

Propuesta del diseño de un programa de reubicación laboral para la empresa TVS

Yuli Paola Calderón Mojica

Rosmary Salazar Moreno

Ruth Stella Sanabria Ballesteros

Asesor:

Luz Marleny Moncada Rodríguez

Especialización en Gerencia de la Seguridad y la Salud en el Trabajo

Dirección de Posgrados

Universidad ECCI

Bogotá D.C, febrero de 2019

Propuesta del diseño de un programa de reubicación laboral para la empresa TVS

Yuli Paola Calderón Mojica – Código 78878

Rosmary Salazar Moreno – Código 79946

Ruth Stella Sanabria Ballesteros – Código 79351

Especialización en Gerencia de la Seguridad y la Salud en el Trabajo

Dirección de Posgrados

Universidad ECCI

Bogotá D.C, febrero de 2019

## Índice

Introducción.....	8
Resumen .....	10
Abstrac.....	12
1. Problema de Investigación.....	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.2 Formulación del Problema .....	15
2. Objetivos.....	16
2.1 Objetivo general .....	16
2.2 Objetivos específicos.....	16
3. Justificación y delimitación.....	17
3.1 Justificación.....	17
3.2 Delimitación y limitaciones .....	20
4. Marcos de referencia .....	22
4.1 Estado del arte .....	22
4.1.1 Información nacional. ....	22
4.1.2 Información internacional.....	30
4.2 Marco teórico .....	33
4.2.1 Información nacional. ....	33
4.2.2 Información internacional.....	42
4.3 Marco legal.....	48
4.3.1 Marco legal nacional.....	48
4.3.2 Marco legal internacional .....	54
5. Marco metodológico de la investigación.....	56
5.1 Tipo de estudio .....	56
5.2 Recolección de la información.....	56
5.3 Análisis de la información.....	59
5.4 Fases de estudio y cronograma.....	59
6. Resultados.....	61
6.1 Fase de diagnóstico .....	61
6.1.1 Encuestas al personal reubicado. ....	61
6.1.2 Diagnóstico de condiciones de salud. ....	63
6.1.3 Estadísticas de los exámenes de actitud psicofísico. ....	63
6.1.4 Perfiles de cargo diagnosticados para proceso de reubicación. ....	64

6.2	Fase de investigación .....	65
6.2.1	Investigaciones de reubicación laboral a nivel nacional. ....	65
6.2.2	Investigaciones de reubicación laboral a nivel internacional. ....	68
6.2.3	Normatividad relacionada con reubicación laboral. ....	69
6.2.4	Normatividad relacionada con exámenes de actitud psicofísica.....	71
6.3	Fase de análisis de resultados.....	72
6.3.1	Análisis de las encuestas.....	72
6.3.2	Análisis de los cargos que más generan procesos de reubicación. ....	78
6.4	Fase de realizar la propuesta .....	85
7.	Análisis financiero .....	86
8.	Conclusiones y recomendaciones .....	90
8.1	Conclusiones .....	90
8.2	Recomendaciones.....	94
9.	Referencias .....	96
	Anexos.....	99

## Índice de Tablas

Tabla 1. Número de trabajadores reubicados en TVS en el periodo de 2017 y 2018.....	57
Tabla 2. Personal con restricciones según exámenes periódicos ocupacionales. ....	63
Tabla 3. Personal con restricciones por examen psicofísico.....	64
Tabla 4. Funciones para el cargo cajero tipo 2. ....	80
Tabla 5. Funciones para el cargo de escolta de seguridad. ....	80
Tabla 6. Funciones para el cargo de tripulante. ....	81
Tabla 7. Funciones para el cargo de conductor.....	82
Tabla 8. Funciones para el cargo de jefe de tripulación. ....	83
Tabla 9. Funciones para el cargo servicios generales. ....	84
Tabla 10. Costos de personal reubicado. ....	86
Tabla 11. Presupuesto de implementación del programa de reubicación para TVS. ....	87

## Índice de Figuras

Figura 1. Número de trabajadores con restricciones y reubicados (promedio por empresa).....	18
Figura 2. Porcentaje de trabajadores con restricciones médicas sin relación productiva con la empresa. ....	19
Figura 3. Distribución de los costos asociados a restricciones y reubicaciones (% del costo total). ....	19
Figura 4. Diagrama de Grantt de la ejecución de las actividades del proyecto. ....	60
Figura 5. Formato de encuesta de diagnóstico.....	62
Figura 6. Cargos reubicados en TVS en los años 2017 y 2018. ....	72
Figura 7. Tipo de eventos que se registraron en cada uno de los cargos en el área de operaciones. ....	73
Figura 8. Tipos de reubicación que se presentaron en los años 2017 y 2018. ....	74
Figura 9. Diagnóstico de salud que se presentaron en los colaboradores durante los años 2017 y 2018.....	75
Figura 10. Registro de toma de medicamentos de los trabajadores.....	76
Figura 11. Registro de intervenciones quirúrgicas de los trabajadores. ....	77
Figura 12. Registro de terapias de los colaboradores durante los años 2017 y 2018. ....	78
Figura 13. Estructura Organizacional de la empresa. Fuente: Organigrama de TVS (2019). ....	79
Figura 14. Etapas del programa de reubicación.....	85
Figura 15. Costo de reubicación vs. no reubicación en TVS.....	88

## Índice de anexos

Anexo 1. Programa de Reubicación Laboral para TVS.....	99
Anexo 2. Formato: Evaluación de conocimiento organizacional. ....	105
Anexo 3. Modelo de comunicado. ....	106
Anexo 4. Formato de inducción y entrenamiento al cargo. ....	107
Anexo 5. Formato de evaluación de desempeño. ....	108
Anexo 6. Formato seguimiento de los casos.....	110
Anexo 7. Consolidado estadísticas personal reubicado 2017. ....	111
Anexo 8. Consolidado estadísticas personal reubicado 2018. ....	112

## **Introducción**

La reubicación laboral en Colombia se ha enmarcado bajo la estructura de legislación laboral y ha adquirido un propósito de derechos laborales para los trabajadores de una organización. Esta reubicación laboral tiene como finalidad garantizar al colaborador una estabilidad laboral, atendiendo las recomendaciones y/o restricciones médicas generadas después de un evento derivado de un accidente de trabajo, enfermedad laboral, por resultados no satisfactorios de los exámenes médicos ocupacionales periódicos o de los exámenes psicofísicos.

Lo anteriormente suscrito se encuentra amparado por la Ley 776 de 2002 en su artículo 8, el cual establece que toda persona en situación de incapacidad parcialmente tendrá derecho a ser ubicado en el cargo que desempeñe o le proporcione un trabajo compatible con sus capacidades y aptitudes.

Por otra parte, la Transportadora de Valores del Sur (TVS), empresa dedicada al servicio de transporte, procesamiento y custodia de valores con gestión logística y de calidad del servicio, creada desde 1990 con 17 sedes a nivel nacional y ubicando una de ellas en la ciudad de Bogotá D.C, actualmente cuenta con 200 trabajadores de los cuales entre los años 2017 y 2018 se registraron 27 casos de reubicación por accidentes de trabajo, enfermedad laboral, resultados no satisfactorios de los exámenes médicos ocupacionales periódicos y exámenes psicofísicos.

De acuerdo a la normatividad mencionada anteriormente, se genera la necesidad de establecer una metodología para un programa de reubicación laboral para la sede de Bogotá D.C. de TVS, donde contemple cada una de las etapas en un proceso de reubicación laboral de acuerdo a lo establecido en el Manual de Procedimientos para la Rehabilitación y Reincorporación Ocupacional de los Trabajadores en el Sistema General de Riesgos Laborales.

Teniendo en cuenta los procedimientos planteados en el Manual de Procedimientos para la Rehabilitación y Reincorporación Ocupacional de los Trabajadores en el Sistema General de Riesgos



Laborales se planteará un programa de reubicación laboral para la Transportadora de Valores del Sur (TVS). Este programa contemplará cada una de las etapas que se deben implementar al momento de reubicar a un colaborador, que presente restricciones o recomendaciones médicas después de haber sufrido un accidente de trabajo, enfermedad laboral, o que los resultados de los exámenes médicos ocupacionales y psicofísicos no hayan sido satisfactorios.

El resultado de este estudio es de tipo descriptivo y pretende generar un documento con el proceso de reubicación laboral, en el cual se defina la metodología y sirva como guía para la empresa Transportadora de Valores del Sur (TVS) y así dar el tratamiento necesario a los trabajadores que presenten eventos y sea necesario involucrarlos en una reubicación después de una incapacidad permanente o parcial y que se encuentren aptos para continuar desempeñando sus labores, teniendo en cuenta las restricciones y/o recomendaciones médicas actuales y las aptitudes del colaborador.

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de un programa de reubicación laboral ante la Alta Gerencia, para la sede Bogotá D.C de la empresa Transportadora de Valores del Sur (TVS). Se busca adaptar al colaborador que ha sufrido eventos como: un accidente de trabajo (AT), enfermedad laboral (EL) o común, exámenes ocupacionales periódicos no satisfactorios y examen psicofísico para la tenencia y porte de arma que sea no apto.

La población estudio para la investigación se tomó de los años 2017 registrando un total de 12 eventos de colaboradores y para el 2018 se presentaron 15 eventos, por esta razón se genera la necesidad de proponer una metodología de un programa de reubicación laboral.

El programa está constituido por diferentes actividades agrupadas en fases y se cuenta con formatos para realizar el seguimiento necesario de cada uno de los trabajadores que deban participar en procesos de reubicación de acuerdo a las restricciones y/o recomendaciones médicas que se hayan generado y que se encuentren aptos para continuar ejerciendo sus labores dentro de un proceso de recuperación teniendo en cuenta las recomendaciones emitidas por el medico laboral.

La metodología para el proceso de reubicación se definió en etapas, teniendo en cuenta el Manual Guía de Procedimientos para la Rehabilitación y Reincorporación ocupacional. Las etapas propuestas como primera medida es la identificación e ingreso del caso según el evento (ATEL, resultados no satisfactorios de exámenes médicos ocupacionales periódicos y exámenes psicofísicos), segundo la evaluación inicial del caso, como tercera etapa es el desarrollo del proceso de reubicación si es temporal o definitivo y finalmente el seguimiento a cada uno de los casos.

Para concluir se genera cada uno de los formatos que se deben incluir en cada una de las etapas del programa, con el fin de tener organización en los documentos como soporte de mejora de las condiciones laborales de los colaboradores.

***Palabras Claves:*** Reubicación laboral, proceso, accidente de trabajo, enfermedad laboral, exámenes ocupacionales, incapacidad.

## **Abstrac**

The Following paper aims to show a proposal for a working relocation program, it focuses on the branch offices located in Bogotá for an enterprise called Transportadora de Valores del Sur (TVS). The program will be shown to the CEO's of the mentioned enterprise for its approval, as it looks to adapt the employee who's been through events as: workplace accident, occupational or regular illness, non-satisfactory regular screenings and non-approved psychophysical tests for carrying and/or using firearms.

The study population was taken from 2017 and 2018, registering 12 events for the first year and 15 events for the following year. Therefore, there's a need for proposing a methodology for creating a program of working relocation.

The methodology for the relocation program was set in stages, taking into account the Guide of Procedures for Occupational Rehabilitation and Reintegration. To continue, the stages system plans to start with identifying the case according to the event that's happened; the second stage aims to make the initial evaluation about the event and as a third stage it is necessary to develop the working relocation program, define if it is going to be either permanent or temporary. And as a final stage, the follow up to every relocation made.

Last, the program makes each format needed for every stage of the program in order to improve the document organization an as a way to proof the progress of the employee after making better their working conditions.

***Keywords:*** *Job relocation, process, work accident, occupational disease, occupational exams and disability.*

## **1. Problema de Investigación**

### **1.1 Descripción del problema**

Las condiciones sociales y materiales, el proceso biológico y las interacciones con el medio ambiente, afectan el estado de bienestar de las personas en forma negativa o positiva en los diferentes ámbitos donde interactúe. La mayor parte del tiempo de los individuos es permanecer, en los espacios laborales, esto implica estar expuestos a daños a la salud los cuales son más evidentes y visibles. (Arboleda, 2014).

Es así que los accidentes de trabajo o enfermedades laborales causan un déficit en el bienestar del trabajador, por una combinación de diversos factores intrínsecos como los materiales, máquinas y herramientas, características fisicoquímicas, condiciones locativas, además de los factores sociales de riesgo como las jornadas excesivas de trabajo, excesivos niveles de supervisión y vigilancia, órdenes de trabajo, que están en contacto permanente con los colaboradores de una organización, afectando la satisfacción laboral y la productividad del trabajador.

De acuerdo con estudios de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) 2015: Cada año alrededor de 317 millones de personas son víctimas de accidentes del trabajo en todo el mundo y 2,34 millones de personas mueren debido a accidentes de trabajo o a enfermedades laborales. La OIT considera que la prevención es clave para mejorar la salud y seguridad en el trabajo y se ha planteado la importancia de lograr que las estrategias para evitar accidentes, enfermedades laborales y comunes sean reforzadas con programas de reubicación laboral.

Es importante resaltar que el Estado exige al empleador proteger los derechos del trabajador que ha adquirido una discapacidad, ya sea a causa de un accidente de trabajo, una enfermedad de origen laboral o común. Lo primero es que debe garantizarle al empleado la

seguridad y la protección, además de todo aquello que se derive de las obligaciones que el empleador por Ley tiene en estos casos, que son respaldados por el Sistema General de Riesgos Laborales, además de proveerle un trabajo que esté acorde con su condición y aptitudes llegando a reubicarlo, en caso de ser necesario.

La Transportadora de Valores del Sur Ltda. (TVS) es una empresa que presta servicios de custodia, procesamiento y transporte de valores, cuenta con 17 sedes a nivel nacional y la principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. En esta última sede se han presentado casos en los cuales el trabajador no puede continuar con el desempeño normal de sus funciones, esto debido a recomendaciones y/o restricciones médicas después de vencida una incapacidad, ya sea de origen laboral o común, por resultados no satisfactorios de los exámenes médicos ocupacionales periódicos o por resultados no satisfactorios de los exámenes de aptitud psicofísica para la tenencia y el porte de armas de fuego, entre otros.

Por lo tanto, cuando el trabajador ha recuperado su capacidad para cumplir con sus funciones habituales o ha sido dictaminado con una incapacidad permanente parcial, TVS se ve obligada a reincorporar al trabajador al cargo que desempeñaba antes del inicio de la incapacidad o en cualquier otro cargo en el cual pueda prestar sus servicios sin que se vea expuesto a los peligros y riesgos que generaron esta situación, dando cumplimiento a las restricciones emitidas por el profesional de la salud especialista en medicina laboral encargado del caso y principalmente que esta reubicación no vaya a afectar la integridad del colaborador.

