preciso iniciar conociendo a la organización y sus componentes estratégicos que pueden facilitar la implementación y ajuste de la estructura de compensación laboral existente, generando incluso la conciencia sobre lo que requiere ser modificado por la alta dirección.

CAPÍTULO 30: ANALISIS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL -NUESTRO PUNTO DE PARTIDA

Lo primero que necesitamos de la organización, como lo hemos mencionado antes, es comprender en la práctica su cultura, su clima y su estructura de comunicación institucional, como componentes del desarrollo organizacional, entendido como el conjunto de oportunidades de evolución y crecimiento que son aprovechadas por la organización, por lo general a partir del compromiso de las personas que la integran.

Empezaremos, entonces, definiendo la **cultura organizacional** como la identidad que desarrolla una organización social o económica en su entorno, permitiéndole diferenciarse por sus comportamientos e interacción con sus grupos de interés internos y externos. Para definir la cultura de una organización, contamos con diversos elementos que logran que ésta sea identificada. Por ejemplo, cuando pensamos en el tango, lo relacionamos con Argentina; cuando pensamos en trabajadores de la organización Servientrega, visualizamos sus uniformes de color verde; cuando pensamos en el banco Davivienda, viene a nuestra mente la *casita roja*; en 3M la identidad cultural corresponde a la innovación; Toyota se diferencia por la cultura de calidad; Volvo se relaciona con seguridad y así, podemos entonces encontrar un sinnúmero de ejemplos de la representación de cultura organizacional.

Estos elementos que representan a la organización hacen parte de su cultura corporativa y le permiten desarrollar una identidad diferenciadora en su entorno. Para Chiavenato “la cultura

representa la forma en que una organización se ve a sí misma y a su contexto" agregando, con base en el aporte de diversos autores que la cultura puede ser fuerte o débil dependiendo del nivel de compromiso que se genere en sus integrantes (Chiavenato, 2009). Agregando Gareth Morgan (1996) que la cultura varía de una sociedad a otra y la misma hace referencia a los distintos modos de vida que tienen las distintas sociedades.

Por tratarse la organización de un sistema social, Méndez Álvarez (2006) indica que se construye una conciencia colectiva que debe ser promovida por los líderes de forma que se generen patrones de conducta que logren la identidad frente a otros sistemas que pueden ser similares, definiendo el comportamiento común de los integrantes del grupo, proveniente de un conjunto de creencias y valores compartidos (Ritter, 2008).

Nonaka y Takeuchi indican que el aprendizaje organizacional debe ser facilitado por la cultura de los individuos y las organizaciones, identificando que la adquisición de conocimiento comienza en la transferencia generacional, indicando por demás que "la cultura es un producto aprendido de la experiencia del grupo" (Nonaka & Takeuchi, 1999).

A partir de las definiciones aportadas por los diferentes autores, tomaremos la siguiente definición:

> La cultura organizacional es la identidad diferenciadora colectiva, desarrollada por una organización y sus miembros, promovida por los líderes, que surge a partir de un conjunto de creencias y valores producidos por el aprendizaje y la experiencia compartida, que determinan los patrones comunes de comportamiento para los miembros del grupo social o económico.

Mientras que la cultura corporativa define los comportamientos colectivos de los integrantes de la organización, el **clima laboral** tiene la facultad de motivar a las personas a actuar con compromiso hacia ella, fortaleciendo de esta manera dicha cultura. Vemos así que el clima es un elemento que al movilizar los comportamientos de las personas y aunque es parte integral de la cultura, requiere ser definido de forma independiente.

Ángel Baguer define el clima laboral como el ambiente humano en el que trabajan las personas, considerando como un clima adecuado aquel en el que ellas pueden aportar sus conocimientos y habilidades, indicando que todas las organizaciones, así como las diferentes regiones del mundo, presentan diferentes climas (Baguer Alcalá, 2009). Por su parte, Edgar Schein citado por Chiavenato (2009), aporta que el clima es un elemento que forma parte de la cultura organizacional y que define los sentimientos de las personas hacia la forma en que interactúan con el entorno.

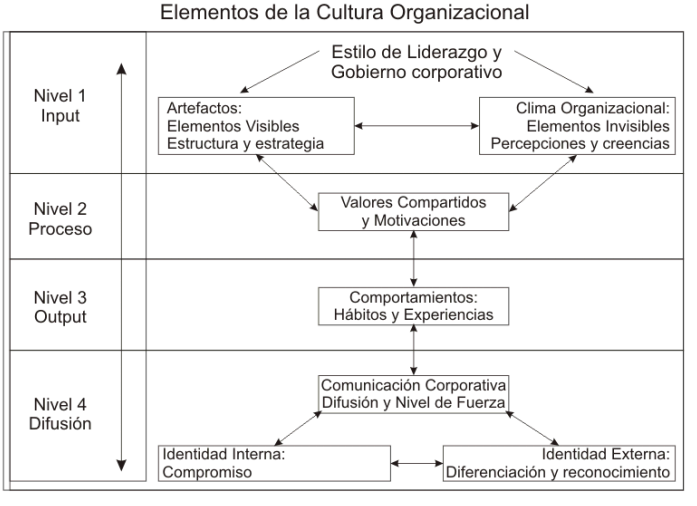
Carlos Méndez (2006) en sus trabajos con la Universidad del Rosario plantea que el clima organizacional es un constructo que integra al individuo con la organización y su estructura, desarrollando en las personas la capacidad para construir el ambiente a partir de su propia percepción de la interacción con la organización y su entorno, determinando la motivación y satisfacción en el trabajo de los individuos, lo cual como consecuencia genera los niveles de efectividad y productividad.

Entramos entonces a definir el concepto que utilizaremos de clima organizacional:

> Clima organizacional es la percepción que desarrollan los trabajadores de una organización, como resultado de su interacción con su sitio de trabajo, condiciones

laborales, relaciones entre todas las personas que allí laboran y de estas con la estructura, determinando el grado de satisfacción laboral y el compromiso orientado al logro de las metas organizacionales, facilitando así el fortalecimiento de la cultura y cumplimiento de la estrategia empresarial.

Encontramos entonces que en la medida que las personas se sientan satisfechas con el trato que reciben por parte de todos los agentes internos y externos, se hace posible el fortalecimiento de la cultura y con ello, la sostenibilidad empresarial. Tomando como fuente las definiciones que hemos trabajado en este capítulo, en complemento con nuestra experiencia profesional, hemos construido la siguiente herramienta que nos permite, por un lado comprender la integración de los diferentes elementos organizacionales y, por otro, contar con un instrumento objetivo para realizar un diagnóstico corporativo, en el que logremos identificar con claridad los componentes que hacen parte de la realidad particular de la institución sobre la que trabajaremos:



Gráfica 97. Modelo de cultura y desarrollo organizacional –diagnóstico
Fuente: Soto Jáuregui, 2012.

- ✓ **Nivel 1 -Input:** la fuente de construcción de la cultura organizacional se encuentra de una parte, en los elementos visibles o artefactos, que corresponden a los componentes estructurales y estratégicos, tales como la estructura corporativa, los principios, objetivos, misión, visión, normas, reglamentos y políticas entre otros y, de otra parte, aquellos elementos invisibles y subjetivos, que dependen de la percepción y creencias de los integrantes tales como las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los estilos de dirección y liderazgo, etc., los cuales se han agrupado en el **clima organizacional**. En este primer nivel observamos que tanto los artefactos como las percepciones son desarrolladas y fortalecidas por el estilo de dirección y gobierno corporativo, que se encarga de proponer los elementos tangibles y a través de la coherencia que desarrollan entre estos y lo que en realidad se ejecuta, se establecen las percepciones para construir el clima laboral.
- ✓ **Nivel 2 -proceso:** como resultado de la sinergia de los elementos del nivel 1, surgen los valores compartidos y las motivaciones que impulsan las actuaciones de los integrantes de la organización.
- ✓ **Nivel 3 -Output:** se obtienen los patrones de comportamiento que generan experiencias y hábitos, los cuales se ven reflejados en la identidad y diferenciación de la organización en sus ambientes interno y externo.
- ✓ **Nivel 4 -difusión:** la comunicación corporativa define el grado de fuerza o debilidad que tiene la cultura, pues es a través de los medios y estrategias de comunicación utilizadas que se transmiten los elementos culturales en todos sus niveles a los stakeholders.

La cultura en las organizaciones debe ser entendida de forma dinámica, permitiendo la integración de sus diferentes elementos y niveles, haciendo que a través de su construcción y fortalecimiento se modifiquen de manera consciente o inconsciente cada uno de sus componentes. Es por ello que en la gráfica se observa cómo la relación entre elementos y niveles se da de forma bidireccional, en donde, por ejemplo, los artefactos y el clima determinan valores y motivaciones, los cuales a su vez pueden afectar la forma como es percibida la organización (clima organizacional), cambiando por consecuencia los comportamientos, hábitos y experiencias, los cuáles una vez más pueden influir en el primer nivel de la cultura.

Ejercicio práctico 21

Utilizando el modelo de desarrollo y cultura organizacional propuesto, realice el diagnóstico de los componentes de la organización, identificando aquellos componentes que favorecerán el cumplimiento de los objetivos del esquema de compensación laboral que vamos a diseñar. Con base en el diagnóstico realizado, diseñe los objetivos del plan de compensación laboral que construiremos.

Notas:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

CAPÍTULO 31: LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Aunque hace parte de los artefactos en el primer nivel de análisis organizacional que hemos estudiado en el primer capítulo, a continuación, observaremos los diferentes componentes que tiene y la importancia que supone para el desarrollo de una nueva estructura de compensación laboral.

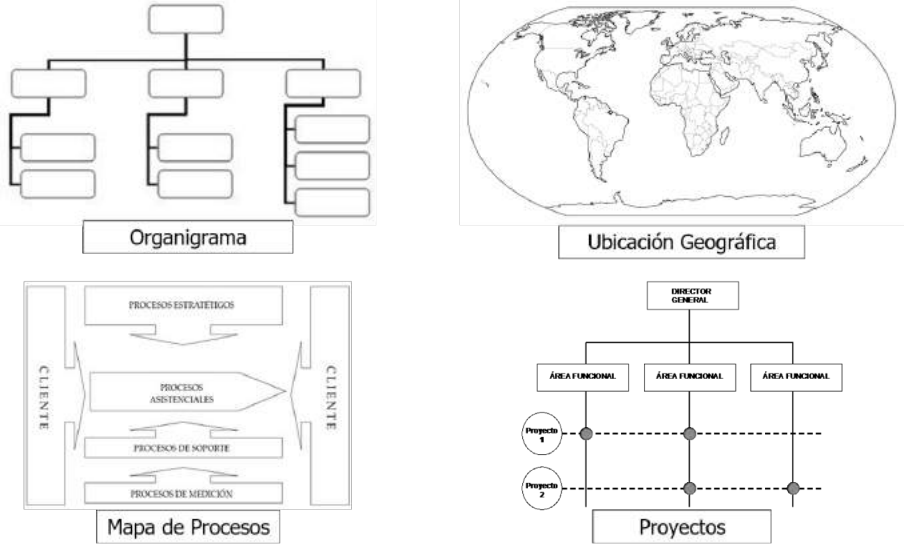
La estructura organizacional es la forma como se distribuyen diferentes aspectos relacionados con el trabajo, permitiéndonos identificar de manera gráfica las relaciones de autoridad, la responsabilidad de las diferentes posiciones, la ubicación geográfica de cada cargo, entre otros elementos.

Con base en los aportes realizados por las teorías clásicas de administración, encontramos que la estructura podía estar definida como la forma en que se dividía el trabajo, con lo que teníamos como resultado el organigrama corporativo, el cual aún es fundamental para entender a una organización, sin embargo, ahora tenemos elementos adicionales, que van acorde a la evolución de la sociedad y economía actuales.

Encontramos de esta forma que Max Weber, como pionero de la distribución jerárquica del trabajo y con esta la definición de los canales de autoridad y comunicación formal, propuso que este componente debía estar diseñado de forma vertical indicando dicha distribución entre los departamentos o áreas funcionales. Este ha sido un gran aporte gracias a ser prácticamente la primera propuesta, mas hoy en día encontramos fórmulas que incluso definen la estructura en diferentes niveles. Por ejemplo, Nonaka y Takeuchi (1999) nos muestran cómo podemos

identificar diversos niveles en la definición de la estructura de una organización, con un modelo que ellos definieron como la *estructura tipo hipertexto*, gracias a que es a través de las nuevas herramientas tecnológicas que es posible administrar de forma adecuada este tipo de estructura corporativa.

De acuerdo con esta propuesta y con la evolución de la que debemos partir, encontramos que es necesario tener diversos elementos que nos muestren el dinamismo que exige el mercado empresarial en la estructura corporativa. De esta forma, en la siguiente gráfica (98) tenemos los diferentes componentes de la estructura corporativa, que nos permite gestionarla ajustándonos a su realidad particular:



Gráfica 98. Elementos que definen la estructura organizacional

De acuerdo con la gráfica, la estructura tiene los siguientes componentes:

- ✓ **Organigrama:** representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las

estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor (Wikipedia, 2015). Algunos componentes que hacen parte del organigrama o de la estructura funcional son:

- Diferenciación horizontal: se refiere a la división del trabajo, también conocida como departamentalización, que corresponde a la especialización necesaria para desarrollar las diferentes actividades organizacionales.

- Diferenciación vertical: también conocida como la diferenciación o distribución jerárquica de las responsabilidades, nos muestra los canales formales de autoridad y comunicación entre las partes.

- Formalización: corresponde a la generación de los contenidos de los puestos de trabajo, incluyendo los manuales y reglamentos específicos, de manera que se cuente con herramientas guía formales para cada persona.

- Centralización: hace referencia a la ubicación en la que se da el proceso de toma de decisiones a nivel corporativo.