Actualmente TVS reubica a los trabajadores que lo requieren dependiendo de la especificidad de cada caso, así se vea en la obligación de realizar movimientos de personal que no estaban programados para cumplir la Ley. Pero no se cuenta con un programa estandarizado que les permita reubicar a los trabajadores de acuerdo a sus condiciones, aptitudes físicas,

psicológicas y restricciones médicas. Esto se debe a que en el último año los índices de reubicación laboral han incrementado, ya que, con la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, se vuelven obligatorias estas mediciones y de esta manera se pueden evidenciar estadísticas que antes no se tenían en cuenta.

De esta manera, surge la necesidad de definir una metodología documentada a través de un programa para implementar con el personal que requiera ser reubicado en la empresa.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Qué componentes debe tener un programa para la reubicación laboral de los colaboradores vinculados a la empresa Transportadora de Valores del Sur?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar una propuesta de un programa de reubicación laboral para los colaboradores que presentan restricciones médicas, para dar continuidad a sus labores en la empresa Transportadora de Valores del Sur TVS.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los trabajadores de la Transportadora de Valores del Sur, identificando las causas de un proceso de reubicación laboral.
- Investigar información nacional e internacional relacionada a la reubicación laboral y la normatividad aplicable, con el fin de documentar el programa.
- Analizar estadísticas de las causas de reubicación laboral ya sea por accidente de trabajo, enfermedad laboral, enfermedad común, resultados no satisfactorios de los exámenes médicos ocupacionales y los exámenes psicofísicos en los trabajadores de TVS.
- Diseñar un programa que contemple las etapas del proceso de reubicación laboral en la empresa Transportadora de Valores del Sur.



### **3. Justificación y delimitación**

#### **3.1 Justificación**

El presente proyecto se enfocará en diseñar un programa de reubicación laboral donde el colaborador y el empleador se adapten a las circunstancias y/o cambios que se generen en el entorno. Con este programa se busca reincorporar y/o reubicar, si es el caso, a los trabajadores que presenten restricciones y/o recomendaciones médicas, dependiendo el caso, ya que se puede dar después de concluido un periodo de incapacidad, por resultados no satisfactorios de los exámenes médicos ocupacionales periódicos o psicofísicos, reasignándolo a su cargo o reubicándolo en uno que le permita desarrollar actividades de acuerdo a su capacidad laboral o su estado actual de salud. De igual manera, se busca que las dos partes se beneficien y esta situación no se convierta en un problema emocional, económico y operacional para la empresa Transportadora de Valores del Sur.

En el año 2017 se reportaron en Colombia 660.110 accidentes de trabajo, de los cuales 564 fueron mortales y 456 generaron invalidez, es decir, pérdida de la capacidad laboral igual o superior al 50%. Así mismo, se registraron 9.692 enfermedades calificadas como laborales. (Fasecolda, 2018). Estas cifras evidencian un reto enorme en la prevención de riesgos laborales en nuestro país, buscando evitar que más colaboradores en edad productiva fallezcan o se invaliden por causa de la actividad laboral. (Fasecolda, 2018).

En los últimos años se ha incrementado el número de trabajadores reubicados en una organización. Es así que en el año 2016 en el informe de seguimiento sobre la salud y la estabilidad en el empleo de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), reflejó que de 129 empresas de los diferentes sectores económicos que participaron, lo que equivale a un promedio de 180 mil colaboradores encuestados, 16% fueron reubicados en la organización,

reflejando un aumento del 3%, a diferencia del año 2015, el cual presentó el 13,1% de personas reubicadas de sus puestos de trabajo, lo cual permite concluir que hay una tendencia creciente y esto constituye una preocupación relevante en la industria. (Echavarría, 2016, pág. 20).

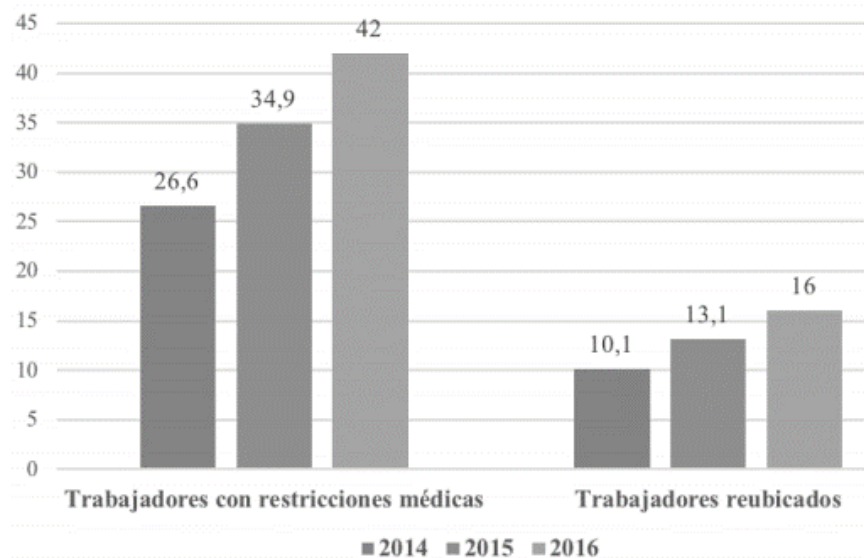


Figura 1. Número de trabajadores con restricciones y reubicados (promedio por empresa). Fuente: ANDI

Claramente, se evidencia que existe un creciente panorama de colaboradores reubicados en las organizaciones, esto acarrea que los trabajadores no puedan cumplir al 100% de las funciones que deben realizar, repercutiendo sobre la producción de las compañías. Como se evidencia en la siguiente gráfica en el año 2016, el 44.3% de los trabajadores con restricciones médicas, reubicados o no, no aportaron de ninguna forma a los procesos productivos. Además que comparando, según el informe de la ANDI, en los años 2014 y 2015, las compañías reportaron porcentajes menores. (ANDI, 2016, pág. 20).

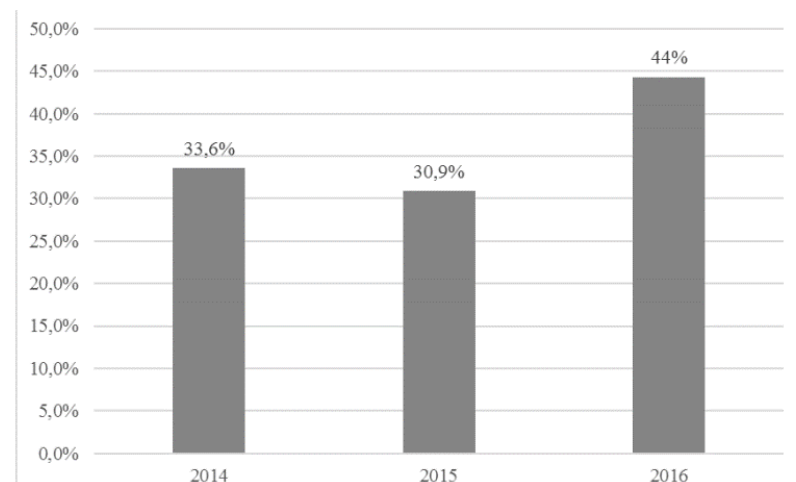


Figura 2. Porcentaje de trabajadores con restricciones médicas sin relación productiva con la empresa. Fuente: ANDI

Es de aclarar, que en las organizaciones se debe medir los costos de los colaboradores reubicados, por lo tanto, en el informe de seguimiento de salud y estabilidad de empleo de la ANDI, se evidencia que las empresas deben cumplir con responsabilidades para la adaptación de los casos de reubicación, por lo cual, en el 2016, el 0.40% del presupuesto de las empresas se debe destinar para el entrenamiento de los trabajadores reubicados.

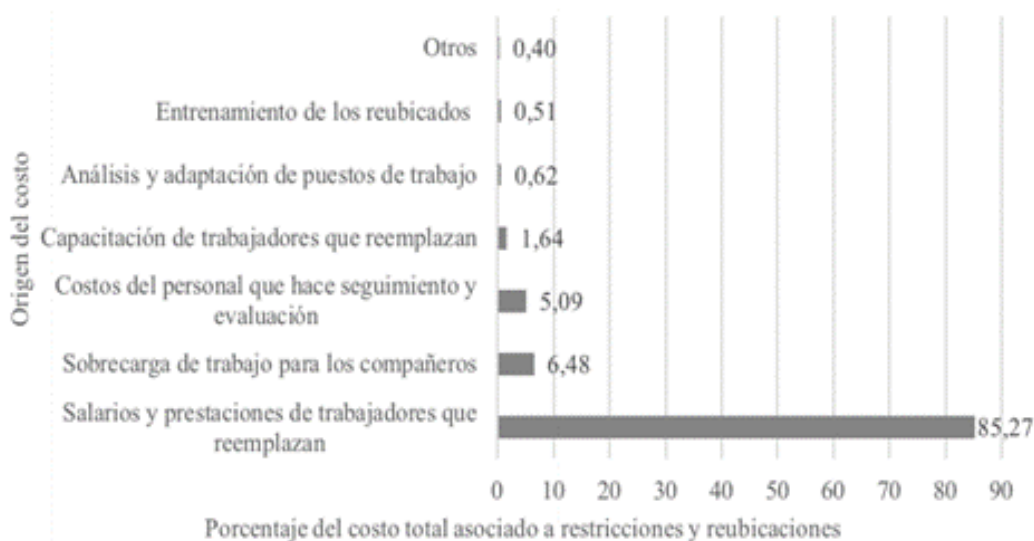


Figura 3. Distribución de los costos asociados a restricciones y reubicaciones (% del costo total). Fuente: ANDI

Es por eso que actualmente en los entornos laborales se ha incrementado la necesidad de hacer un mayor seguimiento a las condiciones de salud de los trabajadores, y a su vez el diseño de estrategias para preparar el retorno exitoso de estos trabajadores con limitaciones temporales o definitivas, para evitar así posibles pérdidas económicas o la afectación de la calidad de sus procesos productivos por el bajo aporte de los mismos. (Jiménez y Camberos, 2018, pág. 89.).

El siguiente programa tendrá como finalidad contribuir en la rehabilitación de la salud del trabajador y mitigar el avance de la enfermedad o el aumento de las restricciones médicas; si bien es cierto que el colaborador por su estado de salud no puede cumplir con el 100% de las funciones del cargo para el cual fue contratado, se busca que con base en la reubicación cumpla con tareas acordes a su perfil, incluso si ello implica capacitarlo para ejercer una nueva función, así mismo que no se sienta emocionalmente y económicamente afectado. Este proceso debe cumplir con los parámetros y normas definidas en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa, donde cada una de las partes debe asumir sus responsabilidades para obtener resultados satisfactorios.

### **3.2 Delimitación y limitaciones**

Este programa llevará a que la organización no se sienta sin un propósito operativo efectivo, al contrario, debe cumplir con las expectativas y necesidades de la operación diaria. Además, se convierte en una oportunidad para que los líderes de áreas conozcan y potencialicen otras habilidades que poseen los colaboradores sin ser un problema que afecte la operación y por ende el aspecto financiero de la empresa.

Se debe tener en cuenta que la mayoría de los cargos que desempeña el personal que requiere ser reubicado, pertenecen al área operativa. Este personal en su mayoría tiene bachillerato como máximo nivel de escolaridad, por lo tanto, no cuentan con las competencias

suficientes para desempeñar otros cargos que exijan educación, formación, experiencia o habilidades específicas y esto a su vez dificulta o reduce las posibilidades de reubicar al colaborador en otro cargo. Sumado a esto, el tipo de patología que dio origen a la reubicación laboral reduce o limita las posibilidades de éxito a la hora de afrontar la reubicación, de ahí que sea necesario evaluar el desempeño del trabajador en el desarrollo de su nueva labor y describir el grado de satisfacción laboral en la nueva tarea que les ha sido asignada. Esto se realizará por medio de una evaluación de desempeño donde se permita conocer la satisfacción de las dos partes.

Finalmente, este proyecto busca unir todas las partes interesadas, lograr un apoyo mutuo y una serie de beneficios para todos. Si bien es cierto que la reubicación laboral es requisito legal, también se debe ver como un acuerdo de beneficio grupal, y así mismo, que se vea reflejado en los resultados estratégicos esperados por la organización. Es así que la presente investigación se realizará en la sede de Bogotá D.C, con una población estudio de 27 colaboradores que fueron reubicados durante los años 2017 y 2018. El tiempo de ejecución propuesto para el proyecto es de seis meses para cumplir con el total de las actividades planeadas.

## 4. Marcos de referencia

### 4.1 Estado del arte

#### 4.1.1 Información nacional.

El tema de reubicación, rehabilitación y reincorporación laboral se ha trabajado a nivel nacional e internacional, a través de instituciones académicas para proponer soluciones mediante programas donde prevalezca la salud y la seguridad en el trabajo. A continuación, se relacionan algunas investigaciones realizadas a nivel nacional:

*-Procedimiento de reintegro y reubicación laboral.* Corporación Universitaria Minuto de Dios Colombia. Gasca Moreno Naryi Milena, Morales Parales Merly Zulay y Naveo Vianca Yarelis, (2017).

El trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un plan de mejoramiento mediante un programa de reubicación y reintegro laboral a la Dirección Humana de la empresa Contact Service Ltda., esto con el fin de reducir los índices de ausentismo en el área operativa por eventos de incapacidades de origen laboral y general, y accidentes de trabajo.

Lo importante de esta propuesta es buscar los protocolos del seguimiento necesario a los colaboradores que presenten un concepto de rehabilitación favorable después de una incapacidad permanente o parcial y que se encuentren aptos para continuar ejerciendo sus laborales dentro de un proceso de recuperación notable teniendo en cuenta sus antecedentes y sus recomendaciones actuales.

El proyecto busca establecer un procedimiento que sirva como directriz para el reintegro y reubicación de los trabajadores de la empresa Contact Service Ltda. y así atacar el problema de

ausentismo laboral. Los resultados muestran la evidencia de un estudio de tipo descriptivo que pretende detallar el proceso de reintegro y reubicación laboral como guía para la organización, que permita dar el tratamiento necesario a los colaboradores que tengan un concepto de rehabilitación favorable después de una incapacidad permanente o parcial y que se encuentren aptos para continuar ejerciendo sus labores dentro de un proceso de recuperación notable teniendo en cuenta sus recomendaciones y antecedentes.

La metodología del proyecto está relacionada con un programa detallado para la reubicación y el reintegro de los trabajadores de la empresa, con el fin plantear a los actores que participan en este proceso (gerencia, dirección de gestión humana, seguridad y salud en el trabajo) un plan de mejoramiento para así disminuir el ausentismo y garantizarle el trabajador una recuperación integral (física y mental).

***-Guía “De regreso al trabajo”, necesidad empresarial para la adecuada implementación de los procesos de rehabilitación, reincorporación y reubicación laboral dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.*** Corporación Universitaria Minuto de Dios Colombia. Jiménez Rodríguez Erika Alexandra y Camberos Bustos Jeimy Angélica, (2018).

El trabajo es una investigación de tipo cualitativa, que tiene como objetivo desarrollar una revisión del estado del arte sobre el tema de rehabilitación, reincorporación y reubicación laboral, con el fin de construir un documento técnico-institucional y pedagógico, denominado “De regreso al trabajo”, que permitirá a los encargados del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, jefes de talento humano, gerentes y demás personas involucradas en el proceso, aplicar de manera afectiva dichas estrategias para reducir las pérdidas de tiempo por

incapacidad temporal y al trabajador retornar al entorno laboral de manera exitosa, manteniendo un papel como actor productivo de la sociedad.

La metodología aplicada en el proyecto de investigación, consistió en realizar una revisión del estado del arte de los documentos, protocolos, guías o modelos existentes para instaurar los procesos de rehabilitación, reincorporación o reubicación laboral. El proceso de la guía inicialmente recopila información legal publicada, seguido se compilan las estadísticas de accidentes de trabajo y enfermedades laborales en publicaciones oficiales, además de los casos de estudios, publicaciones en bases de datos y buscadores académicos, para luego realizar un análisis de la información recopilada. En este análisis se tiene en cuenta una revisión detallada del Manual de procedimientos para Rehabilitación y Reincorporación Ocupacional de los Trabajadores en el Sistema General de Riesgos Laborales, esto con el fin de elaborar el producto final guía “De regreso al trabajo”.

Finalmente, la herramienta genera un documento que corresponde a la guía práctica de aplicación que permite direccionar el diseño de programas de reubicación y reintegro laboral a la luz de la legislación vigente.

- ***Descripción del proceso de reincorporación laboral con base al manual de procedimientos en trabajadores de un ingenio del Valle del Cauca periodo 2012 a 2015.***

Universidad Libre, Colombia. Guerreño Rúales Yadira y Mina Larrahondo Ana Yire, (2016).

En este estudio se realizó una revisión y análisis de los procesos de rehabilitación y reincorporación laboral de los colaboradores de un ingenio azucarero del Valle del Cauca. Se basó en la descripción de cada una de las etapas de reincorporación y rehabilitación laboral



teniendo en cuenta el Manual de procedimientos para la rehabilitación y la reincorporación ocupacional según el Sistema de Gestión de Riesgos Laborales.

La población estudio fue de 74 trabajadores donde se revisó información de los años 2012 a 2015, analizando el contenido de documentos, informes de gestión, accidentalidad, entrevistas para la aplicación de la lista de chequeo basada en los Estándares mínimos del Ministerio.

Como resultado se presentó que el 46% de la población registró accidentes de trabajo con más de 100 días de incapacidad, predominando el reintegro laboral con modificaciones y reubicación en un 90%. Sólo se le realizó prueba de trabajo al 38% y el 65% no presentó nueva incapacidad por la misma enfermedad después del reintegro.

Se genera cumplimiento en las etapas descritas en el manual guía para el proceso de reintegro laboral, y así gestionar las óptimas condiciones en cuanto a las aptitudes y competencias de los colaboradores para desempeñar un oficio.

- ***Enfoque integral de reubicación y readaptación laboral como respuesta al impacto de la violencia en los trabajadores colombianos.*** Universidad del Rosario, Colombia.

Acosta Andrade Cecilia y Restrepo Horlandy Mercedes, (2004).

Desde la Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano, la universidad del Rosario diseña el Programa de Reubicación y Readaptación Laboral, como respuesta a la necesidad de los trabajadores del Club el Nogal, empresa colombiana, víctima de la violencia. El programa es un modelo sugerido de Reubicación Laboral, que consiste en tres fases que se desarrollan dentro de un sistema abierto donde los mayores actores del mismo son los trabajadores, la empresa, su Administradora de Riesgos Laborales (ARL) y los profesionales de la Universidad del Rosario que hacen parte del grupo interdisciplinario que trabaja en el mismo. El modelo plantea tres escenarios fundamentales donde puede ser implementado el programa.

El programa tiene como finalidad generar a los colaboradores oportunidades de obtener una satisfacción y calidad frente a una situación de lesión o afectación de salud, a partir de una sinergia que apoya el control de costos generados por acciones de reubicación o adaptación laboral y está correlacionada con la repercusión en las tareas, los puestos de trabajo y los resultados de rendimiento y productividad.

El programa se estableció en tres fases interrelacionadas, como primera medida se realiza el diagnóstico directo de la situación actual, en cuanto al trabajador y el entorno de la empresa frente a las oportunidades de trabajo que tiene un colaborador en una situación de lesión a partir de un accidente de trabajo.

La segunda fase es la sensibilización y compromiso con el sistema de reubicación y readaptación laboral, dentro de un proceso de formación en todas las líneas jerárquicas de la empresa, con un acompañamiento permanente del equipo interdisciplinario, quienes tienen la responsabilidad de prestar la asesoría y asistencia técnica en la adaptación del trabajador.

Finalmente, como tercera fase el programa tendrá su seguimiento y control a partir de establecimiento de indicadores de rendimiento, eficacia y calidad.

- ***Soldados profesionales en situación de discapacidad, expulsados de la Fuerza: situación socialmente problemática en Colombia.*** Universidad Nacional de Colombia.

Mendoza Angarita Yudy Lorena, (2012).

Esta investigación está relacionada con la reubicación laboral de soldados profesionales en Colombia, después de sufrir una lesión como consecuencia de su labor militar. La investigación es de tipo descriptivo, con el fin de evidenciar y analizar aspectos generales de la temática, haciendo énfasis en la problemática social que eso implica, de igual manera se aplicó una encuesta a tres ex soldados, logrando evidenciar aspectos socioeconómicos y familiares

posteriores al retiro, aspectos que fueron analizados desde terapia ocupacional basándose en tres modelos de corte humanístico.

Por último, se diseñó un instrumento de valoración denominado "perfiles básicos para la evaluación de soldados profesionales con disminución de la capacidad laboral", el cual fue validado por expertos, con el que se pretende contribuir a remediar la problemática de retiro de los soldados en condición de discapacidad.

Se debe conocer las condiciones de vulnerabilidad a las que son expuestos los soldados profesionales después de ser retirados del servicio con discapacidad. Se diseñó un instrumento consistente en una herramienta de valoración, teniendo como referentes teóricos y metodológicos, la tabla guía de discapacidad del Ejército Nacional y el método de perfiles español; Lantegi Batuak. El instrumento es denominado: “perfiles básicos para la reubicación laboral de soldados profesionales con disminución de la capacidad” y consiste en la evaluación integral de capacidades y habilidades individuales del trabajador, (soldado o ex soldado profesional) que luego son contrastadas con las demandas de algunos puestos de trabajo.

- ***Efectos que tiene la reubicación laboral en la motivación, satisfacción y desempeño de los corteros de caña en un ingenio azucarero del norte del Valle del Cauca.***

Universidad Pontificia Bolivariana. Ramos Florez Eduardo José y Ospina Nieto Yovany, (2017).

Este proyecto se basó en los efectos que tiene la reubicación laboral de los colaboradores que presentaban pérdida parcial o total de la capacidad de ejercer la labor que desempeñaban a causa de las patologías de origen laboral y común de un ingenio azucarero del norte del Valle del Cauca.

Se evidencia que la mayoría de los trabajadores de la organización, tienen una mayor experiencia en la caña, lo que limita la posibilidad de tener una reubicación exitosa, esto conlleva a generar efectos emocionales de la reubicación. Por otro lado, el trabajo de investigación pretende mostrar cómo se sienten los colaboradores en el proceso de la reubicación, además de entender que las labores que actualmente ejecutan también hacen parte del apoyo de la empresa. Es importante mencionar que una de las preocupaciones de los trabajadores es la disminución de la actividad económica y esto acarrea consecuencias en su núcleo familiar.

Se pudo evidenciar que la importancia de esta investigación radicó en la motivación y la satisfacción en el desempeño de las nuevas responsabilidades, las cuales podrían verse desviadas por el hecho que la experiencia del personal fuese sólo en el área de la caña en la parte operativa y donde el responsable de este proceso lo llevase a pensar cómo hacer de la reubicación una metodología de cumplimiento legal y también un trabajo de ganancia para el colaborador y para la empresa.

- ***Reubicación laboral en Colombia.*** Universidad CES, Medellín Colombia. Martínez Sánchez Lina María, (2014).

Esta investigación buscaba conocer cómo dar cumplimiento a la normatividad colombiana y cómo ésta acobija en su mayor parte a los colaboradores, dejándolo con una protección laboral que disminuye la posibilidad de un despido por parte del empleador, obligándolo a generar un programa de seguimiento y control sobre la mejora de la salud del trabajador.

Definió conceptos interesantes para investigar tales como: legislación vigente sobre reubicación laboral, análisis de la legislación actual respecto a estabilidad laboral reforzada y análisis de las sentencias de la alta corte. Esto lleva a entender el por qué se está obligado a

llevar a cabo este proceso con los colaboradores y cuáles son las funciones y responsabilidades de las dos partes en este proceso. Esto lleva a entender que no se puede proceder de manera diferente a como obliga la ley colombiana y cualquier desviación que se genere puede causar grandes demandas y conflictos legales.

- ***Satisfacción laboral de población reubicada en un empleo posterior a accidente de trabajo o a enfermedad laboral.*** Universidad Nacional de Colombia. Bernal Gaviria Marcela, (2011).

Se desarrolló una investigación de tipo cualitativa, con el objetivo de interpretar la satisfacción de las personas laboralmente reubicadas. Se ejecutaron entrevistas a un grupo de 13 personas que se encontraban reubicadas por un periodo de dos meses donde se evidencia en los resultados que hay insatisfacción del proceso. Se buscó la manera de atacar este resultado de manera legal, pero también de manera que fuera un gana-gana para las dos partes, si bien es cierto que del desarrollo de este seguimiento y ejecución de reubicación es responsabilidad directa de las empresas, también la mayor parte depende del colaborador, quien debe cumplir con las medidas necesarias para su rehabilitación laboral y de salud. Se busca un acompañamiento psicosocial en este proceso, para que no se vea sólo una obligación de las partes, sino también se puede contar con beneficios propios desde la economía y éxito de las organizaciones.

Se pretendió interpretar la satisfacción laboral de éstos colaboradores, describiéndola a partir de sus percepciones e identificando elementos generadores de satisfacción laboral que permitan alimentar los procesos y programas de reincorporación y rehabilitación laboral que actualmente se desarrollan en el ámbito nacional, así como el quehacer de los profesionales en salud y seguridad en el trabajo cuyo propósito es favorecer el bienestar de los trabajadores.

Igualmente se espera que los resultados del estudio sean de utilidad para el desarrollo de ideas de investigación, para profundizar en el tema y generar acciones más impactantes con la población.

#### **4.1.2 Información internacional.**

A continuación se relacionan algunas investigaciones realizadas a nivel internacional:

*-Efectos en el tiempo de la reubicación laboral y la calidad en trabajadores mineros con silicosis de la División Andina-Codelco.* Unidad Salud ocupacional Clínica Rio Blanca, Chile. Delgado García Diemen, Salazar Estrada José, Aguilera María de los Ángeles, Delgado García Fabián, Parra Osorio Liliana, Ramírez Yerba Oscar y González Baltazar Raquel, (2011).

El presente proyecto tenía como objetivo determinar los efectos en el tiempo de la reubicación laboral y la calidad de vida de los trabajadores mineros con diagnóstico de silicosis de la División, Codelco en Chile. La metodología aplicada consistió en realizar un estudio de tipo cualitativo, haciendo uso del cuestionario SF 36 a cinco trabajadores con diagnóstico de silicosis, tres meses antes de la reubicación. Las mediciones se realizaron con un periodicidad mensual, para el análisis estadístico se utilizó el ANOVA para medidas repetidas en SPSS y se complementó con el test de Friedman.

Como resultado se evidenció que los colaboradores no superaban más de 20 años de antigüedad en la empresa, que es el tiempo de exposición identificado en la población mundial según los estudios consultados para iniciar con silicosis crónica.

Con la aplicación del cuestionario se logró analizar que los cinco sujetos que hicieron parte del estudio generaron un efecto beneficioso en las funciones físicas y funciones sociales durante el proceso mismo de la reubicación laboral. Sin embargo, ocurrió lo contrario con el

dolor corporal, salud general, vitalidad, rol emocional y salud mental, aspectos que se vieron afectados por el proceso mismo de la reubicación laboral.

Se concluye que la inferencia de los datos obtenidos durante la investigación, se debe a la muestra pequeña de tan sólo cinco colaboradores en el proceso de reubicación, además que el tiempo de estudio fue muy reducido, el cual fue de enero a abril de 2010. Por otro lado, al ser tan pequeña la muestra cada trabajador influyó su respuesta del cuestionario SF 36 de acuerdo a su personalidad.

Es importante mencionar que en Chile, la silicosis, produce incapacidad por normativa de la Ley 16.744 y que ésta no se manifiesta clínicamente en las primeras etapas. Sin embargo, el proceso mismo de la reubicación, altera los ámbitos personales y sociales, esto debido principalmente a la espera que tienen los trabajadores y a la angustia de no saber en qué lugar serán reubicados. La incapacidades y/o /invalidez en las enfermedades respiratorias, son de indudable repercusión personal y social.

- ***Reincorporación laboral de las personas con discapacidad.*** Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación, México. López Villegas Daniela Paola, Hernández Amaro Hermelinda y Pérez Chávez Evangelina, (2012).

El presente estudio tiene como objetivo detectar los factores asociados con la reincorporación laboral de las personas con discapacidad que acudieron al módulo de rehabilitación para el trabajo de la Unidad de Medicina Física y Rehabilitación Norte de México. Esto surge a partir de algunos antecedentes, donde según el Instituto Mexicano del Seguro Social, menos del 50% de la población mexicana con discapacidad cuenta con un trabajo y no tienen pensión, por lo que se han realizado actividades dirigidas a la reincorporación laboral.