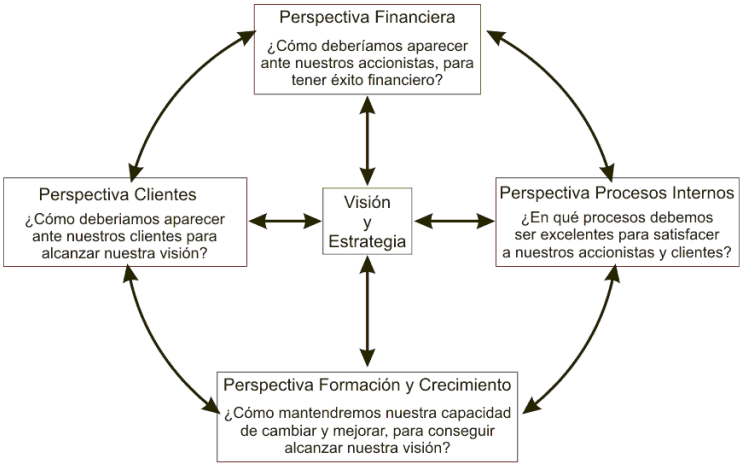
- Diferenciación espacial: se refiere a la dispersión geográfica de las sucursales, áreas y cargos de la organización. Esta se relaciona con la estructura geográfica que tenemos a continuación.

✓ **Ubicación geográfica:** nos permite identificar la ubicación en la que se encuentra el centro de funcionamiento de los diferentes cargos que hacen parte de la organización. Gracias a las actuales herramientas tecnológicas, actualmente, es posible a partir de este componente conocer los datos del responsable de cada posición y ponernos en contacto

directamente a través de servicios de telefonía IP o sistemas de mensajería instantánea.

- ✓ **Mapa de procesos:** según la Universidad de Medellín (2015), "en el mapa de procesos, se describen las actividades de planeación, autoevaluación y mejoramiento continuo como bases para el direccionamiento estratégico de la Institución, previa identificación de las necesidades y requisitos de los clientes".
- ✓ **Proyectos:** las organizaciones además de las áreas funcionales, ejecutan proyectos, algunas como parte de su actividad económica, como por ejemplo las empresas que prestan servicios de ingeniería o desarrollo de software y otras los ejecutan como apoyo a los procesos organizacionales, por ejemplo, al momento de definir la estructura de compensación laboral se crea un proyecto en el que se definen varios responsables y roles. Por lo tanto, conviene tener en cuenta la estructura de proyectos para definir las responsabilidades de las personas y así argumentar con criterios claros el nuevo esquema de recompensas para los trabajadores.

Adicionalmente y de manera opcional, algunas empresas también cuentan con mapas estratégicos que demarcan la hoja de ruta que debe adelantar la organización para llegar a cumplir sus metas, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones que son propuestas por Kaplan y Norton (1996) en su obra *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, cuyos elementos están incluidos en la gráfica.



Gráfica 99. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral
Fuente: Kaplan & Norton, 1996.

A estos componentes debemos adicionar la estructura de compensación laboral, con la que se complementa el conocimiento de la organización, reconociendo la importancia del aporte realizado por cada uno de los cargos al cumplimiento de los objetivos estratégicos. A su vez, este componente de compensación debe ser construido con base en los elementos definidos en los componentes anteriores de la estructura corporativa.

Reflexión

¿Cuáles de los componentes incluidos en el presente capítulo ya tiene definidos su organización? ¿Considera que los elementos que no han definido aún tienen alguna utilidad para tener un conocimiento más amplio de la organización y así poder construir una escala de compensación más objetiva? Argumente sus respuestas.

Notas:

Ejercicio práctico 22

Adjunte los componentes de la estructura de su organización y con base en ellos defina las políticas para la definición de la estructura de compensación laboral. Tenga en cuenta los objetivos definidos en el capítulo anterior.

Notas:

CAPÍTULO 32: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Según César Montoya en su obra *Notas de gestión humana*" (2013) un método al que pueden recurrir las organizaciones para dar respuesta a diversos problemas relacionados con los recursos humanos, es realizar un análisis, descripción y valoración de los puestos, con el fin de ide0ntificar los aspectos que influyen de manera negativa en el desarrollo de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

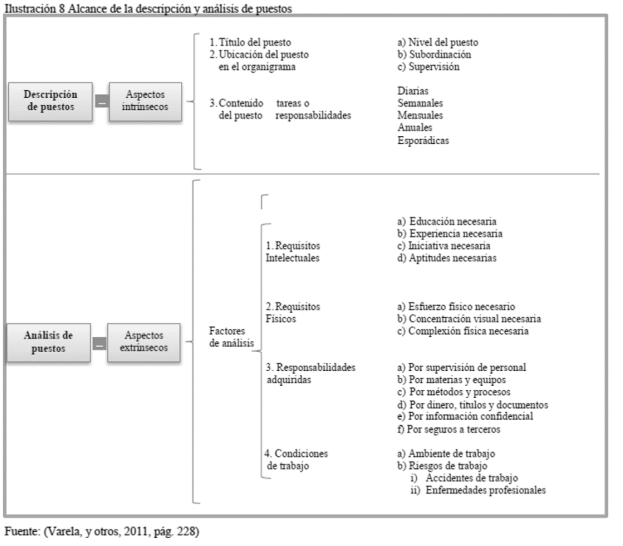
Es importante tener presente que la descripción de los puestos cobra valor para los colaboradores y para la misma organización. Desde el punto de vista de los colaboradores, la descripción le permitiría tener un conocimiento claro de las obligaciones que tiene el cargo, al igual que se puede tener claridad de los resultados que la empresa espera del cargo.

Ahora, desde el punto de vista de la organización o empleador, realizar una descripción detallada de los puestos, les permitirá a los gerentes disminuir los posibles malos entendidos que puede presentarse entre los gerentes y los colaboradores con respecto a los requerimientos del puesto, al mismo tiempo que brinda las herramientas esenciales para realizar correcciones al incumplimiento de las obligaciones presentadas en la descripción del puesto (Snell & Bohlander, 2013). Por otro lado, se hace necesario tener presente que hablar del análisis y la descripción de cargos, es aludir a una técnica que permite definir aquellas responsabilidades que tendrá un individuo en un puesto determinado en la empresa. Con dicha técnica se podrá establecer el porqué, el cómo y el qué respecto a lo que debe desarrollar un empleado, al igual que permite establecer cuáles son aquellos requisitos precisos

para la ejecución de unas tareas específicas con la mayor eficiencia, a fin de lograr los objetivos establecidos en la organización.

Un cargo puede ser entendido como una unidad de la organización donde existe una conjugación entre deberes y responsabilidades de cada empleado, que son característicos frente a otros cargos definidos en la organización. Para Snell y Bohlander (2013) el análisis de puestos de trabajo debe generar como resultado diversos componentes como son la **descripción del puesto** definiéndola como el compendio de tareas, deberes y responsabilidades que debe cumplir el titular de un cargo, así como también nos permite conocer la **especificación del puesto** que consiste en la descripción de conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener una persona. En este contexto, los autores indican que el análisis del cargo es un proceso que debe realizarse a los diferentes puestos de trabajo para determinar todos los elementos necesarios aportados tanto por las personas como por la organización misma para facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Snell & Bohlander, 2013).

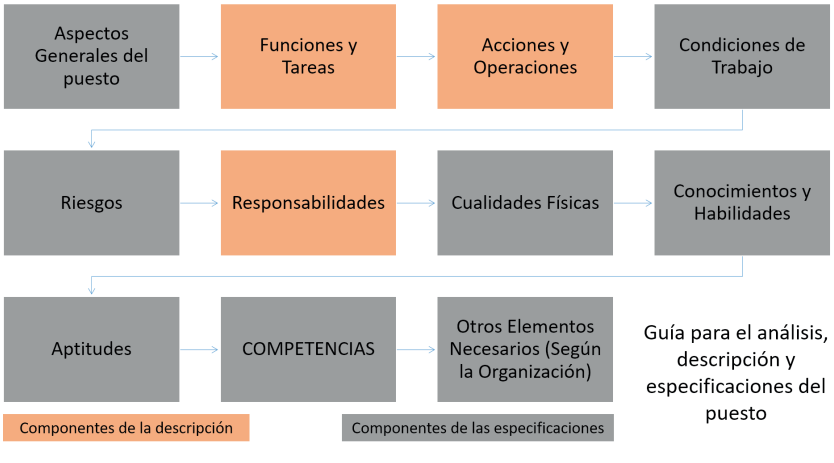
Ilustración 8 Alcance de la descripción y análisis de puestos



Fuente: (Varela, y otros, 2011, pág. 228)

Gráfica 100. Componentes de la descripción y análisis de cargos
Fuente: Montoya, 2013.

Según el referido autor, un cargo estará determinado por dos componentes fundamentales: la descripción que son los elementos que ya vienen definidos por el cargo, identificados como los elementos intrínsecos y el análisis que corresponde los elementos extrínsecos referidos a los requisitos de las personas que van a ocupar una posición para facilitar el cumplimiento de sus objetivos. De acuerdo con lo visto, encontramos que la elaboración del análisis y descripción de los cargos presenta diferentes enfoques, que determinan el orden de los componentes que debe tener esta herramienta en la gestión de compensación laboral. Aunque difieren en el orden de la estructura, sus componentes de fondo son los mismos, siendo necesario ajustarla a la realidad de cada organización de forma particular. Por otro lado, encontramos que existen otros aportes que se refieren a estos componentes de diseño de los cargos de la organización, como es el caso de la siguiente gráfica. De esta forma, siguiendo el aporte de Snell y Bohlander (2013) podemos determinar que el proceso se denomina análisis de cargos y su resultado debe ser representado en el documento de descripción y especificación del puesto de trabajo, el cual debe contemplar los siguientes componentes:



Gráfica 101. Guía para la descripción y análisis de cargos

A continuación, encuentra un ejemplo del formato de análisis y descripción de un cargo:

Mi Empresa Logo	**DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO** **MANUAL DE FUNCIONES**	Código: M No Revisión: 1 Fecha: Página **1** de **4**

DESCRIPCION DEL CARGO

IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:		Cargo jefe inmediato:	
Dependencia:		Centro de costo:	
Nivel del cargo:		Cargo compañeros de línea:	
Ubicación del puesto de trabajo:	____ Bogotá	____ Barrancabermeja	_____ Otro según ubicación obra

CARACTERISTICAS GENERALES DEL CARGO		
No. de personas con el mismo cargo:		Horario de trabajo:
Requiere viajar:	Frecuencia:	Lugar:
Sexo:	Edad preferida:	Ubicación del cargo en el Organigrama:

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico y mental:
El esfuerzo mental está presente. El esfuerzo físico es mínimo. Debe revisar los documentos suministrados por los demás procesos y realizar los registros correspondientes, manteniendo en óptimas condiciones los archivos físicos y digitales que están a su cargo.

Ambiente Físico:
El puesto de trabajo cuenta con las condiciones de iluminación, ruido, temperatura y ergonómicas adecuadas para el desarrollo de las actividades propias del cargo. Tiene escritorio, silla, computador con software.

Riesgos laborales:
Pequeños accidentes de oficina. Riesgos ergonómicos. Riesgos psicosociales.

Dotación requerida o elementos de protección requerida:

Expectativas de comportamiento:
Su comportamiento debe estar acorde a las normas de disciplina organizacional, el reglamento interno de trabajo y el código de ética de la compañía. Debe ser consecuente con todas las regulaciones legales de la Empresa, del cliente y del país. Sus actividades deben estar enmarcadas en el principio de la ética.

Clima organizacional:
Debe tener en cuenta los siguientes valores organizacionales para su comportamiento: Disciplina, Transparencia, Confiabilidad, Actitud de Servicio, Conciencia Social y Equidad. Además debe procurar un elevado sentido de pertenencia y manejar un ambiente de comunicación claro y oportuno.

	ELABORAR	REVISAR	APROBAR
NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			
FECHA			

Mi Empresa Logo	DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO MANUAL DE FUNCIONES	Código: M
		No Revisión: 1
		Fecha:
		Página **2** de **4**

PERFIL DEL CARGO

FORMACION ACADEMICA
Educación formal: **Educación complementaria:** Diplomados, cursos o seminarios: Sistemas: Idiomas:
EXPERIENCIA LABORAL
FACTORES PERSONALES
Características o habilidades requeridas: Características físicas requeridas:

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Competencias Cardinales					
Nombre competencia	**Definición**	**Criterios**			
		A	**B**	**C**	**D**

Competencias Genéricas - Nivel Ejecutivo					
Nombre competencia	**Definición**	**Criterios**			
		A	**B**	**C**	**D**

Mi Empresa Logo	DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO MANUAL DE FUNCIONES	Código: M
		No Revisión: 1
		Fecha:
		Página **3** de **4**

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

MISION DEL CARGO
FUNCIONES DEL CARGO
1.
2.
3.
4.
5.
6.
TAREAS DEL CARGO
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

Mi Empresa Logo	**DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO** **MANUAL DE FUNCIONES**	Código: M
		No Revisión: 1
		Fecha:
		Página **4** de **4**

RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
Tipo y alcance:			
	Informar	Colaborar	Supervisar
Superiores			
Compañeros de área			
Compañeros otras áreas			
Clientes			
Proveedores			

Responsabilidad patrimonial: Muy alto ___ Alto _____ Bajo ___ Muy bajo _____
Responsabilidad por el cliente: Muy alto ___ Alto _____ Bajo ___ Muy bajo _____
Número de personas bajo su responsabilidad:
Cargos bajo su responsabilidad:

Factor de Responsabilidad por Contactos o Relaciones Interpersonales (Internos)	
CON	PARA

Factor de Responsabilidad por Contactos o Relaciones Interpersonales (Externos)	
CON	PARA

Toma de decisiones:

Frecuencia	Muy alta	Alta	Baja	Muy baja	Muy baja
Importancia	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Sin importancia
Normativa	Muy escasa	Escasa	Abundante	Muy abundante	Muy abundante

COMITÉ DE LOS CUALES ES MIEMBRO	
Nombre	Objetivo

Reflexión

¿Su organización ya cuenta con los manuales de los cargos estructurados? ¿Estos manuales están basados en un sistema de competencias o de objetivos? ¿La actual estructura de compensación está definida según los factores contenidos de los manuales de los cargos de la organización?