La metodología desarrollada en el estudio es de tipo retrospectivo y observacional en el periodo de febrero de 2011 a marzo de 2012 en el Módulo de Rehabilitación para el Trabajo de la Unidad de Medicina Física y Rehabilitación Norte. Se recolectaron los siguientes datos: sexo, edad, escolaridad, comorbilidades, patologías, tipo de pensión, tiempo de pensión, envío a capacitación al módulo Centro de Capacitación y Rehabilitación para el Trabajo, curso elegido, conclusión del curso, reincorporación laboral y el tipo de reincorporación. Los que se reincorporaron a laborar pertenecieron al grupo «casos» y el resto, al grupo de «controles».

Los resultados obtenidos en una muestra de 48 pensionados, de los cuales 79% fue de hombres, 29% en un rango 30 a 49 años y 54% presentaba escolaridad básica; desde su pensión transcurrieron de 7 a 60 meses; 64% tenía pensión de invalidez, 52% realizaba trabajo ligero/medio, 16% presentó comorbilidades y 25% tenía enfermedades degenerativas; 77% tomó el taller de servicios, 72% concluyó el curso y 20.8% logró reincorporarse a sus labores.

Finalmente se concluye que de acuerdo con la División de Información en Salud de México es difícil lograr reintegrar a la vida social y al desarrollo laboral a los trabajadores después de sufrir un accidente o una enfermedad que los haya dejado con alguna discapacidad. Al brindarse prestaciones económicas, se cubren de manera parcial las necesidades del trabajador y no se asegura una futura reincorporación laboral que podría aportar un ingreso económico familiar satisfactorio, por lo que en este punto la rehabilitación para el trabajo entra en vigor para que las personas con alguna discapacidad puedan obtener o conservar un empleo. En la literatura se tienen pocas evidencias de la rehabilitación para el trabajo, por lo que se considera que el presente estudio es de importancia para iniciar la construcción de bases de datos relacionadas.



## **4.2 Marco teórico**

### **4.2.1 Información nacional.**

#### ***4.2.1.1 Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL).***

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), estableció como objetivo fundamental la protección de la vida y la salud de los trabajadores, por esta razón Colombia se compromete por medio del Sistema General de Riesgos Laborales a cumplir con esta responsabilidad ante los colaboradores de una organización.

El Sistema General de Riesgos Laborales según el Ministerio de Trabajo es un conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos para prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y accidentes que puedan ocurrirles como consecuencia de las actividades que desarrollan en sus lugares de trabajo, teniendo como objetivo promover las actividades que tiendan a mejorar las condiciones del trabajo y la salud de los colaboradores.

Esta promoción para la salud y la seguridad en el trabajo es un desarrollo importante para mejorar la calidad de vida de los integrantes de una organización, teniendo en cuenta las condiciones a las cuales puedan estar sometidos por un evento que llegue a ocurrir en sus lugares de trabajo, ya sea por accidente de trabajo, enfermedad laboral o común.

Es así que se genera la necesidad de establecer programas donde se integren la prevención e intervención de la salud, por medio de procedimientos acordes según las condiciones psicofísicas de los trabajadores en una organización. Los programas generan la

gestión para determinar la integración de cada una de las consecuencias por eventos inesperados durante la ejecución de actividades en una organización.

Según la Ley 776, (2002) en la cual se dictan las normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Laborales, se establece: “Sobre la reubicación laboral de los trabajadores, refiere: los empleadores están obligados a ubicar al trabajador incapacitado parcialmente en el cargo que desempeñaba o a proporcionarle un trabajo compatible con sus capacidades y aptitudes, para lo cual deberán efectuar los movimientos de personal que sean necesarios” (Art. 8).

***4.2.1.2 Reubicación laboral teniendo en cuenta el Manual de procedimientos para reubicación y reincorporación ocupacional en el Sistema General de Riesgos Laborales.***

La reubicación de los trabajadores fundamenta el proceso de las actividades laborales en la adaptación a cada evento que se presenta durante la ejecución de la labor, es así que se recomienda buscar habilidades en los trabajadores para desempeñar las nuevas funciones en el cargo que se asigne, donde su autoestima no se vea afectada y vaya recobrando el desempeño en su entorno laboral.

Por lo tanto, el Manual de procedimientos para reubicación y reincorporación ocupacional en el Sistema General de Riesgos Laborales, (2004), menciona que existe la reubicación laboral temporal, la cual se da “cuando el trabajador no cuenta con incapacidad médica y aún está en tratamiento, debe ser reubicado de manera temporal en un puesto de menor complejidad, mientras se restablece la capacidad individual y las condiciones de trabajo no

representan riesgo para el trabajador”. También se menciona la reubicación laboral definitiva, la cual se presenta “cuando las capacidades del trabajador no corresponden a las exigencias del trabajo que venía desempeñando, debe considerarse la opción de reubicación en otro puesto de trabajo”.

Estos conceptos son relevantes al momento de establecer los requisitos para anexar en el diseño del programa de reubicación, teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores, por esto existen varias teorías que fundamentan los procesos de reubicación laboral como lo define la Teoría de Deci (1975), que “el proceso de reubicación laboral debe ser con la participación de los trabajadores”.

La teoría analiza el grado en que las conductas humanas son volitivas o auto determinadas, es decir, el grado en que las personas realizan sus acciones al nivel más alto de reflexión y se comprometen en las acciones con un sentido de elección de la motivación intrínseca basada en la necesidad de ser competente e independiente” (Moreno, 2006, Pág. 39).

#### ***4.2.1.3 Riesgo psicosocial***

En Colombia a través de la resolución número 2646 del año 2008 se atribuye la importancia de tener en cuenta la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de los factores de riesgo psicosocial, para actuar a tiempo frente a patologías puntuales causadas por motivos laborales. En el artículo 3 cuenta con definiciones importantes tales como: trabajo, riesgo, factor del riesgo, factores del riesgo psicosociales, protector psicosocial, condiciones de trabajo, estrés, carga física, mental, psíquica o emocional, de trabajo, acoso laboral, efectos en la salud y en el trabajo, evaluación objetiva y subjetiva,

experto y patologías derivadas del estrés. Todos estos factores buscan lograr una sinergia en el trabajo, entre los aspectos a nivel laboral y a nivel personal, por lo tanto, la evaluación podrá generar resultados interesantes, donde el empleador podrá analizar los colaboradores de manera individual y de manera general.

Esta resolución también busca entender los factores psicosociales en el trabajo y los efectos que estos pueden causar, tales como: gestión organizacional, características de la organización del trabajo, el grupo social de trabajo, condiciones de las tareas, carga físicas y del medio ambiente, interface personal-tarea, jornada de trabajo, número de contratos por trabajadores, tipo de beneficios y programas de capacitación, es un conjunto de evaluación dispuesto a detallar punto a punto que conlleva a que el colaborador pueda contar con algún tipo de patologías y así mismo poder intervenirlas a tiempo. En el proceso de intervención las ARL logran un papel importante donde deben apoyar los programas de rehabilitación integral y deben brindar capacitaciones y asistencias en los programas de prevención para cada resultado.

#### ***4.2.1.4 Eventos para empezar un proceso de reubicación laboral.***

##### ***4.2.1.4.1 Accidente de trabajo.***

Para iniciar un proceso de reubicación en un colaborador se debe a un evento que ha ocurrido, ya sea por accidente de trabajo, término que se define en la Ley 1562 (2012), “suceso repentino que sobrevenga por causa o por ocasión del trabajador y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte”. (Art.3).

#### *4.2.1.4.2 Enfermedad laboral.*

Seguido si ocurre una enfermedad laboral la cual se define como aquella “Contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherente a la actividad laboral o en el medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar”. (Art. 8). Estos eventos están acompañados de los resultados de los exámenes médicos ocupacionales periódicos y el examen psicofísico para la tenencia y porte de armas de fuego.

#### *4.2.1.4.3 Exámenes médicos ocupacionales periódicos.*

Los exámenes médicos ocupacionales de ingreso, periódicos y de egreso determinan el estado de salud física y mental del trabajador de acuerdo con las condiciones laborales a las que estaría expuesto y con el riesgo asociado a las actividades que debe realizar. Estos exámenes se realizan de acuerdo al cargo que desempeñará la persona. Según lo establecido en los artículos 3, 4, 5 y 6 de la Resolución 2346 de 2007, define que las evaluaciones médicas ocupacionales que se deben realizar son las de pre-ingreso, periódicas o post-ocupacional. A continuación, se describe cada una de ellas:

-Exámenes médicos de ingreso: “Son aquellas que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo”.

-Exámenes médicos periódicos: “Se realizan con el fin de monitorear la exposición a factores de riesgo e identificar en forma precoz, posibles alteraciones temporales, permanentes o

agravadas del estado de salud del trabajador, ocasionadas por la labor o por la exposición al medio ambiente de trabajo”.

-Exámenes médicos de retiro: “Aquellas que se deben realizar al trabajador cuando se termina la relación laboral. Su objetivo es valorar y registrar las condiciones de salud en las que el trabajador se retira de las tareas o funciones asignadas”.

Estos exámenes ocupacionales hacen parte de la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, por tal razón, en caso de omitirlos, esto puede traer como consecuencia la imposición de multas por parte del Ministerio del Trabajo. Por otra parte, puede configurar un riesgo alto de obtener un fallo desfavorable si el empleador llegase a enfrentar una reclamación por culpa patronal ante cualquier eventual desarrollo de una patología laboral que se hubiese podido detectar, prevenir y/o tratar a tiempo. (Gandini, 2018 pag.1).

#### *4.2.1.4.4 Exámenes de aptitud psicofísica para la tenencia y porte de armas de fuego.*

Es importante mencionar que los diagnósticos correspondientes a las evaluaciones médicas o exámenes médicos para porte y tenencia de armas, serán suscritos por los profesionales de la salud que los realizaron en forma independiente, pero el diagnóstico se otorgará en un sólo documento que certifica la aptitud psicofísica.

Estas evaluaciones de los exámenes médicos se deben realizar en la misma institución especializada y registrada en el Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar-Subdirección de Servicios de Salud. Por lo que la expedición del certificado médico de aptitud psicofísica para la tenencia y el porte de armas de fuego lo autoriza el médico, en nombre y representación de la institución especializada que realizan las pruebas, con base en los registros

consignados en el informe de evaluación física, mental y de coordinación motriz, verificando si los resultados obtenidos por el aspirante se encuentran dentro de los rangos establecidos por el Ministerio de Defensa Nacional.

Según el Decreto 2858 de 2007, para la expedición del certificado médico de aptitud psicofísica para la tenencia y el porte de armas de fuego los profesionales de la salud de las instituciones especializadas, realizarán los exámenes médicos para porte y tenencia de armas, donde los profesionales médicos realizarán una serie de evaluaciones médicas, exploraciones, valoraciones y entrevistas necesarias para verificar que la persona examinada no padece alguna enfermedad o deficiencia física o psicológica que pueda suponer incapacidad para manipular un arma de fuego.

Para los cargos de jefe de tripulación, tripulante, escolta y conductores en la Transportadora de Valores del Sur (TVS) se requieren, los siguientes exámenes médicos para porte y tenencia de armas establecidos para obtener el certificado médico de aptitud psicofísica:

- a) **Evaluación psicomotriz:** Requiere la valoración psicológica general y la realización de pruebas necesarias para establecer o corroborar los antecedentes clínicos con el fin de determinar el cumplimiento de los rangos establecidos por el Ministerio de Defensa Nacional referentes a:
  - **La capacidad mental:** Relacionada con la capacidad que tiene el aspirante de responder a un estímulo como resultado de un proceso cerebral producto del aprendizaje, de forma que se encuentre en condiciones de relacionarse con su entorno, mantener el sentido de la realidad, de la orientación tempo-espacial, de la comprensión y discernimiento para la construcción del pensamiento lógico; en este examen se deben observar patologías como el retraso mental, psicosis, neuroticismo,

personalidades psicopáticas con agresividad e inadaptación social y la presencia de depresiones manifiestas o evidencias de intentos de suicidio entre otras;

- **La coordinación integral motriz:** Mide la destreza del aspirante para ejecutar acciones precisas y rápidas utilizando la visión, la audición y los miembros superiores y/o inferiores en forma simultánea. Incluye la coordinación manual, bimanual, reacciones múltiples, percepción de la velocidad y la integración estímulo-respuesta y la capacidad de adquirir, discriminar y responder frente a estímulos.
- b) **Capacidad de visión:** El profesional de la salud correspondiente, deberá realizar las diversas pruebas que le indiquen si las condiciones generales de la capacidad de visión del individuo son las mínimas para el manejo de armas con seguridad. Incluye la valoración de los ítems y rangos establecidos por el Ministerio de Defensa Nacional.
- c) **Capacidad auditiva:** El profesional de la salud respectivo realizará al solicitante una audiometría para determinar los niveles mínimos de audición que tiene la persona en cada uno de los oídos y su orientación auditiva. De acuerdo con los rangos establecidos por el Ministerio de Defensa Nacional.
- d) **Capacidad física general:** Una vez efectuadas las pruebas anteriores, el solicitante deberá someterse a una evaluación de medicina general, en la que además de la valoración física general, el profesional de la salud indagará al solicitante, ayudado con una entrevista estructurada, sobre su historial médico o diagnóstico clínico, de manera que le permita deducir el cumplimiento de los rangos establecidos por el Ministerio de Defensa Nacional.

El examen físico debe estar dirigido a determinar:



- Presencia de enfermedades del sistema nervioso central, tanto en la vía piramidal como de la extra piramidal.
- Determinación de las funciones de coordinación motriz y examen neurológico completo.
- Examen físico general.

El objetivo de los programas de reubicación laboral en las organizaciones es tener documentado un conjunto de acciones donde se involucre al sujeto según las condiciones que presenta tanto físicas como psicológicas, en un tiempo determinado y conducido a un equipo interdisciplinario que involucre al colaborador en su propio proceso, a la familia, a la comunidad laboral y social, para así lograr cambios en el trabajador y en su entorno.

Por este motivo se tiene en cuenta cada una de las etapas propuestas por el manual de procedimientos de reubicación y reincorporación laboral para el Sistema General de Riesgos Laborales, (2004). Como primera medida se plantea la identificación de los casos para ingresar al programa de reubicación, donde garantice el acceso oportuno al programa, seguido la evaluación del caso, donde se incluye el diagnóstico, para determinar los requerimientos del puesto de trabajo en cuanto a las exigencias sensoriales, motoras, cognoscitivas, psicológicas, técnicas, de experiencia, si se requiere para el desempeño del trabajador.