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio práctico 22

De acuerdo con los manuales de análisis y descripción de cargos de su organización, identifique los factores que considera que son relevantes para establecer la nueva estructura de compensación laboral. Explique cada uno de los componentes que ha definido.

Notas:

CAPÍTULO 33: TENDENCIAS ACTUALES DE MODELOS DE COMPENSACIÓN LABORAL

Resulta fundamental entender que la evolución de la economía y la sociedad han impactado directamente la gestión de personas en las organizaciones y con ella, se han vivido múltiples modificaciones en los criterios para definir las estructuras de compensación, salarios y beneficios, como respuesta a las exigencias que surgen de un mercado globalizado y tecnológico. Hoy en día las organizaciones tienen la presencia de diversas culturas en su estructura corporativa, por lo que se aumenta el nivel de complejidad en el propósito de lograr la satisfacción de los trabajadores en todos los niveles. Reconocemos entonces que existen los siguientes tipos de diversidad que resulta apropiado comprender:

- ✓ **Diversidad cultural:** causada por la globalización, ahora las personas buscan una permanente movilidad como parte de su plan de crecimiento personal y familiar, manifestando su interés en mejorar de forma permanente su calidad de vida.

  Dadas estas condiciones, es muy frecuente contar con personas provenientes de diferentes posiciones geográficas de carácter mundial en una organización, elemento que debemos tener en cuenta en el momento de definir las características de las personas y determinar así los elementos por los que se motivará a cumplir con sus objetivos.

- ✓ **Diversidad generacional:** se han reconocido las profundas diferencias en la forma de pensar y comportarse de las personas que son nacidas en diferentes épocas, en donde se

marca una tendencia, identificando que en la actualidad, las organizaciones cuentan de forma simultánea con trabajadores de tres generaciones diferentes (*Baby boomers*, generación X y generación Y o *millenials*), cada una con sus rasgos característicos en cuanto a sus intereses.

- ✓ **Diversidad de género:** aunque se ha venido trabajando por lograr una sociedad libre de diferencias por el género de las personas, aún se encuentra que existen diferencias en cuanto a las condiciones laborales entre hombres y mujeres, adicionando a esto la aparición de otras tendencias que presentan sus propios conceptos de satisfacción laboral, definidos por sus condiciones personales.
- ✓ **Diversidad funcional:** refiriéndose a las diferencias por ciertas condiciones de capacidad física o mental de algunas personas que son vinculadas a las organizaciones, respondiendo a las necesidades de inclusión y no discriminación antes dichas características. Los gobiernos en su preocupación por atender estas diferencias, han construido políticas que otorgan beneficios, especialmente de orden tributario para las organizaciones que decidan contar con los servicios de personas que se encuentran en situación de discapacidad.

Además de la necesaria gestión de la diversidad, para contar con personas motivadas y comprometidas, tal como lo hemos visto en páginas anteriores, las organizaciones prácticamente deben personalizar las condiciones de compensación laboral, salarios y beneficios a los requerimientos de cada persona y esto es construir junto con el colaborador el plan de incentivos que recibirá a cambio de sus servicios, con el ánimo de fidelizar a estas personas, disminuyendo las tasas de rotación y manteniendo el conocimiento que tiene cada individuo por aportar al crecimiento colectivo.

Para ello, se han construido algunos patrones que son estandarizados para cada organización, en los que es importante contar con el apoyo de las diferentes plataformas tecnológicas, de forma que se logre optimizar la gestión de la gran variedad de beneficios legales y extralegales. Estamos hablando de incluir los siguientes beneficios de acuerdo a las necesidades de las personas que hacen parte de la empresa, que ya hemos definido anteriormente, pero que en esta sección debemos abordar, complementando las correspondientes definiciones:

- ✓ **Salario básico:** corresponde a todo lo que se paga por unidad de tiempo y los elementos que son definidos por la legislación vigente.

  Podemos encontrar aquí, por ejemplo:

  - Salario base ordinario o integral.
  - Jornales.
  - Trabajo suplementario: horas extras y recargos.
  - Auxilio de transporte legal para las personas que tienen un salario inferior a 2 SMMLV.
  - Dotación de calzado y vestido de labor para las personas que tienen un salario inferior a 2 SMMLV.
  - Dotación de elementos de protección personal (EPP) de acuerdo a la actividad.
  - Prestaciones sociales.
  - Vacaciones.
  - Afiliación y aportes oportunos al sistema de seguridad social integral (SSSI).

- ✓ **Compensación variable:** son aquellos pagos que se dan por el cumplimiento de los objetivos definidos para el cargo y

se calculan de acuerdo a ciertos indicadores de gestión. Son ampliamente utilizados en cargos de las áreas comerciales, de cartera y de producción, aunque en la actualidad ya encontramos que pueden ser realizados a personas que ocupan otras posiciones como administrativos y directivos, a quienes se establecen de igual manera indicadores que son calculados mediante herramientas como las evaluaciones del desempeño.

Estos pagos por disposición legal siempre son considerados constitutivos de salario, pues corresponden a una retribución directa al trabajo del colaborador.

Algunos que tenemos aquí son:

- Comisiones por ventas.

- Comisiones por recaudo de cartera.

- Pagos por destajo o por volumen de producción para cargos operativos.

- Disminución de errores y no conformidades para todas las posiciones.

- Aumento de la eficiencia o disminución de los tiempos de entrega de los resultados individuales.

- Cumplimiento de las normas corporativas.

- Disminución de trabajo en horas extras.

Actualmente se recomienda que los beneficios variables sean diseñados de forma tal que recompensen el trabajo colectivo y en equipo de las personas, evitando así la competencia individual al interior de la organización, como se presenta por ejemplo en los cargos comerciales.

✓ **Compensación flexible:** son aquellos beneficios económicos que se dan de forma voluntaria por parte del empleador al

trabajador, pero que aumentan la motivación de las personas, pues ellas llegan a percibir la importancia que tienen para la organización. Se consideran beneficios de carácter flexible debido a que en muchas oportunidades se adaptan a los requerimientos de cada trabajador de acuerdo a su caracterización particular. Generalmente se tiene un paquete de beneficios y según el perfil social, cultural, académico, emocional del trabajador se van asignando, teniendo en cuenta el presupuesto asignado.

Entre otros encontramos los siguientes beneficios:

- Auxilios de alimentación, habitación, movilización, educación.
- Aportes voluntarios a fondos de pensiones.
- Aportes a los fondos de empleados.
- Prestaciones extralegales, como primas de navidad.
- Quinquenios y otras primas por antigüedad.
- Gastos de representación.
- Medicina prepagada.
- Primas de seguros para diferentes riesgos (vida, salud, accidentes, financieros, etc.).

✓ **Compensación emocional:** como complemento a los beneficios económicos que ofrecen las organizaciones a sus colaboradores, encontramos los reconocimientos no económicos, que en algunos casos resultan incluso más importantes para la motivación y mantenimiento de las personas, debido a que hacen parte de los motivos intrínsecos de los individuos, de los que hemos tratado con anterioridad. Entre estos beneficios podemos encontrar:

- Flexibilidad de horarios, suponiendo un equilibrio entre la vida personal y la vida en el trabajo.

- Jornadas parciales o completas de teletrabajo, evitando el tiempo gastado en el tráfico.

- Reconocimiento público del buen desempeño, aumentando de esta forma la autoestima del trabajador (seleccionar al empleado del mes).

- Desarrollo de actividades de acuerdo a los intereses de los diferentes grupos identificados en la caracterización de trabajadores (por ejemplo, campeonatos deportivos o la celebración del día del niño).

- Educación del individuo y su familia para el crecimiento personal (por ejemplo, con actividades de inteligencia emocional y comunicación efectiva.

La compensación emocional antes era manejada de forma aislada, en el área de gestión del talento humano por un departamento encargado de bienestar y desarrollo del talento, sin embargo, aunque todavía en algunas empresas existe esta dependencia con estas funciones bien definidas, es imprescindible que se encuentre articulada con la gestión de compensación laboral apoyándose en la información de la nómina de trabajadores para enfocarse en diseñar y ejecutar aquellas actividades y beneficios a medida que exigen los trabajadores actualmente.

Notas:

_____

_____

_____

_____

Reflexión

¿Su organización cuenta actualmente con diferentes beneficios de compensación laboral? ¿Cuáles? ¿Han sido definidos de acuerdo a las necesidades de la empresa, de los trabajadores o atendiendo un equilibrio entre las partes?

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio práctico 23

Teniendo en cuenta los ejercicios prácticos desarrollados hasta ahora, realice un listado de los beneficios que considera deben ser contemplados en el plan de compensación laboral de su organización, indicando de qué manera estos incidirán en la satisfacción de las personas y su consiguiente rendimiento. Para definir el esquema de compensación variable, identifique los indicadores que utilizará para los cargos a los que desea aplicar esta modalidad de salario.

Notas:

_____
_____
_____

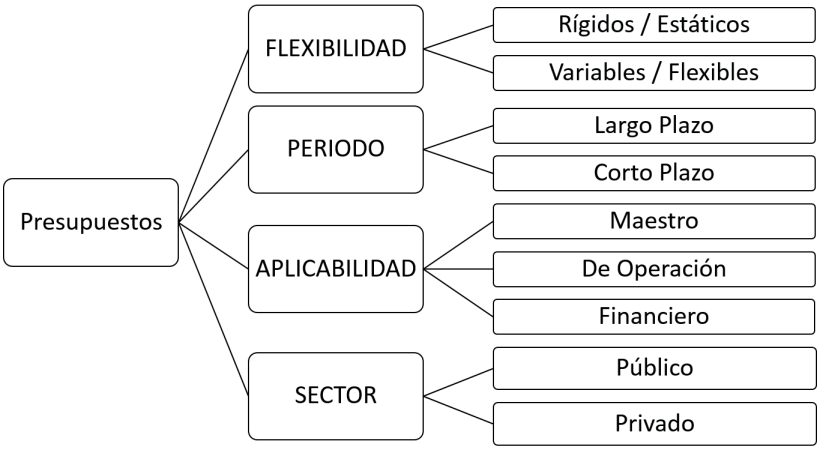
CAPÍTULO 34: PRESUPUESTO DE GESTIÓN DE PERSONAS

Ya hemos abarcado una gran parte de los componentes que debemos tener en cuenta a la hora de establecer un plan de compensación para una organización, en este capítulo revisaremos los lineamientos para realizar un presupuesto de gestión de personas, que está enfocado en la compensación laboral.

Según Jorge Burbano:

> El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos. (2005).

Gráfica 102. Evolución de los presupuestos
Fuente: Consulting Group, 2009.



Gráfica 103. Clasificación de los presupuestos

VENTAJAS	*LIMITACIONES*
Se tienen claros los objetivos.	*Datos estimados basados en experiencias.*
Todos trabajaran para alcanzar las metas.	*Necesita tiempo y otros recursos.*
Se crea el hábito de analizar resultados, para tomar medidas.	*Deben ser ajustados a los cambios presentados.*
Se optimizan los recursos para obtener resultados.	*No es un proceso automático, se requiere la intervención humana.*
Permite medir objetivamente los resultados.	
Facilita la supervisión de las diferentes actividades.	

Gráfica 104. Tabla de ventajas y limitaciones de los presupuestos

Cuando realizamos el presupuesto de gestión de personas, debemos pensar antes en la viabilidad que debe representar el personal para la organización, de forma que la inversión que vamos a hacer en la satisfacción de los trabajadores, reporte beneficios para la organización, lo cual será posible únicamente cuando este presupuesto se encuentre integrado con el resto de

la organización, teniendo en cuenta que el total del presupuesto de ingresos debe ser superior al total de egresos.

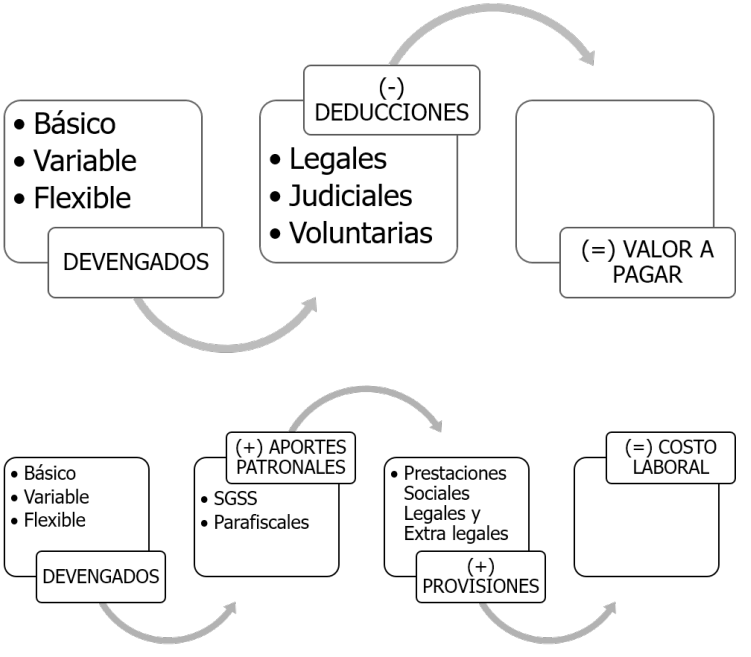
Hoy, el factor humano representa tal vez la parte más importante del presupuesto total de egresos de una organización y de allí la importancia de optimizar los recursos que tenemos disponibles, pero sin descuidar los intereses individuales de las personas que se encuentran al servicio de sus equipos de trabajo. Aquí entonces tendremos en cuenta los siguientes componentes en el presupuesto de las personas:

- ✓ **Estado de resultados periódico y acumulado:**
  - Valores devengados por los trabajadores.
  - Aportes patronales.
  - Provisiones para prestaciones sociales.
- ✓ **Estado de flujo de caja:**
  - Salarios y beneficios a pagar al trabajador.
  - Valor aportes a SGSS, parafiscales y tributarios.
  - Prestaciones sociales.
  - Indemnizaciones.
  - Programas de bienestar y desarrollo humano (compensación emocional).

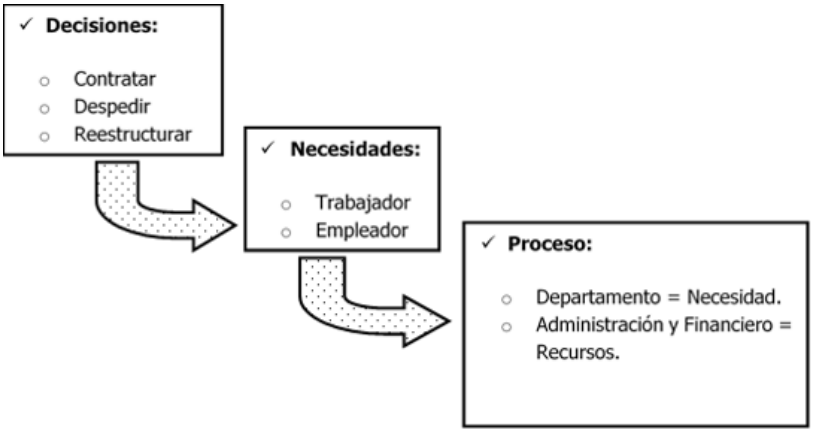
Por lo que resulta imprescindible tener en cuenta, tanto la estructura de costos como la estructura de pagos periódicos (gráfica 102) que genera la compensación laboral.

La estructura general de la liquidación periódica de una nómina de salarios incluye el valor a pagarle al trabajador y el costo laboral que se genera por dicho trabajador. Una organización acumula esta información para realizar de forma oportuna sus

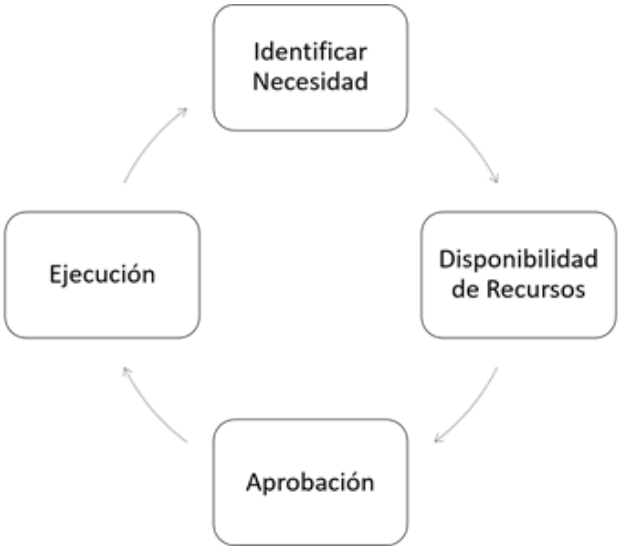
proyecciones financieras, presupuestos y estados financieros, como insumo para el proceso de toma de decisiones.



Gráfica 105. Estructura de costos y pagos periódicos
Fuente: Soto Jáuregui, 2015.



Gráfica 106. Toma de decisiones en compensación laboral
Fuente: Soto Jáuregui, 2015.



Gráfica 107. Ejecución de decisiones tomadas
Fuente: Soto Jáuregui, 2015.

El presupuesto de gestión de compensación laboral debe ser coherente con las decisiones proyectadas y con las estadísticas contempladas en los diferentes registros de la organización. Ahora, si se ha planeado ajustar la estructura de compensación laboral de la organización, es importante incluir en el presupuesto correspondiente esta decisión, por lo que se recomienda empezar el proceso con suficiente tiempo de anticipación, de forma que sea posible incorporarlo en el presupuesto de la organización, evitando los problemas que representa realizar ajustes de último momento.

Reflexión

¿Con que periodicidad se realiza el presupuesto de compensación laboral en su organización? ¿Las decisiones son tomadas de forma

planificada y se incluyen en el presupuesto correspondiente? ¿Qué considera que su organización puede mejorar en cuanto a la realización, ejecución y control del presupuesto de compensación?

Notas:

Ejercicio práctico 24

De acuerdo a la inversión realizada periódicamente en conceptos de compensación laboral, defina el presupuesto disponible para la implementación de una nueva estructura de compensación laboral.

Notas:

CAPÍTULO 35: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

El conocimiento es el principal activo intangible que posee una organización y actualmente determina su valor real en el mercado, superando incluso a aquellos recursos financieros, físicos y en general tangibles, que hasta hace apenas unos años se consideraban como la única riqueza existente.

El conocimiento, por su carácter intangible, resulta bastante complejo, especialmente cuando de gestionarlo y medirlo se trata. A pesar de ser un recurso que está presente en la mayoría de las organizaciones económicas y sociales, pocos son los empresarios y colaboradores que son conscientes de su presencia y de la necesidad de gestionarlo adecuadamente. Se trata de construir una cultura en la que se permita el trabajo y aprendizaje colaborativo, en donde se generen espacios físicos y virtuales eficientes y eficaces para compartir lo que se sabe y que puede generar valor dentro del cumplimiento de objetivos de todas las personas en la organización, para al final alcanzar las metas propuestas por todos.

Es necesario sensibilizar a todos, desde la dirección hasta los niveles operativos acerca de la importancia que la gestión del conocimiento tiene para la organización y su permanencia en el mercado de forma competitiva, recordando de manera imperiosa, que el conocimiento a diferencia de los activos tangibles, es un recurso que entre más se utiliza y se comparte más se fortalece y crece en beneficio de todos quienes se hacen partícipes en cada etapa del proceso.

Un esquema de gestión de conocimiento puede generar resultados de éxito en organizaciones transparentes, en las que mostrar indicadores, permitir la participación, creatividad e innovación de todos, contar con personas comprometidas con su rol y con los resultados que deben obtener, en las que el modelo de liderazgo permite el empoderamiento de cada quien en su especialidad, sin el temor de compartir objetivos y planes estratégicos con sus colaboradores, entre otros comportamientos, son parte de su identidad.

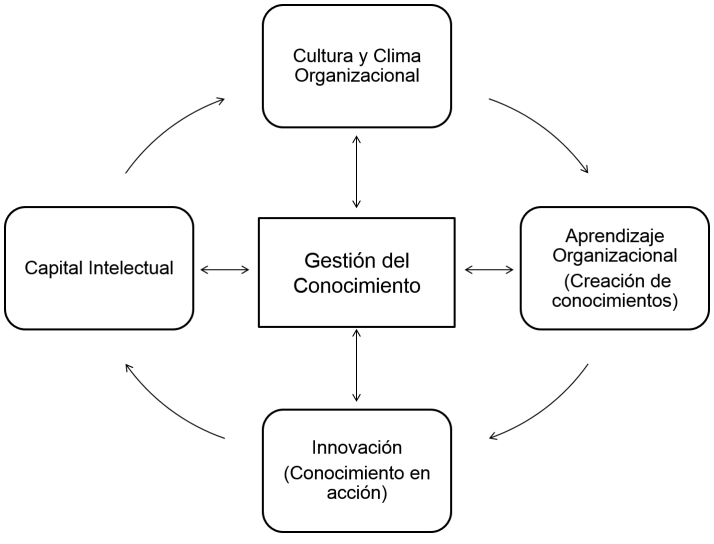
Para concluir la conceptualización sobre gestión del conocimiento, podemos decir que se trata de un proceso diseñado para construir valor a la organización, a través de la conversión de sus recursos intangibles en aprendizaje organizacional, permitiendo crear soluciones reales e innovadoras para sus clientes, a partir del aprovechamiento del conocimiento residente en las personas y en la organización proveniente de la experiencia y del entorno externo en el que se desenvuelve. De esta manera, la organización puede aumentar la productividad y efectividad en todos sus procesos, en complemento con la reducción de costos y eliminación progresiva de errores, logrando así el máximo nivel de rentabilidad y competitividad.

La gestión del conocimiento es la capacidad organizacional de gestionar los procesos y actividades individuales, colectivas y corporativas, para aprovechar al máximo los conocimientos de las personas y de la organización misma, para la construcción de valor generado a partir de **la colaboración, el aprendizaje y la innovación**. La gestión del conocimiento es un proceso que implica el desarrollo de la **cultura, el clima y la comunicación** organizacional que faciliten el **aprendizaje** individual, colectivo y corporativo, permitiendo la creación y adquisición de conocimientos que puestos en práctica estimulan la **innovación**, para

finalmente generar una serie de indicadores capaces de demostrar el valor del **capital intelectual** que posee la organización, construyendo de esta manera valor a todos sus *stakeholders*.

Resulta importante que una organización comprenda los retos que trae consigo la sociedad del conocimiento, en cuanto supone que el valor corporativo reside en el aporte que pueden hacer los seres humanos al cumplimiento de las metas a través de su creatividad, la cual se encuentra en relación directa con el conocimiento que pueden ofrecer y que será construido a partir de sus procesos de aprendizaje permanente.

Con respecto a los esquemas de compensación laboral, actualmente, estos deben motivar a las Personas a aportar más que su esfuerzo físico, su esfuerzo intelectual, permitiéndoles la creación de nuevas soluciones que lleven a la organización a mantener una posición competitiva en el mercado global y con una situación de crecientes exigencias en el que se están desarrollando.



Gráfica 108. Relación de los componentes de gestión del conocimiento
Fuente: Soto Jáuregui, 2012.

La tarea ahora es revisar las acciones que pueden motivar a las personas, con las diversas condiciones que veíamos en capítulos anteriores, para que se comprometan con la colaboración, el aprendizaje permanente y la innovación, de forma que todo esto se pueda convertir en un valioso capital que es lo que estamos buscando.

Reflexión

Hemos visto que la gestión del conocimiento no tiene sentido si no se ejecuta en la práctica, pasando de la teoría a una realidad en la que las personas se comprometen con aportar lo que saben para hacer mejor las cosas día tras día, bien sea en los sistemas de gestión, en los procesos o en los productos que ofrecen ¿Su organización está desarrollando alguna estrategia para impulsar la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la innovación? ¿Qué mejoras puede aportar al sistema de gestión del conocimiento de su organización?

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

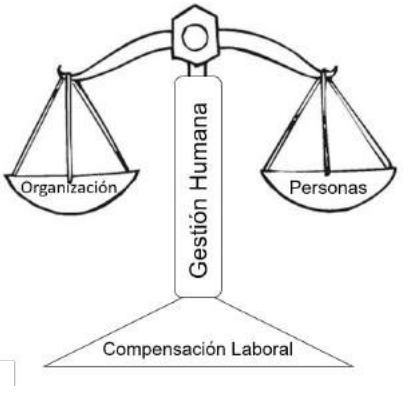
Ejercicio práctico 25

Con el fin de motivar en las personas la colaboración en lugar de la competencia, el aprendizaje y la innovación en lugar de la ejecución de actividades rutinarias y monótonas, el mejoramiento permanente en lugar de la estandarización de actividades, ¿Cuáles beneficios considera que debe incluir en su plan de compensación laboral? Indique de qué forma puede aportar al objetivo planteado.

Notas:

CAPÍTULO 36: ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COMPENSACIÓN LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN

Durante todo el contenido del presente texto hemos venido trabajando sobre las habilidades y componentes necesarios tanto de los responsables por una gerencia de compensación laboral, como por parte de la propia organización, los cuales nos facilitan una toma de decisiones acertada en cuanto al cumplimiento de los objetivos de las partes que conforman una relación laboral: organización, gestión humana y trabajadores.



Gráfica 109. Equilibrio de objetivos

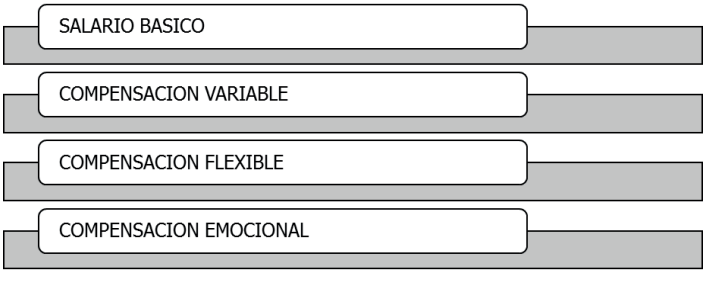
Como vemos en el gráfico anterior, cada parte de las que hemos mencionado en esta herramienta tiene objetivos claramente establecidos, que deben estar equilibrados entre sí y que podemos definir como sigue:

- ✓ **Organización:** maximizar sus niveles de eficiencia, productividad, competitividad y rentabilidad, de forma que sirva de medio para facilitar la satisfacción de los intereses de los *stakeholders*, incluidos los trabajadores

- ✓ **Personas:** buscan el mejoramiento permanente de sus niveles de calidad de vida en el trabajo y fuera de este. Para ello requieren el reconocimiento económico y no económico sobre los esfuerzos invertidos en el logro de las metas colectivas.
- ✓ **Gestión humana:** desarrollar acciones y estrategias para lograr un equilibrio entre los objetivos definidos por la organización y por las personas.
- ✓ **Compensación laboral:** como parte del proceso de gestión humana, debe apoyar su objetivo a través de la definición, ejecución y gestión de los planes, programas y políticas de retribución a los trabajadores, que redunden en motivación y compromiso de ellos hacia el cumplimiento de la misión y visión organizacionales.

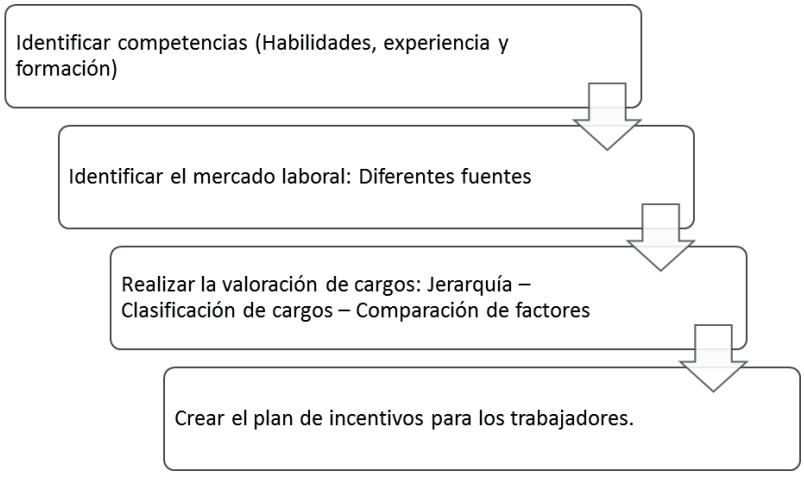
Para finalizar, en las páginas siguientes de este capítulo abordaremos de forma empírica los elementos que debemos tener presentes para construir una estructura de compensación laboral que aporte el soporte suficiente para el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los participantes a los que nos hemos referido antes.