Una vez definida la segunda etapa, se inicia la tercera etapa la cual es la reubicación, la cual tiene como objeto recuperar en la medida de lo posible la función perdida y potenciar las capacidades para su desempeño funcional, ocupacional y social. (Manual para el procedimiento de reubicación y reincorporación laboral para el Sistema General de Riesgos Laborales, 2004, Pág. 28.)

Finalmente se genera una retroalimentación del proceso de reubicación, etapa que consiste en la sistematización de información de las actividades de seguimiento que se realizan al colaborador, con resultados y logros obtenidos en los procesos de reubicación. Este seguimiento tiene como fin verificar el impacto de las actividades desarrolladas en el plan de reubicación laboral de la persona. (Manual para el procedimiento de reubicación y reincorporación laboral para el Sistema General de Riesgos Laborales, 2004, Pág. 28.).

#### **4.2.2 Información internacional**

Es importante mencionar los Convenios Internacionales del Trabajo, ratificados por Colombia: La Convención Americana sobre Derechos Humanos art, 1º, la carta de las Naciones Unidas art.55 y el Convenio 111 de la OIT, Art, 2º.

Se debe asegurar la productividad económica de las personas discapacitadas, además de su propio desarrollo, por lo que su ubicación laboral debe estar acorde con sus condiciones de salud para poder tener medios de subsistencia por lo que el derecho al trabajo debe ser efectivo con estabilidad en el empleo, con seguridad y continuidad mientras no exista causa justa de despido, esta seguridad es lo que se conoce como estabilidad laboral reforzada, lo cual se considera como un derecho constitucional. (Martínez. 2014, Pág. 26).

En efecto, si bien, todos los trabajadores tienen un derecho general a la estabilidad en el empleo, existen casos en que este derecho es aún más fuerte, por lo cual en tales eventos cabe hablar de un derecho constitucional a una estabilidad laboral reforzada. (Sentencia C-470, Art 53).

Por tal razón, la legislación colombiana fija beneficios en lo que se refiere a educación, accesibilidad, salud, estabilidad laboral, recreación, transporte, a las personas discapacitadas y

brinda beneficios tributarios a las empresas que empleen discapacitados. (Sentencia C-470, Art 54).

Los Tratados y Convenios Internacionales, las resoluciones de la OIT son de obligatorio cumplimiento en la legislación laboral colombiana. A continuación se cita parte del texto vinculante:

*“1. A los efectos del presente Convenio, se entiende por "persona inválida" toda persona cuyas posibilidades de obtener y conservar un empleo adecuado y progresar en el mismo queden sustancialmente reducidas a causa de una deficiencia de carácter físico o mental debidamente reconocida.*

*2. A los efectos del presente Convenio, todo Miembro deberá considerar que la finalidad de la readaptación profesional es la de permitir que la persona inválida obtenga y conserve un empleo adecuado y progrese en el mismo, y que se promueva así la integración o la reintegración de esta persona en la sociedad.*

*3. Todo Miembro aplicará las disposiciones de este Convenio mediante medidas apropiadas a las condiciones nacionales y conforme con la práctica nacional.*

*4. Las disposiciones del presente Convenio serán aplicables a todas las categorías de personas inválidas.”.*

Por lo cual todo patrono tiene la obligación de reincorporar a los trabajadores inválidos a los cargos que tenían antes de producirse la invalidez si quedan en condiciones de laborar, o asignarles labores de acuerdo a la discapacidad, deben estar en cargos que tengan igual

remuneración, principalmente que no representen riesgo para el trabajador. (Martínez. 2014, Pág. 26).

Por otro lado, la agencia de información de la Unión Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA), presentó un documento donde describe el proceso que se debe llevar a cabo en la inclusión y rehabilitación laboral a los trabajadores de más edad y que presentan alguna lesión laboral, garantizando una mejor prevención a lo largo de la vida laboral. (Milieu Ltd & EU-OSHA, 2016). Los criterios a tener en cuenta fueron la responsabilidad que debe tener el empleador con respecto a la rehabilitación y el regreso al trabajo, el enfoque de la discapacidad y prevención, además de tener claro el momento de la intervención y el apoyo externo brindado a los empleadores. (Milieu Ltda. & EU-OSHA, 2016).

En el informe realizado por EU-OSHA en el 2016, se puede analizar que hay una dinámica de implementación de políticas de antidiscriminación e igualdad en el empleo, dirigidas principalmente a las personas con discapacidad, creando así, una promoción del acceso de las personas con discapacidad a la contratación laboral después de una ausencia por un evento de enfermedad laboral. Es importante mencionar que las políticas de estos países (Austria, Dinamarca, Noruega, Alemania, Finlandia, Suecia y los Países Bajos), se centran en la gestión de ausencias por enfermedad temprana y la responsabilidad del empleador en el proceso de retorno al trabajo. (Castro & Pinzón, 2018, pág. 50).

Por otro lado, países como Bélgica, Francia, Islandia, Italia, Luxemburgo, Suiza y el Reino Unido, cuentan con procesos más estructurados, desde la parte de rehabilitación médica hasta la reintegración en el lugar de trabajo. Así mismo, en países como Bulgaria, Irlanda España, Hungría, Portugal, Lituania y Rumania sólo tienen un apoyo constitucional limitado para

el regreso al trabajo de los colaboradores después de una ausencia por accidente o enfermedad laboral y que el escenario de la persona sea una discapacidad con consecuencia crónica o prolongada. (Oshwiki-Networking Knowledge, 2016).

- **Nota Técnica Preventiva (NTP) 490, (1998): Trabajadores minusválidos: diseño de puesto del trabajo.**

El Ministerio de Trabajo de España en su Nota Técnica de Prevención (NTP 490), se enfoca a los trabajadores minusválidos y desarrolla una guía para el diseño del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el Real Decreto 486 de 1997 que se enfoca en lugares de trabajo, itinerarios, aseos, lugares de descanso, entre otros. Esta nota técnica, menciona los criterios de las barreras arquitectónicas, con relación a las barreras urbanísticas (BAU), barreras de transporte (BAT) y las barreras de comunicación. Estos criterios mencionados se deben ajustar a los siguientes requerimientos según la NTP 490, 1998:

Adaptado: “Un espacio, una instalación o un servicio se considera adaptado si se ajusta a los requerimientos funcionales y dimensionales que garanticen su utilización autónoma y cómoda para personas con movilidad reducida o cualquier otra limitación”.

Practicable: “Un espacio, una instalación o un servicio se considera practicable cuando, sin ajustarse a todos los requerimientos citados anteriormente, ello no impide su utilización de forma autónoma para las personas con movilidad reducida o cualquier otra limitación”.

Convertible: “Un espacio, una instalación o un servicio es convertible cuando, mediante modificaciones de escasa entidad y bajo coste, que no afecten a su configuración esencial, puede transformarse, al menos, en practicable”.

De igual forma, se enfoca en los criterios ergonómicos, con el fin de cumplir con la mejora de las condiciones de trabajo y facilitar la incorporación al mercado laboral de personas que poseen un valor alto de dificultad para acceder al mismo. Finalmente, enfatizan los métodos de adaptación, donde se tiene en cuenta las exigencias o demandas del puesto de trabajo y la capacidad funcional del trabajador y así pretender cambiar el concepto “no hay trabajo para los discapacitados” por el de “una persona tiene o no capacidad para desempeñar el trabajo”. (Sancho, 1998, pág. 4).

Con los aportes de las instituciones internacionales en materia de seguridad y salud en el trabajo, se saca a colación que los trabajadores no sólo se deben reincorporar por un evento de accidente de trabajo o enfermedad laboral, sino que también se puede presentar una discapacidad en la parte psicológica, derivados de factores personales, sociales, ambientales, políticos y económicos.

- **Nota Técnica Preventiva (NTP) 604, (2001): Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social III**

En el Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo en compañía con el Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales de España en su Nota Técnica (NTP 604) de 2001, aclara el riesgo psicosocial como un modelo demanda-control-apoyo social, donde los efectos en la salud se producen después de presentar una enfermedad crónica o accidente laboral y a su vez lo acompañan efectos como el agotamiento, depresión, insatisfacción laboral, síndromes y trastornos musculoesquelético, problemas de sueño, ansiedad y absentismo.

- **Nota Técnica Preventiva (NTP) 702, (2006). El proceso de evaluación de los factores psicosociales.**

Esta Nota Técnica, aclara que es importante realizar una intervención preventiva, por medio de instrumentos de medida como se menciona en la (NTP 702) de 2006, la cual, hace referencia del proceso de evaluación de los factores psicosociales, donde incluye las fases e identificación de los factores de riesgo, el análisis de los resultados y elaboración de un informe y la elaboración de la puesta en marcha de un programa de intervención, para así dar seguimiento y control a las medidas adoptadas.

Por otro parte, es de suma importancia que las partes involucradas participen del proceso, para afianzar la viabilidad y validez de cada fase, desde la alta dirección como el compromiso de los colaboradores, y así contribuir a una problemática que afecta tanto a los intereses personales como empresariales. (Nogareda, 2006, pág. 2).

- **Nota Técnica Preventiva (NTP) 926, (2012). Factores psicosociales: metodología de evaluación.**

En el 2012 el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, sugiere en su Nota Técnica (NTP 926), una metodología de evolución para los factores psicosociales, que se denomina *F-Psico*, donde menciona inicialmente la descripción de los factores de riesgo, algunos de ellos son el tiempo de trabajo, carga de trabajo, desempeño del rol, relaciones y apoyo social, entre otros. Con esto criterios el método facilita la identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial, por tanto, permite el diagnóstico psicosocial de una organización o de las áreas de la misma.

## **4.3 Marco legal**

### **4.3.1 Marco legal nacional**

La seguridad y la salud en el trabajo es una disciplina que juega un papel fundamental en la prevención de lesiones y enfermedades asociadas a las diferentes condiciones del trabajo. De igual manera, se puede considerar que es uno de los aspectos más cambiantes en las últimas décadas, debido a la constante actualización en la normatividad que le rige. En Colombia este tema ha sido de bastante controversia, porque a pesar que desde inicios del siglo XX se viene hablando del tema, se ha ido dilatando debido a los vacíos normativos que se evidencian en la práctica.

#### ***- Decreto 2351 de 1965.***

En la normatividad relacionada con reubicación laboral, se evidencia que desde el año de 1965 a través del artículo 16 del Decreto 2351 se expone la obligación por parte del empleador de reinstalar al trabajador en el empleo con posterioridad a la terminación del periodo de incapacidad temporal y también a reinstalar a los trabajadores en los cargos que desempeñaban si recuperan su capacidad de trabajo, aclarando que la existencia de una incapacidad parcial no será obstáculo para la reinstalación, si los dictámenes médicos determinan que el trabajador puede continuar desempeñando el trabajo. El empleador también debe proporcionar a los trabajadores incapacitados parcialmente, un trabajo compatible con sus aptitudes, para lo cual deberán efectuar los movimientos de personal que sean necesarios.

#### ***- Ley 9 de 1979.***

En el año de 1979 el Congreso de la República dicta una serie de medidas sanitarias a través de la Ley 9 de 1979. De igual manera, se reglamentan las actividades y competencias de salud pública para asegurar el bienestar de la población. A través de su artículo 125 se define la



responsabilidad que tiene el empleador respecto a los programas de medicina preventiva en los lugares de trabajo. Se busca que estos programas contribuyan a la promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud de los trabajadores, así como la correcta ubicación del trabajador en una ocupación adaptada a su constitución fisiológica y psicológica.

***- Decreto 614 de 1984.***

A pesar que desde décadas atrás se venía regulando el tema de la salud ocupacional en Colombia, hasta el año de 1984 se expide el Decreto 614 en el cual se determinan las bases para la organización y la administración de la Salud Ocupacional en el país. Se pretende que este programa le aporte a la prevención de los accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y al mejoramiento de las condiciones en los lugares de trabajo; pero no es suficiente ya que no se definen con exactitud los criterios que se deben tener en cuenta para la implementación eficaz del programa de salud ocupacional.

***-Resolución 1016 de 1989.***

Cinco años después de la emisión del Decreto 614 de 1984 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (denominado así en ese momento) expide la resolución 1016 la cual reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar todos los empleadores en el país. En este momento se definió que el programa de salud ocupacional de las empresas debía estar constituido por: subprograma de medicina preventiva, subprograma de medicina del trabajo y subprograma de higiene y seguridad industrial. A su vez en el artículo 10 define que los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo debían tener como finalidad la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, además que el trabajador debía ser ubicado en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psicofisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo.

***-Decreto 2177 de 1989.***

En el año de 1989 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (denominado así en ese momento) estipula a través del Decreto 2177, que el Estado debe garantizar la igualdad de oportunidades y derechos laborales a las personas inválidas física, mental o sensorialmente. En su artículo 16 se define la obligación que tienen los empleadores de reincorporar a los trabajadores discapacitados en los cargos que desempeñaban antes de producirse la incapacidad o ausencia al empleo, ya sea por accidente de trabajo, enfermedad de riesgo común o laboral, cuando recuperen su capacidad de trabajo según las recomendaciones del médico tratante.

***-Ley 100 de 1993.***

En el año de 1993 se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones a través de la Ley 100. Se define que el servicio de seguridad social se prestará basado en los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación. Se resalta el principio de universalidad, ya que es la garantía de la protección para todas las personas, en todas las etapas de la vida, sin ninguna discriminación. Además, la Ley 100 define que el sistema general de seguridad social en salud brindará atención en salud integral a la población en sus fases de educación, información, y fomento de la salud y la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, en cantidad, oportunidad, calidad y eficiencia, de conformidad con lo previsto en el artículo 162, respecto del plan obligatorio de salud.

***-Decreto 1295 de 1994.***

Un año después de la creación de la Ley 100, se expide el Decreto 1295, en el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales (hoy en día conocido como Sistema General de Riesgos Laborales), el cual da un poco más de claridad en la implementación del programa de salud ocupacional que exigía el Decreto 614 de

1984. Adicionalmente, en sus artículos 5, 6, 19, 21 y 22 se hace referencia a las prestaciones asistenciales y a los servicios de salud que tiene derecho el afiliado, la distribución de las cotizaciones, lo cual incluye la rehabilitación integral y las obligaciones de los empleadores y trabajadores.