Primero tendremos en cuenta los diferentes componentes que queremos implementar como parte de la estructura de compensación laboral, los cuales ya ha sido definidos con anterioridad (ver gráfica 110).



Gráfica 110. Componentes de la estructura de compensación laboral

A continuación, de manera general tenemos los pasos para desarrollar nuestra estructura de compensación, salarios y beneficios, con los componentes enunciados en el gráfico anterior.



Gráfica 111. Pasos generales para la construcción de la estructura de compensación laboral

36.1 Introducción

A partir de ahora desarrollaremos una guía práctica, paso a paso para la aplicación de los elementos que se han propuesto en cada apartado de este material, contando de esta manera, con herramientas sirviendo algunas de ellas como ejemplo que nos permitirán definir de forma personalizada cada uno de los diferentes componentes.

La estructura salarial que será construida y contenida en el documento correspondiente, deberá ser desarrollada de forma coherente con los elementos y lineamientos de los procesos de gestión de personas, el marco de la actividad corporativa y la estructura organizacional de la entidad, para lo cual se han de tener en cuenta por lo menos los siguientes elementos:

- ✓ Objeto social de la entidad
- ✓ Estructura corporativa
- ✓ Tamaño, definido por el número de trabajadores
- ✓ Tamaño, según el número de cargos
- ✓ Asignación salarial actual de los trabajadores de la entidad
- ✓ Sistema de gestión de personas basado en el modelo de competencias
- ✓ Manuales de funciones, descripciones y requerimientos de los cargos de la empresa
- ✓ Marco legal laboral en Colombia
- ✓ Situación del mercado laboral

Antes de iniciar, debemos realizar un estudio del mercado laboral, conociendo la posición competitiva de los salarios y beneficios ofrecidos, frente a la propuesta de los competidores, de forma que determinemos de forma objetiva si se está generando el nivel adecuado de competitividad externa. Una vez contamos con esta información, se procede a la valoración de cargos, por medio de la implementación de una metodología que implica la jerarquización, la clasificación de cargos, para finalmente realizar la selección y comparación de factores críticos para la entidad, según su marco organizacional.

Por medio de esta metodología se definirán las condiciones de la estructura salarial, con sus correspondientes bandas salariales, teniendo en cuenta el presupuesto de la empresa y aquellos aspectos orientados a mantener niveles de competitividad externa en el ámbito laboral, a la vez que se satisfacen

los requerimientos de los trabajadores, generando equidad en las condiciones internas de trabajo de las personas.

36.2 Primer paso. Comisión de compensación laboral

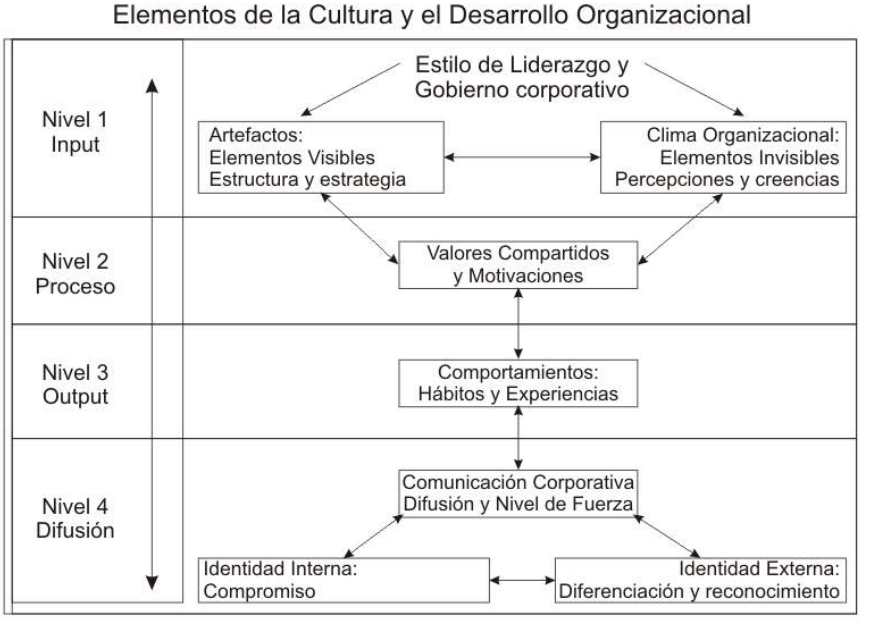
Decida quienes deben ser los integrantes del comité de compensación laboral de la organización, teniendo en cuenta su especialidad y su rol como fuente del conocimiento de la empresa o bien de los componentes técnicos necesarios.

No.	Nombre	Cargo	Rol	Responsabilidades
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Gráfica 112. Tabla conformación comité de compensación laboral

36.3 Segundo paso. Análisis organizacional

Lo primero en el proceso será identificar y analizar los componentes de la definición de la organización como institución social y que tiene unos lineamientos estratégicos, objetivos, reglamentos y la consiguiente percepción de estos frente a los trabajadores. Para este primer componente, se ha desarrollado una herramienta que será utilizada de forma que logremos el propósito planteado en este componente.



Gráfica 113. Herramienta de diagnóstico organizacional

Con base en la herramienta presentada en el gráfico anterior, anexe los documentos que le permitan definir las metas corporativas y a continuación realice un breve análisis de cada uno de estos componentes:

Estilo de liderazgo y gobierno corporativo: defina los rasgos de comportamiento que presentan los integrantes del cuerpo directivo de la organización, en cuanto a la forma de dirigir a sus equipos de trabajo.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Artefactos: se refiere a los elementos que ya están documentados y que hacen parte de la definición de los lineamientos construidos y socializados desde la alta dirección de la empresa (Misión, Visión, Principios, Valores, Objetivos, Manuales, Reglamentos, Estructura, Modelo de Competencias).

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Clima organizacional: son las percepciones que se generan al interior de la organización sobre los estilos de dirección y liderazgo, así como de los artefactos que han sido desarrollados. Este componente es fundamental para conocer el nivel actual de satisfacción con las condiciones de trabajo. Adicionalmente, podemos decir que corresponde al resultado del grado de

coherencia entre lo que ha presentado la dirección en sus artefactos y lo que está ocurriendo realmente.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Valores compartidos y motivaciones: a partir de los elementos del primer nivel, las personas desarrollan y utilizan unos valores y motivaciones, que impulsan la forma en que actúan. En este ítem identificaremos en términos generales qué factores motivan a las personas a compartir unos patrones de comportamiento presentes en la organización.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Comportamientos, hábitos y **experiencias:** en este nivel reconoceremos los patrones de comportamiento identificados en la empresa y que definirán los resultados corporativos.

_____
_____
_____

Comunicación corporativa: la comunicación organizacional tiene la responsabilidad de definir la fuerza con la que se manifiestan los comportamientos de las personas, así como los resultados correspondientes.

Conclusiones análisis organizacional: a partir del análisis realizado, qué componentes facilitarán la nueva propuesta de compensación laboral y cuáles de ellos requieren ser ajustados. Realice las recomendaciones necesarias a la dirección antes de continuar con los siguientes pasos.

36.4 Tercer paso. Definición de objetivos

Una vez contamos con un diagnóstico de la organización, conociendo a profundidad los componentes de la herramienta de diagnóstico, definiremos los objetivos de la nueva estructura de compensación laboral, para lo cual, a continuación, encontramos algunos ejemplos:

- ✓ Definir de manera objetiva la estructura salarial que será utilizada en la organización, como base para la definición de la retribución que reciben los trabajadores como contraprestación a los servicios para los cuales han sido contratados.
- ✓ Cumplir con los requisitos legales establecidos por el Estado colombiano, para la definición de los elementos de compensación, salarios y beneficios que reciben los trabajadores de la organización.
- ✓ Maximizar la motivación, compromiso y satisfacción de las personas hacia el incremento de sus niveles de efectividad (eficiencia+eficacia) individual y colectiva, a partir del ajuste de la estructura de compensación a los lineamientos estratégicos organizacionales, teniendo como referente las tendencias globales y la normatividad legal colombiana que regula la materia.
- ✓ Mantener un equilibrio permanente entre los objetivos individuales y corporativos, en busca de niveles apropiados en la percepción de satisfacción laboral, equidad interna y competitividad externa por parte de las personas del equipo de trabajo.
- ✓ Ajustar el sistema de salarios y compensación al comportamiento de los resultados propios de cada cargo que compone la organización.

- ✓ Optimizar el uso de los recursos dirigidos a la remuneración de las personas por su aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivos: defina los objetivos que pretende lograr con la definición de la nueva estructura de compensación laboral:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

36.5 Cuarto paso. Alcance

A continuación, describiremos de forma detallada el alcance que tendrá el proyecto de construcción de la estructura de compensación laboral, basándonos en los elementos que hemos construido hasta aquí. Utilizar el Material Digital

El trabajo realizado y documentado en este instrumento, será aplicable a:

- ✓ Número de trabajadores: _____
  _____
- ✓ Número de cargos: _____

✓ Departamentos del organigrama: _____

_____

_____

_____

✓ Procesos corporativos: _____

_____

_____

_____

✓ Niveles de jerarquía: _____

_____

_____

_____

✓ Ubicaciones: _____

_____

_____

_____

✓ Otros: _____

_____

_____

_____

✓ Cargos que se incluirán en el proyecto:

No.	Cargo	Dependencia	Nivel de Jerarquía	Centro de Costo	Cod. Perfil
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Gráfica 114. Tabla de caracterización de cargos

36.6 Quinto paso. Marco conceptual y legal

En este elemento definiremos los criterios legales y los conceptos básicos necesarios para definir la nueva estructura de compensación laboral y que servirán de argumentación para que todos los usuarios comprendan con claridad los conceptos que se incluirán en la plataforma de compensación laboral. Se recomienda la inclusión de por lo menos los siguientes elementos como ejemplo:

La base para la definición de la estructura de compensación, salarios y beneficios, se ha establecido en las siguientes regulaciones definidas por el Estado colombiano y conceptos generales relacionados con la materia:

Salario: es la remuneración que recibe un trabajador como contraprestación a los servicios que han sido prestados durante un periodo de tiempo a un empleador.

Artículo 127 Código Sustantivo del Trabajo. Elementos integrantes (d**e salario):** constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Artículo 133 Código Sustantivo del Trabajo. Jornal y sueldo. Se denomina jornal el salario estipulado por días, y sueldo el estipulado por períodos mayores.

Artículo 128 Código Sustantivo del Trabajo. Pagos que no constituyen salarios. No constituyen salario las sumas que

ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

Artículo 30 Ley 1393 de 2010: sin perjuicio de lo previsto para otros fines, para los efectos relacionados con los artículos 18 y 204 de la Ley 100 de 1993, los pagos laborales no constitutivos de salario de los trabajadores particulares no podrán ser superiores al 40% del total de la remuneración.

Artículo 129 Código Sustantivo del Trabajo. Salario en especie. 1. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta ley.

2. El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que pueda

llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario.

3. No obstante, cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por el concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento (30%).

Artículo 130 Código Sustantivo del Trabajo. Viáticos. 1. Los viáticos permanentes constituyen salario en aquella parte destinada a proporcionar al trabajador manutención y alojamiento; pero no en lo que sólo tenga por finalidad proporcionar los medios de transporte o los gastos de representación. 2. Siempre que se paguen debe especificarse el valor de cada uno de estos conceptos. 3. Los viáticos accidentales no constituyen salario en ningún caso. Son viáticos accidentales aquéllos que solo se dan con motivo de un requerimiento extraordinario, no habitual o poco frecuente.

Artículo 132 Código Sustantivo del Trabajo. 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.

3. Ver Nota de Vigencia en relación con el factor porcentual 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 en el caso de estas tres últimas entidades, los aportes se disminuirán en un treinta por ciento (30%).

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.

Artículo 134 Código Sustantivo del Trabajo. Periodos de pago. 1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos, en moneda legal. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del 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.

Artículo 143 Código Sustantivo del Trabajo. A trabajo igual, salario igual. 1. A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en este todos los elementos a que se refiere el artículo 127.

2. No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, sexo, nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales.

Artículo 145 Código Sustantivo del Trabajo. Salario mínimo. Salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural. Se establece este salario como remuneración mínima para el trabajo realizado en la jornada máxima de trabajo equivalente a 8 horas al día y 48 horas a la semana. Por lo tanto, para los trabajadores que tienen una jornada inferior, es permitido realizar el pago del valor proporcional de este salario por el tiempo de trabajo acordado entre las partes, el cual en ningún caso puede exceder la jornada máxima referida en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo .

Ley 278 DE 1996: definición de parámetros para fijar el SMMLV anual.

Ley 15 de 1959 y Decreto 1258 DE 1959: creación del auxilio de transporte y definición de las condiciones para el reconocimiento dicho auxilio a los trabajadores.

Ley 1607 de 2012: Reforma Tributaria, que afecta la retención en la fuente sobre ingresos laborales, reglamentada con los Decretos: 099 (enero), 862 (abril), 1070 (mayo), 1828 (agosto).

Artículo 161. Duración de la jornada máxima. La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana.

36.6.1 Aplicación práctica del marco legal en la estructura de compensación, salarios y beneficios

Salario básico: Se define para dar cumplimiento a los aspectos legales y se establece por el cumplimiento de las funciones del trabajador. Basado en los artículos 127, 129 y en lo definido

como pagos por unidad de tiempo del artículo 132 del Código Sustantivo del Trabajo.

Compensación flexible: su objetivo es generar beneficios adicionales a los trabajadores, permitiendo aumentar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, a la vez que se optimiza el aprovechamiento de los recursos invertidos por el empleador en los esquemas de compensación, salarios y beneficios. Además, permite disminuir la base tributaria para las personas que son responsables de la retención en la fuente. Se sustenta legalmente en el artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo en el que se definen los pagos que pueden ser acordados como no constitutivos de salario.

Compensación variable: con la remuneración variable se busca aumentar la motivación de las personas hacia el cumplimiento eficiente y eficaz de sus objetivos, de manera que se logre incrementar la productividad de la empresa. Su base legal se encuentra en las formas de pago por unidad de obra, o a destajo y por tarea, contemplados en el artículo 132 del Código Sustantivo del Trabajo.

Compensación emocional: se trata de una tendencia orientada a la humanización de las relaciones laborales, conformada por los beneficios que no representan un ingreso económico para los trabajadores, pero que, diseñados y gestionados adecuadamente, logran incrementar los niveles de motivación de los trabajadores, quienes percibirán el compromiso de la organización hacia sus intereses individuales, familiares y colectivos. Está basada en las condiciones actuales de la sociedad, en la que se logra reconocer la importancia de la intervención de las personas en el cumplimiento de las metas colectivas, las cuales están dadas por la globalización de los mercados y el impacto de las TIC como facilitadores de los procesos en los que intervienen los seres humanos.

36.6.2 Condiciones que debe tener la estructura de salarios y beneficios

Adecuada: Debe tener en cuenta las condiciones legales que regulan las relaciones laborales en el mercado en el que se encuentra la empresa.

Equitativa: el esquema debe contemplar las condiciones de desempeño, esfuerzo, habilidades, experiencia y conocimientos de cada trabajador.

Balanceada: se deben tener en cuenta salarios y beneficios que resulten razonables para las partes, trabajadores y empleador.

Eficaz en cuanto a costos: los paquetes de beneficios deben estar acordes a los presupuestos de la empresa.

Segura: los salarios y beneficios deben ser suficientes para facilitar la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, brindándoles un nivel adecuado de seguridad.

Estimulante: debe motivar la productividad y mejoramiento permanente de los procesos individuales y colectivos.

Aceptable para los trabajadores: las personas deben entender el esquema de compensaciones y percibir que ofrece beneficios tanto para ellas como para la empresa.

Componentes complementarios: Si es preciso, agregue otros elementos que considera su organización necesarios para la nueva estructura de compensación laboral:

_____

_____

_____

_____

36.7 Sexto paso. Análisis de cargos

Consiste en la revisión de los manuales, descripciones y especificaciones de los cargos sobre los que vamos a realizar el trabajo de ajuste de las condiciones en la estructura de compensación laboral. En este análisis se revisarán los siguientes elementos:

- ✓ Estructura de contenidos de los documentos de análisis y descripción de cargos.
- ✓ Elementos que marcan la capacidad de desempeño o el potencial de las personas, generando valor a la organización.
- ✓ Ajuste de las condiciones de la descripción de cargos con el perfil del trabajador que ocupa cada posición.
- ✓ Competencias cardinales o transversales a toda la organización.
- ✓ Competencias definidas por familias o niveles de cargos.
- ✓ Competencias laborales o técnicas específicas de los diferentes cargos.

Anexe los documentos de descripción y especificación de los cargos que van a participar en el ajuste de la estructura de compensación laboral.

A continuación, a manera de conclusiones, teniendo en cuenta los elementos identificados en los pasos anteriores, defina los elementos que considera que se deben tener en cuenta para establecer las nuevas condiciones laborales.

_____

_____

_____

38.8 Séptimo paso. Análisis del mercado laboral

Realice un análisis comparativo de los salarios y beneficios actuales que tiene establecidos la organización para sus trabajadores, frente a las condiciones definidas por otras empresas con condiciones similares en cuanto a su estructura corporativa e identifique las brechas que se presentan en este análisis:

					Brecha Salarial	
No.	Cargo	Cod. Perfil	Valor Cargo	Valor Competencia	Valor	%
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Gráfica 115. Tabla de análisis del mercado laboral

Teniendo en cuenta las brechas identificadas, realice un análisis de las causas para la presencia de dichas diferencias. Identifique y argumente si las condiciones de compensación salarial actuales de la organización son adecuadas o no.

Decidan cuál será el porcentaje de ajuste de la nueva estructura de compensación laboral frente a las condiciones del mercado de trabajo, así como el plazo para que se ejecute dicho ajuste, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos o el presupuesto disponible, la necesidad de competitividad en el mercado laboral y la búsqueda de satisfacción de los trabajadores (utilice alguna de las técnicas de toma de decisiones incluidas en el capítulo 5 de este material).

Ajuste de bases salariales: utilice el porcentaje de ajuste multiplicándolo por la brecha % y ajuste el valor de las condiciones de compensación de acuerdo con el resultado. Por ejemplo, se ha decidido ajustar las condiciones en un 30%, este porcentaje será aplicado sobre la brecha identificada, para realizar el cálculo de las condiciones de base.

					Brecha Salarial		Ajuste		
No.	Cargo	Cod. Perfil	Valor Cargo	Valor Competencia	Valor	%	Valor	Ajuste %	Nuevo Salario
1	Mensajero	M1	$644.350	$850.000	$205.650	31,92%	$61.695	9,57%	$706.045
2	Operador	O1	$850.000	$644.350	-$205.650	-24,19%	-$61.695	-7,26%	$788.305
3	Recepcionista	R1	$750.000	$750.000	$0	0,00%	$0	0,00%	$750.000

Gráfica 116. Ejemplo ajuste al mercado laboral

Estos valores pueden ser ajustados de una sola vez, o hacerlo de forma progresiva de acuerdo con el plazo que hemos definido para tal fin. Este análisis y ajuste de las condiciones al mercado laboral, busca que se incremente el nivel de competitividad de carácter externo frente a dicho mercado. Aporte las conclusiones de este proceso de análisis y ajuste a las condiciones del mercado de trabajo.

36.9 Octavo paso. Selección de los componentes de valoración

A continuación, definiremos los factores que serán tenidos en cuenta, así como los correspondientes subfactores y grados de valoración para determinar de manera objetiva las nuevas condiciones de la compensación laboral.

Factores	Subfactores	Peso Ponderado
Habilidad	Educación	15%
	Experiencia Laboral	15%
Responsabilidad	Supervisión	25%
	Datos Confidenciales	10%
	Contactos o Relaciones Interpersonales	10%
	Toma de Decisiones	25%
TOTAL		**100%**

Gráfica 117. Ejemplo 1 para la selección de factores y subfactores –servicios

Factores	Subfactores	Porcentaje
Habilidad 40%	Educación	6%
	Experiencia	12%
	Complejidad	8%
	Tiempo de entrenamiento necesario del cargo	4%
	Destreza manual	2%
	Destreza mental	8%
Esfuerzo 15%	Fisico	5%
	Mental	10%
Responsabilidad 35%	Supervisión a otros	10%
	Errores	5%
	Equipos	15%
	Dinero y valores	5%
Condiciones de trabajo 10%	Condiciones ambientales	5%
	Riesgos	5%
TOTAL		**100%**

Gráfica 118. Ejemplo 2 para la selección de factores y subfactores –ingeniería

A su vez, cada uno de los subfactores relacionados, está dividido en grados, que, de acuerdo al peso ponderado de cada elemento, nos permiten definir el valor en puntos que corresponde a los diferentes cargos que hacen parte de la entidad, de acuerdo a su contribución al logro de las metas colectivas. Estos grados serán coherentes a las descripciones de perfiles y competencias de las personas.

Subfactores	Porcentaje	Grados	
Educación	15%	Bachillerato	1
		Técnico	2
		Tecnólogo	3
		Profesional	4
		Especialización	5
Experiencia Laboral	15%	Hasta 3 Años	1
		Mayor a 3 Años y hasta 6 Años	2
		Mayor a 6 años	3
Supervisión	25%	No supervisa el trabajo de nadie	1
		Supervisa tecnicamente (asigna, instruye y comprueba el trabajo de una o varias personas)	2
		Supervisa administrativamente (asigna, instruye, comprueba y coordina el trabajo de una o varias personas)	3
		Supervisa técnica y administrativamente (asigna, instruye, comprueba, coordina y planea el trabajo de una o varias personas)	4
		Supervisa completamente (asigna, instruye, comprueba, coordina y planea el trabajo de una o varias personas)	5
Datos Confidenciales	10%	La información que maneja no es confidencial	1
		La información es de alguna importancia y su revelación causaria daños leves	2
		la información confidencial es importante y su revelación causaria daños medios	3
		La información confidencial es muy importante y su revelación causaria daños graves	4
		La información confidencial es muy importante y su revelación causaria daños muy graves	5
Contactos o Relaciones Interpersonales	10%	No tiene contactos con el público.	1
		Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia.	2
		Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia.	3
Toma de Decisiones	25%	Sin frecuencia, ni importancia	1
		Con frecuencia e importancia media	2
		Con total frecuencia e importancia alta	3

Gráfica 119. Selección grados de valoración

A continuación, de acuerdo al conocimiento que ya tiene de la descripción de los cargos, seleccione los factores y sub

factores con la correspondiente ponderación y asígnele a cada uno de ellos los grados de valoración correspondientes. Puede utilizar el método Delphi por rondas para la determinación de estos elementos.

Factores	Subfactores	Porcentaje

TOTAL	100%

Gráfica 120. Tabla de selección de factores, subfactores y grados de valoración

Notas:

_____

_____

_____

_____

_____

36.10 Noveno paso. Asignación de puntajes

Una vez se han definido los factores y la ponderación que van a ser utilizados para la valoración de cargos de la organización, se utiliza dicha ponderación con cuatro técnicas de progresión, sobre las que se va a realizar la comparación entre ellas de los resultados obtenidos, de forma que se va a utilizar la técnica que cuente con la mínima variación absoluta.

- ✓ Método aritmético 1 (A1).
- ✓ Método aritmético 2 (A2).
- ✓ Método del cociente (CO).
- ✓ Método de progresión geométrica (GE).

Para cada una de las técnicas vamos a calcular un factor de progresión, que nos servirá para hallar el valor del puntaje de cada factor. Para realizar el cálculo de cada uno de los métodos mencionados, utilice el libro de Excel que está ubicado en la Plataforma de Aprendizaje en el material de apoyo.

Notas:

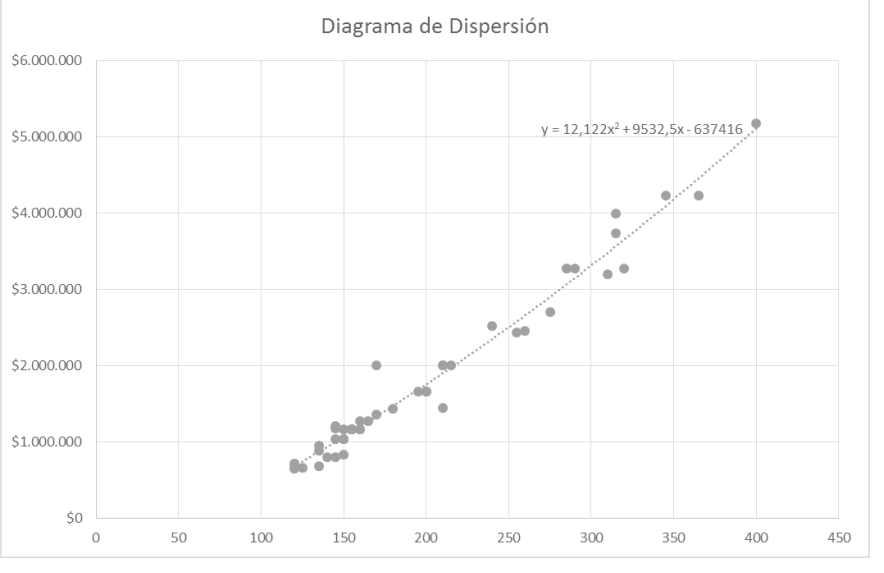
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