**- Ley 361 de 1997.**

En 1997 se expide la Ley 361 y en su artículo 18 define que: “toda persona con limitación que no haya desarrollado al máximo sus capacidades, o que con posterioridad a su escolarización hubiera sufrido la limitación, tendrá derecho a seguir el proceso requerido para alcanzar sus óptimos niveles de funcionamiento psíquico, físico, fisiológico, ocupacional y social”, para estos efectos el Gobierno nacional a través de los Ministerios de Trabajo, Salud y Educación Nacional, establecerá los mecanismos necesarios para que los limitados cuenten con los programas y servicios de rehabilitación integral, en términos de readaptación funcional, rehabilitación profesional y para que en general cuenten con los instrumentos que le permitan auto realizarse, cambiar la calidad de sus vidas, así como a intervenir en su ambiente inmediato y en la sociedad. De igual manera la Ley 361 de 1997 a través de su artículo 26 determina que: “en ningún caso la limitación de una persona, podrá ser motivo para obstaculizar una vinculación laboral, a menos que dicha limitación sea claramente demostrada como incompatible e insuperable en el cargo que se va a desempeñar. Así mismo, ninguna persona limitada podrá ser despedida o su contrato terminado por razón de su limitación, salvo que medie autorización de la oficina de trabajo”.

(Ley 361,1997)

**-Ley 776 de 2002.**

En el año de 2002 se expide la Ley 776, la cual se convierte en eje fundamental del tema de reubicación laboral, ya que se definen conceptos fundamentales en estos procesos. Es así

como define reincorporación al trabajo: “al terminar el período de incapacidad temporal, los empleadores están obligados, si el trabajador recupera su capacidad de trabajo, a ubicarlo en el cargo que desempeñaba, o a reubicarlo en cualquier otro para el cual esté capacitado, de la misma categoría”. Mientras que respecto a reubicación laboral define que: “los empleadores están obligados a ubicar al trabajador incapacitado parcialmente en el cargo que desempeñaba o proporcionarle un trabajo compatible con sus capacidades y aptitudes, para lo cual deberán efectuar los movimientos de personal que sean necesario”. También se debe tener en cuenta que, para efectos del Sistema General de Riesgos Laborales, se considera inválida la persona que, por causa de origen laboral, no provocada intencionalmente, hubiese perdido el cincuenta por ciento (50%) o más de su capacidad laboral. (Ley 776,2002)

***-Resolución 2346 de 2007.***

Respecto a las evaluaciones médicas ocupacionales el Ministerio de la Protección social a través de la resolución 2346 de 2007 regula la práctica de dichas evaluaciones y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales. Define que el empleador está obligado a realizar evaluaciones médicas ocupacionales específicas de acuerdo a los peligros y riesgos a que esté expuesto un trabajador, y en conformidad al perfil del cargo. Las evaluaciones son de forma obligatoria y como mínimo se deben realizar las siguientes: evaluación médica pre-ocupacional o de pre-ingreso, evaluaciones medicas ocupacionales periódicas (programadas o por cambios de ocupación), evaluación médica post ocupacional o de egreso. El empleador deberá ordenar la realización de otro tipo de evaluaciones médicas ocupacionales, tales como pos incapacidad o por reintegro para identificar condiciones de salud que puedan verse agravadas o que puedan interferir en la labor o afectar a terceros, en razón de situaciones particulares.

***-Decreto 2858 de 2007.***

En este mismo año (2007) a través del Decreto 2858 se definen las evaluaciones médicas, exploraciones, valoraciones y entrevistas necesarias para verificar que la persona examinada no padece alguna enfermedad o deficiencia física o psicológica que pueda suponer incapacidad para manipular un arma de fuego.

***-Decreto 503 de 2008.***

Un año después, en el Decreto 503 se determina el procedimiento para obtener el certificado médico de aptitud psicofísica para la tenencia y el porte de armas de fuego que debe presentar todo aspirante a obtener por primera vez y/o por revalidación, el permiso para el porte o tenencia de armas de fuego.

***-Resolución 2646 de 2008.***

A través de la resolución 2646 de 2008, se resalta la importancia de tener en cuenta la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de los factores de riesgo psicosocial, con el fin de actuar a tiempo frente a patologías puntuales causadas por motivos laborales.

***-Ley 1562 de 2012.***

En el año 2012 se modifica el Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional, a través de la Ley 1562. En el artículo 11 de esta Ley se define que las ARL deben desarrollar programas, campañas, crear o implementar mecanismos y acciones para prevenir los daños secundarios y secuelas en caso de incapacidad permanente parcial e invalidez, para lograr la rehabilitación integral, procesos de readaptación y reubicación laboral.

***-Decreto 1072 de 2015.***

En el año 2015 el Gobierno Nacional compila toda la normatividad relacionada al sector trabajo a través del Decreto Único Reglamentario 1072. En el artículo 2.2.4.6 sobre Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo: SG-SST expone que el empleador o contratante debe abordar la prevención de los accidentes y las enfermedades laborales y también la protección y promoción de la salud de los trabajadores y/o contratistas, a través de la implementación, mantenimiento y mejora continua de un sistema de gestión cuyos principios estén basados en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

**4.3.2 Marco legal internacional**

***-Convenio núm. 161 (Organización Internacional del Trabajo-OIT).***

El convenio 161 de la OIT sobre servicios de salud en el trabajo define en su artículo primero que algunas de las funciones de los servicios de salud en el trabajo son “asesorar al empleador, a los trabajadores y a sus representantes en la empresa acerca de la adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, teniendo en cuenta su estado de salud física y mental”. Además, el artículo 5 asigna a los servicios de la salud el “fomento de la adaptación de los trabajadores a los puestos de trabajo”.

***-Directiva Marco europea 89/391/CE.***

La Directiva Marco europea 89/391/CE prevé en su artículo 6 los principios generales de la prevención la necesidad de “adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos de trabajo y los métodos de trabajo y de producción, con miras en particular, a atenuar el trabajo monótono y el trabajo repetitivo y a reducir los efectos de los mismos en la salud”.

***-Ley 31 de 1995 (España).***

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995 de España establece en su artículo 15 que el empresario debe adaptar el empleo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, y a reducir sus efectos en la salud.

***-Ley No. 29.783 de 2011 (Perú).***

La Ley N° 29.783 de Seguridad y Salud en el Trabajo de Perú, establece a través de su artículo 51 que “el empleador considera las competencias personales, profesionales y de género de los trabajadores al momento de asignarles las labores” y añade en el artículo 76 que “los trabajadores tienen derecho a ser transferidos en caso de accidente de trabajo o enfermedad ocupacional a otro puesto que implique menos riesgo para su seguridad y salud, sin menoscabo de sus derechos remunerativos y de categoría”.

## 5. Marco metodológico de la investigación

### 5.1 Tipo de estudio

En este capítulo se presenta la metodología que se empleó para la investigación de la reubicación laboral de los trabajadores de la Transportadora de Valores del Sur (TVS) sede Bogotá D.C. Se desarrolló con un enfoque investigativo, el cual fue descriptivo, documental y aplicado: este estudio se centra en la descripción del procedimiento para la reubicación de los colaboradores de TVS.

### 5.2 Recolección de la información

Las fuentes de información utilizadas para desarrollar la presente investigación fueron:

*-Fuentes primarias:* inicialmente se realizaron encuestas a las personas que se encuentran en un proceso de reubicación actualmente en la organización, seguido se realizó una visita a las instalaciones de la empresa a los puestos de trabajo de cada colaborador involucrado.

*-Fuentes secundarias:* revisión de documentos, archivos, tesis de investigación, informes estadísticos por parte de las instituciones gubernamentales y guías de procedimientos para el tema de reubicación laboral.

De igual manera, a continuación se describen los principales aspectos que se tuvieron en cuenta para la recolección de la información:

#### - **Población**

La muestra fue seleccionada por conveniencia de los autores, donde se tuvo en cuenta los colaboradores que hacen parte actualmente de un proceso de reubicación, aportando información clave para el desarrollo de la misma, así como las incapacidades presentes, ya sean de origen común o laboral, resultados no satisfactorios de los exámenes médicos ocupacionales periódicos y exámenes psicofísicos para la tenencia y porte de armas de fuego.



Se define la población a investigar, los cuales fueron 27 colaboradores, quienes hacen parte de la operación interna y externa de la organización. A continuación se relacionan los cargos de los colaboradores que fueron reubicados en el año 2017 y 2018:

Tabla 1. Número de trabajadores reubicados en TVS en el periodo de 2017 y 2018.

Cargo	Número de personas
Jefe de Tripulación	5
Tripulante	7
Escolta motorizado	4
Conductor	5
Cajero tipo 2	4
Servicios generales	2
Total	27

Fuente: Autores

#### - **Materiales**

Los materiales que se utilizaron en cada fase fueron principalmente los documentos, formatos y registros que se revisaron en los diferentes procesos de reubicación de los empleados en el periodo de estudio.

#### - **Técnicas**

Se establecieron los instrumentos para recolectar la información, siendo el método inductivo -deductivo, empleado y fundamentado en la técnica de la encuesta, la cual se aplica al personal que ha sido reubicado previamente. Seguido la aplicación de la encuesta de diagnóstico de reubicación, donde el formato consta de 12 preguntas enfocadas a su proceso de reubicación, tratamiento que se llevó a cabo durante este periodo y el tipo de reubicación, con fin de determinar si fue temporal o definitivo.

- **Procedimientos**

Se desarrolla la recolección de datos a través de la revisión y análisis de los casos y patologías presentadas en los procesos de reubicación laboral, teniendo en cuenta las estadísticas de incapacidades médicas, ya sean de origen laboral o común, de los últimos dos años (2017 y 2018).

Posteriormente, se genera revisión del diagnóstico de condiciones de salud, emitido por el proveedor de los exámenes médicos ocupacionales de los últimos dos años. Para así generar una consulta de la base de datos de las estadísticas de los exámenes de aptitud psicofísica para la tenencia y porte de armas del personal que ha sido incluido en un proceso de reubicación en la compañía.

Con el fin de dar por culminado la fase de diagnóstico, se genera una verificación y análisis del manual de funciones de cada uno de los cargos de los colaboradores que componen el área administrativa y operativa, para entender con exactitud las labores desarrolladas por el personal.

En la fase de investigación fue necesario consultar trabajos relevantes en el tema de reubicación laboral a nivel nacional e internacional. De acuerdo a las consultas realizadas se evidencia la importancia de tener documentada la metodología a desarrollar en cada fase para un proceso de reubicación laboral, además de establecer los criterios de inclusión y exclusión del programa, teniendo en cuenta la normatividad vigente aplicable a los exámenes de aptitud psicofísica para la tenencia y porte de armas, esto con el fin de tener con claridad una orientación en la parte legal de un proceso de reubicación.

Finalmente, se definen las fases que se deben establecer para lograr un proceso de reubicación laboral satisfactorio en un trabajador, detallando cada una de las actividades a

ejecutar durante cada fase y señalando los formatos necesarios que deben ser incluidos en el desarrollo del programa para realizar el respectivo seguimiento de los casos.

### **5.3 Análisis de la información**

Durante la recolección de la información, fue necesario realizar diferentes visitas a TVS, para trabajar en la revisión de los documentos relacionados con procesos de reubicación, además de tener con claridad las estadísticas de exámenes médicos ocupacionales y de actitud psicofísica, verificando las incapacidades de enfermedades que fueron incluidas en los procesos de reubicación durante los años 2017 y 2018. Se hace necesario realizar una entrevista a la persona que durante el periodo de estudio, fue la encargada de llevar cada uno de los casos incluidos y que actualmente permanecen en un proceso de reubicación. Además de ejecutar algunas visitas de inspección para verificar las condiciones de los puestos de trabajo.

### **5.4 Fases de estudio y cronograma**

Con el fin de llevar a cabo el proyecto de manera satisfactoria, se han definido unas actividades, a través de cuatro etapas. A continuación se relacionan las actividades y los tiempos definidos para su ejecución:

FASES	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA					
		OCT-18	NOV-18	DIC-18	ENE-19	FEB-19	MAR-19
DIAGNÓSTICO	1.1. Realizar encuestas al personal que ha sido reubicado previamente.	■					
	1.2. Revisar el diagnóstico de condiciones de salud, emitido por el proveedor de los exámenes médicos ocupacionales, de los últimos dos años.		■				
	1.3. Consultar las estadísticas de los exámenes de aptitud psicofísica para la tenencia y porte de armas, del personal que debe ser reubicado.		■				
	1.4. Revisar los perfiles de los cargos que han sido identificados para iniciar proceso de reubicación laboral y las actividades definidas en estos perfiles.		■				
INVESTIGACIÓN	2.1. Consultar investigaciones realizadas frente al tema de reubicación laboral, a nivel nacional.			■			
	2.2. Consultar investigaciones realizadas frente al tema de reubicación laboral, a nivel internacional.			■			
	2.3. Estudiar la normatividad relacionada con la reubicación laboral.				■		
	2.4. Estudiar la normatividad relacionada con los exámenes de aptitud psicofísica para la tenencia y porte				■		
ANÁLISIS DE RESULTADOS	3.1. Analizar los resultados obtenidos en las encuestas.					■	
	3.2. Analizar los cargos que más generan procesos de reubicación laboral, tanto temporal como definitivo.					■	
	3.3. Verificar las actividades ejecutadas por los trabajadores en su sitio de trabajo.					■	
	3.4. Analizar la relación de la antigüedad del colaborador dentro de la organización y el cargo desempeñado.					■	
REALIZAR PROPUESTA	4.1. Definir las fases que se deben implementar para lograr la reubicación satisfactoria de un trabajador.						■
	4.2. Realizar la propuesta del programa de reubicación laboral de los trabajadores.						■
	4.3. Diseñar los formatos que deben ser incluidos en el desarrollo del programa.						■
	4.4. Definir el cronograma de actividades para la implementación eficaz del programa.						■

Figura 4. Diagrama de Grantt de la ejecución de las actividades del proyecto. Fuente: Autores

## **6. Resultados**

### **6.1 Fase de diagnóstico**

#### **6.1.1 Encuestas al personal reubicado.**

En el mes de octubre de 2018 se realizaron encuestas al personal que ha sido reubicado en TVS durante los años 2017 y 2018. Se aplicó la encuesta a un total de 27 colaboradores de la operación interna y externa, a través de un formato que consta de 12 preguntas enfocadas a su proceso de reubicación, tratamiento que se llevó a cabo durante este periodo y el tipo de reubicación, con fin de determinar si fue temporal o definitivo. Con la información de las encuestas se pretende obtener estadísticas de casos y patologías presentadas durante los procesos de reubicación. A continuación se presenta el formato que se aplicó para la encuesta:


	<b>TRANSPORTADORA DE VALORES DEL SUR LTDA</b>			
	<b>ENCUESTA DIAGNOSTICO DE REUBICACION</b>			
FECHA				
NOMBRE DEL TRABAJADOR				
IDENTIFICACIÓN			SEDE:	
CARGO				
AREA A LA QUE PERTENECE				
FECHA DE INGRESO				
ORIGEN DEL EVENTO	ENFERMEDAD ORIGEN COMUN		ENFERMEDAD LABORAL	
	EXAMEN PSICOFISICO		EXAMEN PERIODICO	
	ACCIDENTE DE TRABAJO			
DX				
Toma Medicamentos?	SI	NO		
Fue Operado?	SI	NO		
Le hicieron Terapias?	SI	NO		
TIPO DE LA REUBICACION	TEMPORALMENTE		DEFINITIVAMENTE	
CARGO AL QUE FUE REUBICADO				
Observaciones				
FIRMA DEL TRABAJADOR				
Nº C.C				

Figura 5. Formato de encuesta de diagnóstico.  
Fuente: Autores

### **6.1.2 Diagnóstico de condiciones de salud.**

Según la revisión del diagnóstico de condiciones de salud emitido por el proveedor de los exámenes médicos ocupacionales (IPS Quiron), se evidencia que durante los dos años de estudio se presentaron dos casos con restricciones médicas para el cargo de Jefe de Tripulación, donde se prohíbe al trabajador levantar más de 5 kilogramos de peso, lo cual le impedía continuar con el desarrollo normal de sus funciones, ya que este cargo tiene como función principal el traslado de las tulas con dinero las cuales pueden llegar a pesar entre 10 a 15 kilogramos, por tal motivo la compañía debe tomar decisiones de reubicación para estos colaboradores dando prevalencia a la salud del trabajador por encima de la operación.