			Puntaje según técnica de Ponderación			
ID Cargo	Cargo	Salario Actual	A1	A2	CO	GE
1	GERENTE	$5.183.000	400,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
2	DIRECTOR FINANCIERO	$4.227.200	365,00	898,75	916,67	822,21
3	LIDER DE CRÉDITO	$3.278.100	320,00	797,50	826,67	692,30
4	DIRECTOR EDUCAC. Y DESARROLLO. SOCIAL	$4.227.200	345,00	842,50	870,00	722,37
5	ASESOR JURÍDICO	$4.000.000	315,00	752,50	796,67	614,35
6	AUDITOR INTERNO	$3.733.000	315,00	730,00	783,33	541,85
7	LIDER DE INFORMATICA	$3.278.100	285,00	628,75	703,33	421,52
8	LIDER DE CARTERA Y COBRANZAS	$3.278.100	285,00	617,50	696,67	450,62
9	LIDER DE CONTABILIDAD	$2.700.000	275,00	572,50	663,33	382,24
10	LIDER DE TESORERÍA	$3.278.100	290,00	640,00	713,33	414,67
11	LIDER DE TALENTO HUMANO	$3.200.400	310,00	673,75	746,67	560,03
12	COORD. DE SERVICIO AL CLIENTE Y MDEO	$2.519.200	240,00	550,00	626,67	373,08
13	ANALISTA DE CARTERA I	$1.657.300	200,00	426,25	526,67	321,19
14	AUDITOR DELEGADO DE SERVICIOS	$2.001.300	215,00	381,25	510,00	252,81
15	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	$2.459.400	260,00	561,25	646,67	399,86
16	ANALISTA JURIDICO	$2.001.300	210,00	426,25	533,33	291,27
17	ASISTENTE DE COMITES JURIDICOS	$2.001.300	210,00	426,25	533,33	291,27
18	ANALISTA DE CARTERA II	$1.657.300	200,00	426,25	526,67	321,19
19	COORDINADORA DE CALIDAD	$2.430.300	255,00	561,25	643,33	339,30
20	ANALISTA DE CREDITO	$1.435.700	180,00	325,00	453,33	268,67
21	SECRETARIA DE JUNTA DIRECTIVA	$800.000	140,00	190,00	346,67	140,22
22	ANALISTA DE CARTERA-OPERATIVO	$1.657.300	195,00	358,75	483,33	263,51
23	ANALISTA DE EDUCACION Y DESARROLLO	$1.036.600	150,00	257,50	393,33	222,43
24	ASESOR INTEGRAL DE CREDITO Y CARTERA	$1.160.300	160,00	280,00	413,33	230,22
25	ASESOR INTEGRAL DE CREDITO Y CARTERA	$1.160.300	160,00	280,00	413,33	230,22
26	ANALISTA DE CONTABILIDAD	$1.036.600	150,00	235,00	380,00	161,84
27	ASESOR INTEGRAL DE SERVICIOS	$1.203.100	145,00	246,25	383,33	209,46
28	ASESOR INTEGRAL DE SERVICIOS	$800.000	145,00	246,25	383,33	209,46
29	ANALISTA DE TECNOLOGÍA	$1.176.400	145,00	223,75	370,00	154,92
30	CAJERO	$1.657.300	200,00	403,75	513,33	282,11
31	ASESOR COMERCIAL	$1.444.400	210,00	448,75	546,67	303,73
32	SECRETARIA EJEC. DE GERENCIA	$1.357.500	170,00	280,00	420,00	200,29
33	AUXILIAR DE ARCHIVO I	$1.274.700	165,00	246,25	396,67	159,67
34	SECRETARIA EJEC. DE GERENCIA	$2.001.300	170,00	280,00	420,00	200,29
35	ASESOR DE CONMUTADOR ESPEC DE CART. Y COBR.	$1.158.300	150,00	235,00	380,00	161,84
36	ASESOR DE CONMUTADOR ESPEC DE CART. Y COBR.	$829.300	150,00	235,00	380,00	161,84
37	AUXILIAR DE CORRESPONDENCIA	$662.700	125,00	156,25	316,67	119,46
38	AUXILIAR DE TESORERIA	$1.158.300	155,00	268,75	403,33	223,30
39	RECEPCIONISTA	$678.800	135,00	223,75	363,33	201,67
40	ASESOR CALL CENTER SERVICIOS	$950.600	135,00	201,25	350,00	141,08
41	AUXILIAR CONTABLE	$881.100	135,00	201,25	350,00	141,08
42	AUXILIAR DE ARCHIVO II	$1.036.600	145,00	223,75	370,00	154,92
43	AUXILIAR DE CAFETERIA	$707.700	120,00	190,00	333,33	190,00
44	AUXILIAR DE CAFETERIA	$706.500	120,00	190,00	333,33	190,00
45	MENSAJERO	$662.700	120,00	167,50	320,00	129,41
46	ASESOR INTEGRAL DE CREDITO Y CARTERA	$1.274.700	160,00	280,00	413,33	230,22
47	AUXILIAR DE CAFETERIA (1/2 Tiempo)	$644.400	120,00	190,00	333,33	190,00
48	AUXILIAR DE TESORERIA	$1.158.300	155,00	268,75	403,33	223,30
49	AUXILIAR DE TESORERIA	$1.160.300	155,00	268,75	403,33	223,30

Gráfica 121. Tabla de ejemplo de comparación de métodos de progresión

Una vez contamos con los métodos de progresión correspondientes, a continuación, realizamos un análisis gráfico, a

partir de diagramas de dispersión de cada método, con lo que se permite visualizar de forma clara cuál de los métodos es el más ajustado y cuál de ellos es el menos indicado, gracias al coeficiente de correlación que puede ser calculado con la información que tenemos.



Gráfica 122. Ejemplo del diagrama de dispersión método aritmético 1

Este gráfico para el análisis de dispersión y correlación, será realizado con las plantillas que el participante encuentra en la Plataforma Virtual de Aprendizaje.

Notas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

36.11 Décimo paso. Salarios ajustados

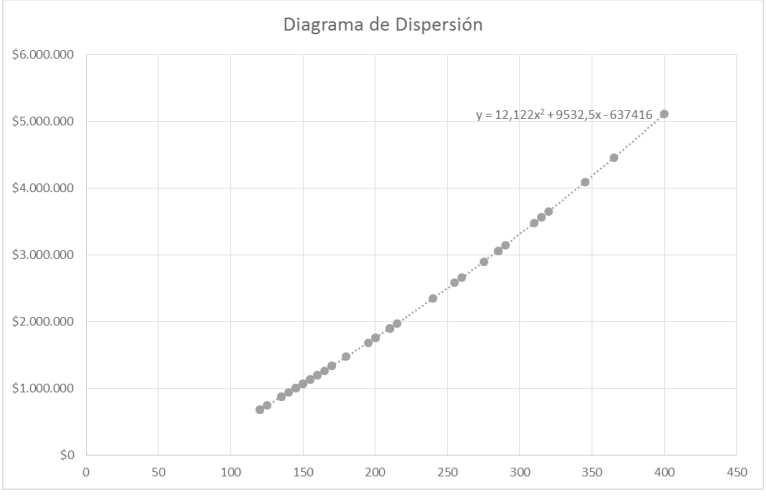
Ya estamos listos para ejecutar la valoración de los cargos en la compañía. Este ajuste lo realizaremos utilizando una técnica de cálculo denominada la Regresión Polinómica, que podremos calcular con los aplicativos de Excel que se encuentran publicados en el material de apoyo de la plataforma de aprendizaje virtual.

Notas:

			Salario Ajustado según técnica de Ponderación			
ID Cargo	Cargo	Salario Actual	A1	A2	CO	GE
1	GERENTE	$5.183.000	$5.115.020	$5.059.435	$5.076.724	$4.963.167
2	DIRECTOR FINANCIERO	$4.227.200	$4.456.829	$4.469.304	$4.469.489	$4.520.494
3	LIDER DE CRÉDITO	$3.278.100	$3.654.221	$3.895.912	$3.835.652	$4.053.367
4	DIRECTOR EDUCAC. Y DESARROLLO. SOCIAL	$4.227.200	$4.094.054	$4.148.687	$4.137.984	$4.172.279
5	ASESOR JURÍDICO	$4.000.000	$3.568.073	$3.646.445	$3.629.444	$3.714.804
6	AUDITOR INTERNO	$3.733.000	$3.568.073	$3.522.951	$3.538.610	$3.360.734
7	LIDER DE INFORMATICA	$3.278.100	$3.063.911	$2.977.457	$3.004.125	$2.689.659
8	LIDER DE CARTERA Y COBRANZAS	$3.278.100	$3.063.911	$2.917.880	$2.960.399	$2.861.460
9	LIDER DE CONTABILIDAD	$2.700.000	$2.900.706	$2.681.638	$2.743.645	$2.448.038
10	LIDER DE TESORERÍA	$3.278.100	$3.146.423	$3.037.241	$3.069.950	$2.648.332
11	LIDER DE TALENTO HUMANO	$3.200.400	$3.482.531	$3.217.832	$3.291.400	$3.453.075
12	COORD. DE SERVICIO AL CLIENTE Y MDEO	$2.519.200	$2.348.579	$2.564.757	$2.508.832	$2.390.121
13	ANALISTA DE CARTERA I	$1.657.300	$1.753.940	$1.936.687	$1.887.684	$2.050.528
14	AUDITOR DELEGADO DE SERVICIOS	$2.001.300	$1.972.384	$1.714.497	$1.786.899	$1.573.483
15	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	$2.459.400	$2.660.443	$2.623.094	$2.636.442	$2.557.788
16	ANALISTA JURIDICO	$2.001.300	$1.898.964	$1.936.687	$1.928.218	$1.845.881
17	ASISTENTE DE COMITES JURIDICOS	$2.001.300	$1.898.964	$1.936.687	$1.928.218	$1.845.881
18	ANALISTA DE CARTERA II	$1.657.300	$1.753.940	$1.936.687	$1.887.684	$2.050.528
19	COORDINADORA DE CALIDAD	$2.430.300	$2.581.568	$2.623.094	$2.615.095	$2.171.270
20	ANALISTA DE CREDITO	$1.435.700	$1.471.167	$1.441.410	$1.450.083	$1.687.088
21	SECRETARIA DE JUNTA DIRECTIVA	$800.000	$934.713	$807.079	$840.620	$714.685
22	ANALISTA DE CARTERA-OPERATIVO	$1.657.300	$1.682.338	$1.604.642	$1.627.270	$1.650.353
23	ANALISTA DE EDUCACION Y DESARROLLO	$1.036.600	$1.065.190	$1.120.525	$1.103.316	$1.350.750
24	ASESOR INTEGRAL DE CREDITO Y CARTERA	$1.160.300	$1.198.091	$1.226.660	$1.217.778	$1.408.443
25	ASESOR INTEGRAL DE CREDITO Y CARTERA	$1.160.300	$1.198.091	$1.226.660	$1.217.778	$1.408.443
26	ANALISTA DE CONTABILIDAD	$1.036.600	$1.065.190	$1.015.216	$1.027.634	$886.677
27	ASESOR INTEGRAL DE SERVICIOS	$1.203.100	$999.648	$1.067.767	$1.046.507	$1.253.584
28	ASESOR INTEGRAL DE SERVICIOS	$800.000	$999.648	$1.067.767	$1.046.507	$1.253.584
29	ANALISTA DE TECNOLOGÍA	$1.176.400	$999.648	$962.872	$971.201	$832.000
30	CAJERO	$1.657.300	$1.753.940	$1.825.179	$1.806.993	$1.781.975
31	ASESOR COMERCIAL	$1.444.400	$1.898.964	$2.049.021	$2.009.660	$1.931.910
32	SECRETARIA EJEC. DE GERENCIA	$1.357.500	$1.333.417	$1.226.660	$1.256.182	$1.184.224
33	AUXILIAR DE ARCHIVO I	$1.274.700	$1.265.451	$1.067.767	$1.122.314	$869.602
34	SECRETARIA EJEC. DE GERENCIA	$2.001.300	$1.333.417	$1.226.660	$1.256.182	$1.184.224
35	ASESOR DE CONMUTADOR ESPEC DE CART. Y COBR.	$1.158.300	$1.065.190	$1.015.216	$1.027.634	$886.677
36	ASESOR DE CONMUTADOR ESPEC DE CART. Y COBR.	$829.300	$1.065.190	$1.015.216	$1.027.634	$886.677
37	AUXILIAR DE CORRESPONDENCIA	$662.700	$743.542	$653.146	$674.985	$546.393
38	AUXILIAR DE TESORERIA	$1.158.300	$1.131.338	$1.173.489	$1.160.406	$1.357.168
39	RECEPCIONISTA	$678.800	$870.383	$962.872	$933.736	$1.194.729
40	ASESOR CALL CENTER SERVICIOS	$950.600	$870.383	$858.804	$859.181	$721.613
41	AUXILIAR CONTABLE	$881.100	$870.383	$858.804	$859.181	$721.613
42	AUXILIAR DE ARCHIVO II	$1.036.600	$999.648	$962.872	$971.201	$832.000
43	AUXILIAR DE CAFETERIA	$707.700	$681.031	$807.079	$766.691	$1.105.631
44	AUXILIAR DE CAFETERIA	$706.500	$681.031	$807.079	$766.691	$1.105.631
45	MENSAJERO	$662.700	$681.031	$704.251	$693.263	$627.429
46	ASESOR INTEGRAL DE CREDITO Y CARTERA	$1.274.700	$1.198.091	$1.226.660	$1.217.778	$1.408.443
47	AUXILIAR DE CAFETERIA (1/2 Tiempo)	$644.400	$681.031	$807.079	$766.691	$1.105.631
48	AUXILIAR DE TESORERIA	$1.158.300	$1.131.338	$1.173.489	$1.160.406	$1.357.168
49	AUXILIAR DE TESORERIA	$1.160.300	$1.131.338	$1.173.489	$1.160.406	$1.357.168

Gráfica 123. Ejemplo tabla de salarios ajustados

A partir de esta información, suministrada con la tabla anterior, se puede realizar de nuevo el gráfico de dispersión para validar que la tendencia central ajustada.



Gráfica 124. Ejemplo gráfico salarios ajustados y tendencia central

De esta forma, hemos realizado la comparación de las siguientes variables, necesarias para establecer cuál de los métodos vamos a utilizar, generando el menor impacto posible tanto para el trabajador como a la entidad:

	A1	A2	CO	GE
Var Positiva	$3.276.291	$4.025.611	$3.697.134	$6.944.102
Var Negativa	-$3.276.291	-$4.025.611	-$3.697.134	-$6.944.102

Correlación	**98,62%**	**97,88%**	**98,19%**	**95,50%**
Determinación	**97,27%**	**95,81%**	**96,41%**	**91,20%**

Así vemos que, tanto por la variación absoluta de los salarios, como por los coeficientes de correlación y de determinación, el método a utilizar será el de progresión aritmética 1 (A1), puesto que presentan la menor variación en los salarios del actual al ajustado y los índices más altos de correlación y determinación.

A través de la plataforma de aprendizaje puede encontrar los archivos y simuladores necesarios para calcular la regresión polinómica y con ella los salarios ajustados, con sus correspondientes curvas de tendencia central y coeficientes de correlación y determinación.

36.12 Undécimo paso. Bandas salariales

Las bandas corresponden a los valores mínimo y máximo que deben alcanzar los salarios y beneficios en una estructura de compensación laboral, de acuerdo a los niveles salariales, que serán definidos teniendo en cuenta la posición de cada trabajador. Ahora, podemos calcular el ancho de las bandas de compensación laboral según los criterios definidos por la organización, como se muestra a continuación:

Con estos datos y con las curvas de la tendencia central ajustada, teniendo como base la estructura organizacional de la empresa, en la que se han identificado X niveles de jerarquía, con asignaciones salariales que pueden estar compartidas de un nivel a otro, se ha definido la siguiente estructura de salarios para la organización, con X niveles en sus bandas de compensación salarial.

Para ello, se define un ancho de las bandas equivalente a _____ puntos y una variación de +/- ____% en el salario de cada una de ellas.