Tabla 2. Personal con restricciones según exámenes periódicos ocupacionales.

<b>Año</b>	<b>Cargo</b>	<b>Restricción</b>
2017	Jefe de Tripulación	Levantamiento de carga mayor a 5 kg
2018	Jefe de Tripulación	Levantamiento de carga mayor a 5 kg

Fuente: Autores

### **6.1.3 Estadísticas de los exámenes de actitud psicofísico.**

Teniendo en cuenta que los exámenes psicofísicos son obligatorios para la tenencia y porte de armas según el decreto 503 de 2008, TVS garantiza la práctica de los exámenes anualmente a los cargos desempeñados en la operación externa tales como Jefe de tripulación, tripulantes, escoltas motorizados, conductores y guardas de seguridad. Es importante mencionar que sólo se cuenta con un proveedor (Simetric) acreditado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, para la práctica de estos exámenes psicofísicos.

Es así que en la revisión de las estadísticas, se evidencia que para el año 2017 se evaluaron 50 personas de las cuales 4 presentaron conceptos no aptos en los resultados de los

exámenes psicofísicos, para el año 2018 se evaluaron 70 funcionarios de los cuales 5 colaboradores resultaron no aptos. Cabe resaltar que los colaboradores no aptos, gozan de estabilidad laboral reforzada, por lo tanto la compañía debe tomar decisiones de reubicación ya que no puede prescindir de ellos.

Tabla 3. Personal con restricciones por examen psicofísico.

<b>Año</b>	<b>Total de personas evaluadas</b>	<b>Número de personas con restricción</b>	<b>% de personas con restricción</b>
2017	50	4	8%
2018	70	5	7%

Fuente: Autores

#### **6.1.4 Perfiles de cargo diagnosticados para proceso de reubicación.**

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada se evidencia que los cargos que presentan mayor reubicación, son: conductor, quien tiene como objetivo ejecutar las actividades de conducción para transporte de valores mediante procedimientos que respondan a cabalidad con las exigencias de la empresa y con los protocolos operativos y de seguridad estipulados. Los Jefes de tripulación y los tripulantes deben ejecutar las actividades de transporte de valores mediante procedimientos que respondan a cabalidad con las exigencias de la empresa y con los protocolos operativos y de seguridad estipulados. El escolta de seguridad debe velar por su seguridad, la seguridad del personal y de la ruta que custodia durante la prestación de los servicios de recolección o provisión en la empresa, atendiendo los protocolos operativos y de seguridad de la empresa y del cliente. De acuerdo a la información descrita anteriormente, el programa se enfocará para los cargos del área operativa.



## **6.2 Fase de investigación**

### **6.2.1 Investigaciones de reubicación laboral a nivel nacional.**

De acuerdo a la revisión que se realizó en el apartado del estado del arte, se puede evidenciar que los documentos, los protocolos y guías a nivel nacional e internacional son mínimos, ya que no se encuentra estandarizado un proceso para las organizaciones en el tema de reubicación laboral. Sin embargo, en Colombia existe el Manual Guía de Procedimientos de Rehabilitación y Reincorporación Ocupacional de los Trabajadores en el Sistema General de Riesgos Laborales, el cual establece los procedimientos desde la evaluación, orientación hasta la rehabilitación del colaborador, incluyendo la conservación de un trabajo concordante y acorde con sus capacidades residuales. (Ministerio del Trabajo, 2010, p. 17).

Es importante traer a colación que a pesar que el Ministerio de Protección Social en 2010, se tomó la tarea con un grupo interdisciplinario, de diseñar una herramienta de fácil acceso para implementar, las organizaciones establecen procesos de forma empírica, en los procedimientos de reubicación, rehabilitación y reincorporación laboral, esto se debe al escaso conocimiento y poca aplicación que se le ha dado a la herramienta, o simplemente por dar cumplimiento con los requerimientos legales en materia de reubicación laboral.

Por otro lado, se evidenció que al realizar una búsqueda minuciosa de documentos relacionados con reubicación laboral, son mínimos, debido a que las empresas se enfocan en escenarios de rehabilitación y reincorporación laboral, además que el Manual Guía está actualizado desde el 2012 y desde ese año no se evidencia ningún aporte en materia de procedimientos en reubicación laboral, teniendo en cuenta que la legislación laboral ha presentado un crecimiento en los últimos años en el campo de reintegro laboral. (Jiménez y Camberos, 2018 Pág. 95).

Sin embargo, se hallaron algunas investigaciones las cuales fueron consultadas, para tener como referencia y de esta manera revisar modelos, guías, protocolos y procedimientos de programas de reubicación y reintegro laboral, en diferentes sectores. Por ejemplo, se destaca una tesis de la Universidad Minuto de Dios, titulada *“Procedimiento de reintegro y reubicación laboral”*, elaborada por los estudiantes Milena Gasca, Merly Morales y Vianca Naveo en el año 2017, ya que se diseñó un plan de mejoramiento mediante un programa de reubicación y reintegro laboral para la empresa Contact Service Ltda., esto con el fin de reducir los índices de ausentismo en el área operativa por eventos de incapacidades de origen laboral y general, y accidentes de trabajo. Lo más importante de esta propuesta es que buscaba definir protocolos para el seguimiento necesario a los colaboradores que presentaran un concepto de rehabilitación favorable después de una incapacidad permanente o parcial y que se encontraran aptos para continuar ejerciendo sus laborales dentro de un proceso de recuperación notable teniendo en cuenta sus antecedentes y recomendaciones actuales.

De igual manera se resalta el trabajo denominado *“Guía ‘De regreso al trabajo’, necesidad empresarial para la adecuada implementación de los procesos de rehabilitación, reincorporación y reubicación laboral dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo”* también de la Universidad Minuto de Dios, elaborada por las estudiantes Erika Jiménez y Jeimy Camberos en el año 2018. Este trabajo resulta bastante interesante, ya que se buscaba desarrollar una revisión del estado del arte sobre el tema de rehabilitación, reincorporación y reubicación laboral, con el fin de construir un documento técnico-institucional y pedagógico, el cual permitirá a los encargados del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, jefes de talento humano, gerentes y demás personas involucradas en el proceso, aplicar de manera afectiva dichas estrategias para reducir las pérdidas de tiempo por incapacidad

temporal y al trabajador retornar al entorno laboral de manera exitosa, manteniendo un papel como actor productivo de la sociedad.

Durante la consulta de investigaciones en esta fase, también sobresale el trabajo titulado *“Descripción del proceso de reincorporación laboral con base al manual de procedimientos en trabajadores de un ingenio del Valle del Cauca”* realizado por las estudiantes Yadira Guerreo y Ana Yire Mina de la Universidad Libre en el año 2016. En este estudio se realizó una revisión y análisis de los procesos de rehabilitación y reincorporación laboral de los colaboradores de un ingenio azucarero del Valle del Cauca. Se basó en la descripción de cada una de las etapas de reincorporación y rehabilitación laboral teniendo en cuenta el Manual de procedimientos para la rehabilitación y la reincorporación ocupacional según el Sistema de Gestión de Riesgos Laborales. Se definieron las etapas descritas en el manual guía para el proceso de reintegro laboral, y de esta manera gestionar las óptimas condiciones en cuanto a las aptitudes y competencias de los colaboradores para desempeñar una determinada tarea.

Por último, se destaca la investigación denominada *“Enfoque integral de reubicación y readaptación laboral como respuesta al impacto de la violencia en los trabajadores colombianos”*, desarrollada por las estudiantes Cecilia Acosta y Mercedes Restrepo en el año 2004 en la Universidad del Rosario. Este programa se diseñó como respuesta a la necesidad de los trabajadores del Club el Nogal, empresa colombiana, víctima de la violencia. El programa es un modelo sugerido de reubicación laboral, que consiste en tres fases que se desarrollan dentro de un sistema abierto donde los mayores actores son los trabajadores, la empresa, su Administradora de Riesgos Laborales (ARL) y los profesionales de la Universidad del Rosario que hacen parte del grupo interdisciplinario que trabaja en el mismo. El programa tiene como finalidad generar a los colaboradores oportunidades de obtener una satisfacción y calidad frente a

una situación de lesión o afectación de salud, a partir de una sinergia que apoya el control de costos generados por acciones de reubicación o adaptación laboral y está correlacionada con la repercusión en las tareas, los puestos de trabajo y los resultados de rendimiento y productividad.

### **6.2.2 Investigaciones de reubicación laboral a nivel internacional.**

Después de realizar las correspondientes consultas en diferentes fuentes, la información que se encuentra respecto a reubicación laboral, a nivel internacional no es abundante. Sin embargo, a continuación, se relacionan algunos convenios internacionales donde se definen directrices relacionadas a la reubicación laboral:

La Convención Americana sobre Derechos Humanos art, 1°, La Carta de las Naciones Unidas art.55 y el Convenio 111 de la OIT, Art, 2°.

Se debe asegurar la productividad económica de las personas discapacitadas, además de su propio desarrollo, por lo que su ubicación laboral debe estar acorde con sus condiciones de salud para poder tener medios de subsistencia por lo que el derecho al trabajo debe ser efectivo con estabilidad en el empleo, con seguridad y continuidad mientras no exista causa justa de despido, esta seguridad es lo que se conoce como estabilidad laboral reforzada, lo cual se considera como un derecho constitucional. (Martínez. 2014, Pág. 26).

Los Tratados y Convenios Internacionales, las resoluciones de la OIT son de obligatorio cumplimiento en la legislación laboral colombiana. A continuación, se cita parte del texto vinculante:

*“1. A los efectos del presente Convenio, se entiende por "persona inválida" toda persona cuyas posibilidades de obtener y conservar un empleo adecuado y progresar en el mismo queden*

*sustancialmente reducidas a causa de una deficiencia de carácter físico o mental debidamente reconocida.*

*2. A los efectos del presente Convenio, todo Miembro deberá considerar que la finalidad de la readaptación profesional es la de permitir que la persona inválida obtenga y conserve un empleo adecuado y progrese en el mismo, y que se promueva así la integración o la reintegración de esta persona en la sociedad.*

*3. Todo Miembro aplicará las disposiciones de este Convenio mediante medidas apropiadas a las condiciones nacionales y conforme con la práctica nacional.*

*4. Las disposiciones del presente Convenio serán aplicables a todas las categorías de personas inválidas."*

Por lo cual todo patrono tiene la obligación de reincorporar a los trabajadores inválidos a los cargos que tenían antes de producirse la invalidez si quedan en condiciones de laborar, o asignarles labores de acuerdo a la discapacidad, deben estar en cargos que tengan igual remuneración, principalmente que no representen riesgo para el trabajador. (Martínez. 2014, Pág. 26).

### **6.2.3 Normatividad relacionada con reubicación laboral.**

En esta etapa de la investigación se ha consultado diferentes fuentes, con el fin de documentar el aspecto legal que es de vital importancia para el desarrollo de cualquier proyecto.

Se resalta que en Colombia el tema de la normatividad legal es de bastante controversia, porque a pesar que desde inicios del siglo XX se viene hablando del tema, se ha ido dilatando debido a los vacíos normativos que se evidencian en la ejecución. Hasta el año de 1984 se expide

el Decreto 614 en el cual se determinan las bases para la organización y la administración de la Salud Ocupacional en el país, pero no es suficiente ya que no se definen con exactitud los criterios que se deben tener en cuenta para la implementación eficaz del programa de salud ocupacional. Diez años después se expide el Decreto 1295 de 1994 en el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Laborales, el cual da un poco más de claridad en la implementación del Programa de Salud Ocupacional. En el año 2012 se modifica el Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional, a través de la Ley 1562 de 2012.

Por otra parte, en la normatividad relacionada con reubicación laboral, se evidencia que desde el año de 1965 a través del artículo 16 del Decreto 2351 se expone la obligación por parte del empleador de reinstalar al trabajador en el empleo con posterioridad a la terminación del periodo de incapacidad temporal y también a reinstalar a los trabajadores en los cargos que desempeñaban si recuperan su capacidad de trabajo, aclarando que la existencia de una incapacidad parcial no será obstáculo para la reinstalación, si los dictámenes médicos determinan que el trabajador puede continuar desempeñando el trabajo. El empleador también debe proporcionar a los trabajadores incapacitados parcialmente, un trabajo compatible con sus aptitudes, para lo cual deberán efectuar los movimientos de personal que sean necesarios.