El ancho de banda resulta de:

$$\text{Ancho} = \frac{\text{Max - Min}}{\text{N - 1}}$$

Ancho =	40,00

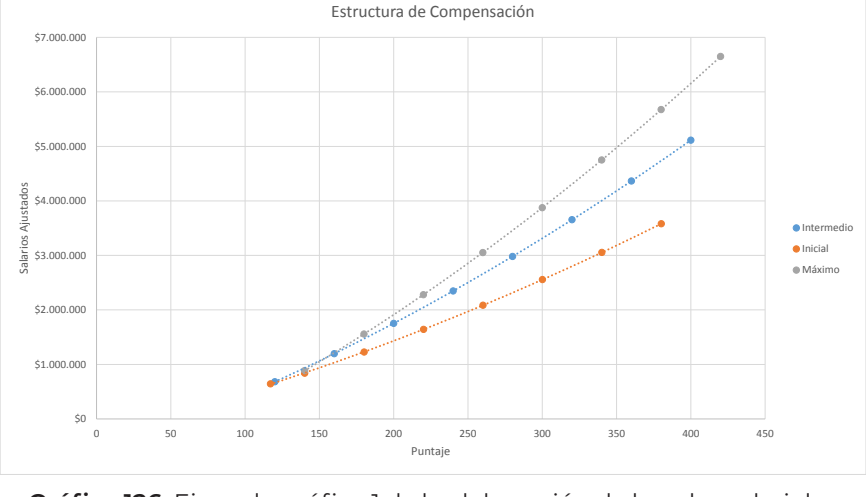
En donde:

- ✓ Max = Nivel máximo de puntos del plan de compensación (400 puntos)
- ✓ Min = Nivel mínimo de puntos del plan de compensación (120 puntos)
- ✓ N = Número de niveles identificados en la estructura

Bandas	Niveles	Minimo	Minimo	Intermedio	Intermedio	Máximo	Máximo
1	Auxiliares, Recepción y Oficios	117	$644.400	120	$681.031	140	$885.341
2	Auxiliares II	140	$838.664	160	$1.198.091	180	$1.557.519
3	Analistas y Asesores I	180	$1.227.758	200	$1.753.940	220	$2.280.123
4	Analistas y Asesores II	220	$1.644.005	240	$2.348.579	260	$3.053.152
5	Líderes I	260	$2.087.404	280	$2.982.006	300	$3.876.607
6	Líderes II	300	$2.557.955	320	$3.654.221	340	$4.750.488
7	Directores I	340	$3.055.658	360	$4.365.226	380	$5.674.794
8	Gerente y Directores II	380	$3.580.514	400	$5.115.020	420	$6.649.526

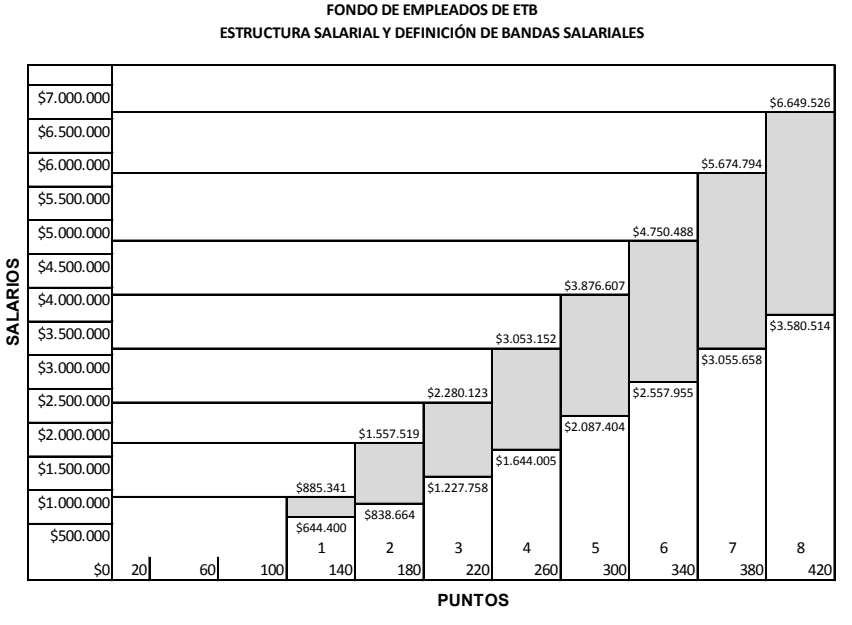
Gráfica 125. Tabla de bandas salariales

Como observamos, se ha mantenido el límite inferior de la banda de nivel 1, de acuerdo a la disposición legal del salario mínimo legal vigente, por lo que la amplitud de la primera banda es más estrecha que las demás, correspondiendo a 23 puntos para esta, mientras que las demás se mantienen en 40 puntos según el cálculo realizado.



Gráfica 126. Ejemplo gráfico 1 de la elaboración de bandas salariales

La estructura de forma gráfica, queda de la siguiente manera:



Gráfica 127. Gráfico de la distribución de bandas salariales

Una vez hemos construido las condiciones de la nueva estructura de compensación, salarios y beneficios, a continuación, dejemos unas conclusiones y recomendaciones

Notas:

REFERENCIAS

Amaya Galeano, M. (2008). *Administración de salarios e incentivos*. Bogotá: Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.

Constitución Política de Colombia.

Baguer Alcalá, A. (2009). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.

Ballesta, O. (2013). *Talento en expansión*. Recuperado de: http://talentoenexpansion.com/2013/08/22/redes-sociales-y-aplicaciones-de-colaboracion-para-la-mejora-dep-proceso-de-toma-de-decisiones/

Blanchard, K. (2002). *Empowerment.* Bogotá: Norma.

Boyett, J. H. (1999). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Gestión 2000.

Burbano, J. (2005). *Presupuestos: enfoque de gestión, planeación y control de recursos.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.

Código Sustantivo del Trabajo. Colombia.

Congreso de Colombia. (1990). Ley 50 por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 39618, del 1 de enero de 1991.

Congreso de Colombia. (1996). Ley 278. Comisión permanente de concertación de políticas salariales y laborales creada por el artículo 56 de la Constitución Política. Diario Oficial 42783.

Congreso de Colombia. (2002). Ley 789 por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Diario Oficial 45046.

Congreso de Colombia. (2005). Ley 990 por la cual se modifica el literal c) del artículo 5° de la Ley 278 de 1996. Diario Oficial 46046.

Congreso de Colombia. (2008). Ley 1221 por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 47052.

Congreso de Colombia. (2010). Ley 1429 por la cual se expide la Ley de formalización y generación de empleo. Diario Oficial 47937.

Congreso de Colombia. (2011). Ley 1496 por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 48297.

Congreso de Colombia. (1993). Ley 100 por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 41148.

Congreso de Colombia. (2015). *Pero... ¿qué es la Constitución Política?* Recuperado de: http://www.senado.gov.co/legales/item/11157-pero-que-es-la-constitucion-politica

Constitución Política de Colombia.

Covey, S. (2005). *El octavo hábito*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Drucker, P. F. (2006). *Toma de decisiones*. Barcelona: Deusto.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard.* Barcelona: Gestión 2000.

Legis. (2015). *Cartilla laboral.* Bogotá: Legis Editores.

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones*. Bogotá: Limusa.

Ministerio de la Protección Social. (2006). Decreto 4369 por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 46472.

Montoya, C. (2013). *Notas de gestión humana*. Medellín: Ceipa.

Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización.* México: Alfaomega.

Nogueira, D. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana: Pueblo y Educación.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

Organización de las Naciones Unidas. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)*. New York: Naciones Unidas.

Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.

Presidencia de la República de Colombia. (1989). Decreto 642 por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales.

Estatuto Tributario.

Ramos Grijalba, D. (2007). *Manual básico de comunicación*. Bogotá: San Pablo.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Samuelson, P. A. y Nordhaus, W. D. (1993). *Economía*. España: McGraw Hill.

SENA. (2015). Sena. Recuperado de: http://www.sena.edu.co/

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.

Soto Jáuregui, C. (2015). Curso práctico de nómina. Colombia: CAP Consulting Group.

Soto Jáuregui, C. (2012). Gestión del conocimiento, una disciplina humana (Tesis de maestría). Universidad Internacional Iberoamericana. Bogotá.

Soto Jáuregui, C. (2014). Taller: gestión del conocimiento. Colombia: CAP Consulting Group.

Universidad de Medellín. (2015). *Mapa de procesos*. Recuperado de: http://www.udem.edu.co/index.php/gestion-por-procesos/mapa-de-procesos

Urquijo, J. I. y Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Wikipedia. (2015). Toma de decisiones. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

Zayaz, P. (2001). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Habana: Academia.

Otras referencias

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html–Sitio Web del Senado de la República con el Código Sustantivo del Trabajo

http://www.mintrabajo.gov.co/–Sitio Web oficial del Ministerio del Trabajo

http://www.ugpp.gov.co/parafiscales/preguntas-frecuentes.html–Preguntas Frecuentes de la UGPP

http://oitcolombia.org – Sitio Web de la Organización Internacional del Trabajo

http://www.estatutotributario.com – Sitio Web del estatuto tributario de Colombia

http://www.acoset.org–Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales

http://www.mintrabajo.gov.co/–Sitio Web oficial del Ministerio del Trabajo

http://www.ugpp.gov.co/parafiscales/preguntas-frecuentes.html–Preguntas Frecuentes de la UGPP

http://oitcolombia.org – Sitio Web de la Organización Internacional del Trabajo

http://www.estatutotributario.com – Sitio Web del estatuto tributario de Colombia

http://www.acoset.org–Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales

http://fondoriesgoslaborales.gov.co/seccion/normatividad/decretos.html -Normatividad vigente del sistema de riesgos laborales

http://www.epssura.com/index.php?option=com_content&-view=article&id=1750:incapacidades&catid=199:incapacidades&Itemid=585 – Paso a paso para el trámite de incapacidades EPS Sura

http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/incapacidad.html–Ministerio de Trabajo: Preguntas frecuentes sobre incapacidades temporales

ABC del Sistema de Protección Social–Deberes y Derechos.

Congreso de la República. (1993). Ley 100 por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 41148.

Congreso de la República. (2003). Ley 797 por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales. Diario Oficial 45079.

Congreso de la República. (2007). Ley 1122 por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 46506.

Congreso de la República. (2007). Ley 1151 por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Diario Oficial 46700.

Congreso de la República. (2008). Ley 1250 por la cual se adiciona un inciso al artículo 204 de la Ley 100 de 1993 modificado por el artículo 10 de la Ley 1122 de 2007 y un parágrafo al artículo 19 de la Ley 100 de 1993 modificado por el artículo 6o de la Ley 797 de 2003. Diario Oficial 47186.

Congreso de la República. (2009). Ley 1328 por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones. Diario Oficial 47411.

Congreso de la República. (2010). Ley 1429 por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Diario Oficial 47937.

Congreso de la República. (2011). Ley 1438 por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 47957.

Legis. (2015). *Cartilla de seguridad social y pensiones 2015*. Bogotá: Legis.

Legis. (2018). *Régimen de Seguridad Social*. Bogotá: Legis.

Ministerio de la protección social. (2007). Decreto 1670 por medio del cual se ajustan las fechas para el pago de aportes al Sistema de la Protección Social y para la obligatoriedad del uso de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes. Diario Oficial 46628.

Ministerio de Trabajo y seguridad social. (1994). Decreto 1295 por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. Diario Oficial 41405.

Ministerio del trabajo. (2015). Decreto 1072 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Diario Oficial 49523.

Presidencia de la República. (2002). Decreto 1703 por el cual se adoptan medidas para promover y controlar la afiliación y el pago de aportes en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Diario Oficial 44893.

Presidencia de la República. (2003). Decreto 510 por medio del cual se reglamentan parcialmente los artículos 3°, 5°, 7°, 8°, 9°, 10 y 14 de la Ley 797 de 2003. Diario Oficial 451118.

Presidencia de la República. (2004). Decreto 516 por el cual se reglamenta la afiliación colectiva a través de agremiaciones al Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud de los trabajadores independientes con ingresos inferiores a dos salarios mínimos legales mensuales. Diario Oficial 45470.

Presidencia de la República. (2005). Acto legislativo 01 por el cual se adiciona el artículo 48 de la Constitución Política. Diario Oficial 45980.

Presidencia de la República. (2008). Decreto 3995 en uso de sus facultades legales, en especial las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política. Diario Oficial 47145.

Lista de abreviaturas

AFP: Administradoras de fondos de pensiones

ARL: Administradora de riesgos laborales

ATEP: Accidente de trabajo –enfermedad profesional

CCF: Cajas de compensación familiar.

CRES: Comisión de regulación en salud

EPS: Entidades promotoras de salud.

EPS-S: Entidades promotoras de salud subsidiadas.

ESE: Empresas sociales del Estado.

ESS: Empresas solidarias de salud.

FOSYGA: Fondo de solidaridad y garantía.

IBC: Ingreso base de cotización

IBL: Ingreso base de liquidación

ILI: índice de lesiones incapacitantes

IPC: Índice de precios al consumidor

IPS: Instituciones prestadoras de servicios de salud.

IVM: invalidez, vejez y muerte

MAPIPOS: Manual de procedimientos y actividades del POS.

POS: Plan obligatorio de salud.

RAIS: Régimen de ahorro individual con solidaridad

RPMPD: Régimen de prima media con prestación definida

SISBEN: Sistema de identificación de beneficiarios de subsidios sociales.

SMMLV: Salario mínimo mensual legal vigente

SOAT: Seguro obligatorio de accidentes de tránsito.

SRL: Sistema de riesgos laborales

SS: Seguridad social

SSSI: Sistema de seguridad social integral

SGSS: Sistema general de seguridad social

SGSSS: Sistema General de seguridad social en salud

Se terminó de imprimir en el mes de Noviembre de 2018 en

EcoPrint & Advertising
EXTRATEGIA ecoprint s.a.s.

PBX: 411 21 20
Cra. 80 N.° 44B-287 / Medellín
publicidadextrategia@gmail.com
www.extrategiapublicidad.com