De esta manera, en el país se han expedido diversas normas que regulan parcialmente el tema de la reubicación laboral, pero es en el año de 2002 que se expide La ley 776, la cual se convierte en eje fundamental del tema de reubicación laboral, ya que se definen conceptos fundamentales en estos procesos. Es así como define reincorporación al trabajo: “al terminar el período de incapacidad temporal, los empleadores están obligados, si el trabajador recupera su capacidad de trabajo, a ubicarlo en el cargo que desempeñaba, o a reubicarlo en cualquier otro

para el cual esté capacitado, de la misma categoría”. Mientras que respecto a reubicación laboral define que: “los empleadores están obligados a ubicar al trabajador incapacitado parcialmente en el cargo que desempeñaba o proporcionarle un trabajo compatible con sus capacidades y aptitudes, para lo cual deberán efectuar los movimientos de personal que sean necesario”. También se debe tener en cuenta que para efectos del Sistema General de Riesgos Laborales, se considera inválida la persona que por causa de origen profesional, no provocada intencionalmente, hubiese perdido el cincuenta por ciento (50%) o más de su capacidad laboral.

#### **6.2.4 Normatividad relacionada con exámenes de actitud psicofísica.**

En el año 2007 a través del Decreto 2858 se definen las evaluaciones médicas, exploraciones, valoraciones y entrevistas necesarias para verificar que la persona examinada no padece alguna enfermedad o deficiencia física o psicológica que pueda suponer incapacidad para manipular un arma de fuego. Un año después, en el Decreto 503 se determina el procedimiento para obtener el certificado médico de aptitud psicofísica para la tenencia y el porte de armas de fuego que debe presentar todo aspirante a obtener por primera vez y/o por revalidación, el permiso para el porte o tenencia de armas de fuego.

## 6.3 Fase de análisis de resultados

### 6.3.1 Análisis de las encuestas

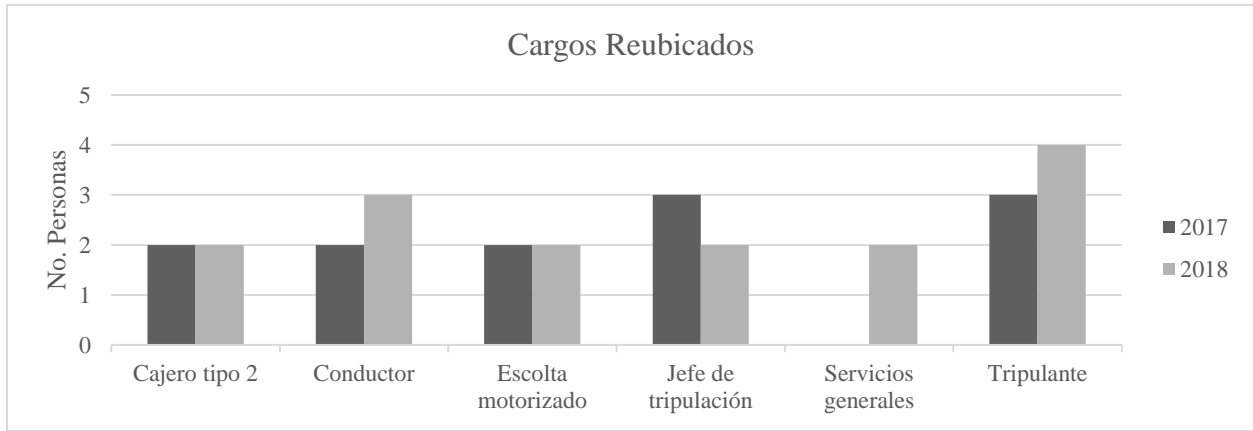


Figura 6. Cargos reubicados en TVS en los años 2017 y 2018. Fuente: Autores

La Transportadora de Valores del Sur, cuenta con 200 empleados en la sede de Bogotá D.C. En esta sede la parte de la operación cuenta con un total de 140 colaboradores, subdividida como interna, externa y seguridad. El área interna se compone de 50 colaboradores que desempeñan el cargo de Cajero tipo 2 y por otra parte, 15 colaboradores en la parte de seguridad, quienes todo el tiempo se encuentran dentro de las instalaciones de la compañía. En la parte externa 25 trabajadores desempeñan el cargo de jefe de tripulación, 25 escoltas y 25 conductores, quienes se desplazan a donde los clientes para la recolección del dinero. Finalmente la parte administrativa cuenta con 60 trabajadores.

En TVS de los 200 colaboradores, 27 hacen parte de la población estudio, reportando en el año 2017, tres accidentes de trabajo, tres casos de enfermedad laboral, un trabajador con enfermedad común, un caso por resultados no satisfactorios de los exámenes médicos ocupacionales periódicos y cuatro casos por examen psicofísico no apto, para un total de 12 casos reportados. Para el año 2018, se presentaron tres casos más que en el año 2017,



especificados en un accidente de trabajo, una enfermedad común y un examen psicofísico no apto para un total de 15 casos presentados. Se determina que de los 27 trabajadores, 9 se encuentran calificados por enfermedad laboral y común.

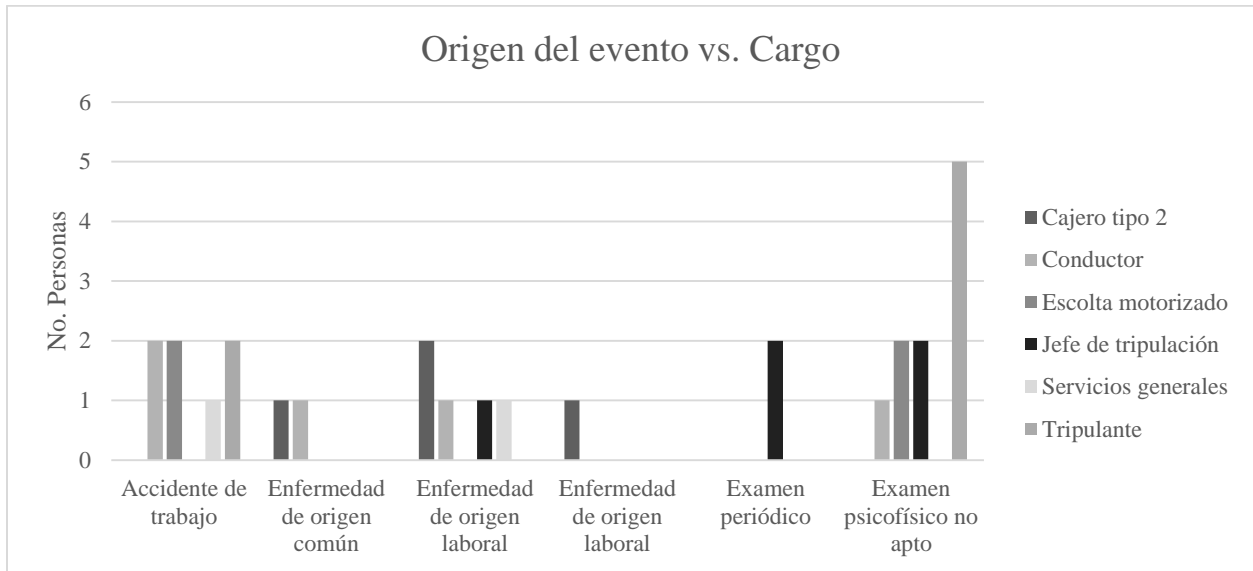


Figura 7. Tipo de eventos que se registraron en cada uno de los cargos en el área de operaciones. Fuente: Autores.

En la empresa Transportadora de Valores del Sur, se puede evidenciar que el origen con mayor nivel de diagnóstico es el de los exámenes psicofísicos, teniendo en cuenta que es un requisito obligatorio para los cargos de la operación externa. Este tipo de examen es obligatorio y específico para los negocios de vigilancia, Simetric como organismo que expide el certificado médico para el porte y la tenencia de armas, realiza la evaluación y certifica ante las autoridades de tránsito, que el aspirante posee la aptitud física, mental y de coordinación motriz que se requieren para conducir un vehículo automotor. La psicofísica es una rama de la psicología que estudia la relación entre la magnitud de un estímulo físico y la intensidad con la que este es percibido por parte de un observador. Su objetivo es poder hallar un escalamiento en donde pueda colocarse esta relación.

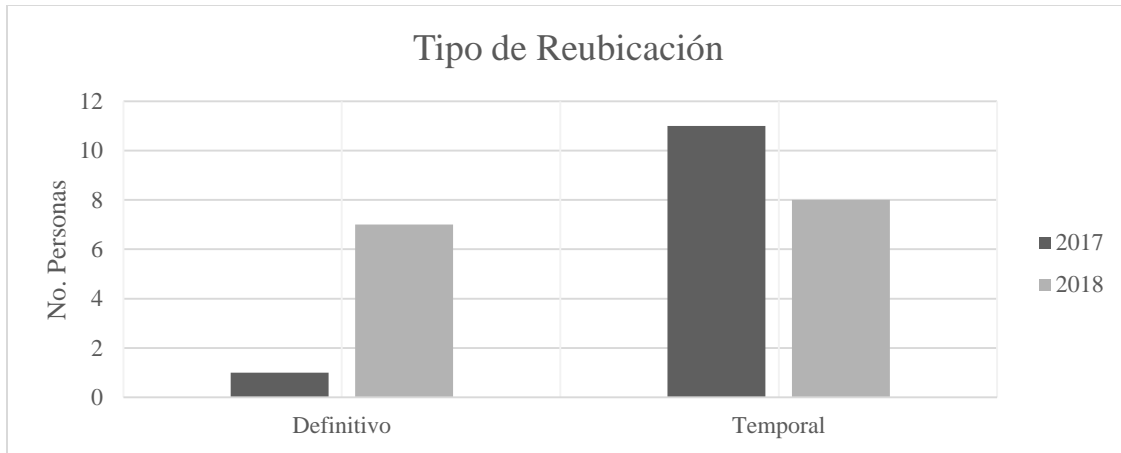


Figura 8. Tipos de reubicación que se presentaron en los años 2017 y 2018. Fuente: Autores.

La empresa Transportadora de Valores del Sur busca con la reubicación laboral establecer al trabajador un periodo de recuperación después de algún problema de salud, por tal motivo se puede observar que los exámenes psicofísicos, aunque son obligatorios y el certificado tiene un año de vigencia, puede tener el tiempo adecuado para recuperarse y/o mejorar su estado de salud; por otra parte hubo accidentes de trabajo en donde se detecta fracturas pero seguramente con terapias y un proceso adecuado puedan recuperar su estado de salud, por último el examen periódico donde se restringe el levantamiento de cargas, se puede revisar el tipo de terapia para que mejore en la patología y regrese a su cargo inicial. También se puede observar que la reubicación definitiva se llevó a cabo por causas tales como; enfermedades de origen común, enfermedad de origen laboral y examen psicofísicos, donde definitivamente no habrá recuperación y se debe reubicar al colaborador en un cargo donde no realice funciones que puedan empeorar su salud.

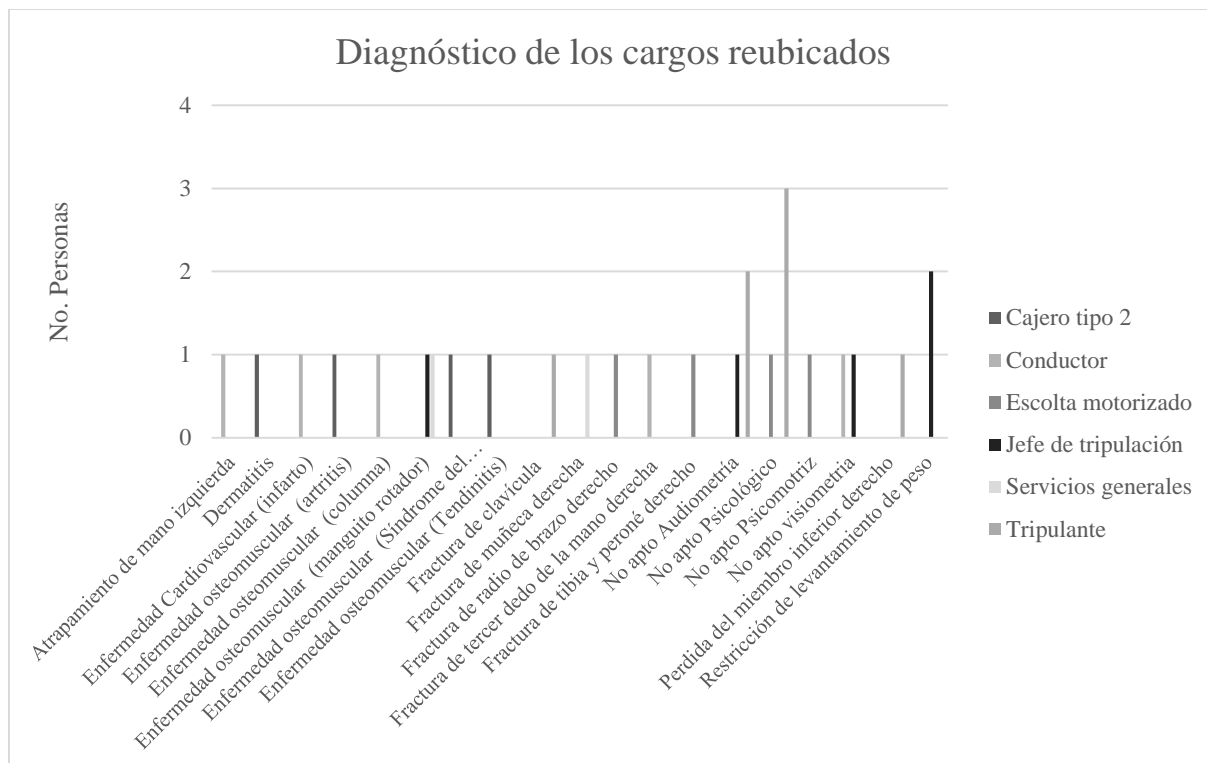


Figura 9. Diagnóstico de salud que se presentaron en los colaboradores durante los años 2017 y 2018. Fuente: Autores.

En el diagnóstico de los colaboradores reubicados se puede evidenciar que son patologías que no cuentan con recuperación de corto tiempo, por el contrario, pueden llevar un tiempo prudente para lograr un estado de salud al 100%. En este proceso juega un papel fundamental el seguimiento que la empresa realiza a cada una de las personas, pero se debe tener en cuenta que el autocuidado y el seguimiento a las recomendaciones médicas son importantes. El cargo de conductor que cuenta con enfermedad cardiovascular, es un cargo que puede durar hasta 16 horas sentados sin una alimentación y descanso oportuno para la salud; en los cargos de tripulante se puede evidenciar la disminución de la audiometría ya que son personas que realizan viajes aéreos y el ruido sin protección hace que esta enfermedad sea relevante en los resultados de los exámenes, para el caso de los jefes de tripulación, la restricción de levantamiento de

cargas se lleva a cabo por que las tulas que trasladan estas personas son cargas altas, acompañadas del arma y el chaleco antibalas.

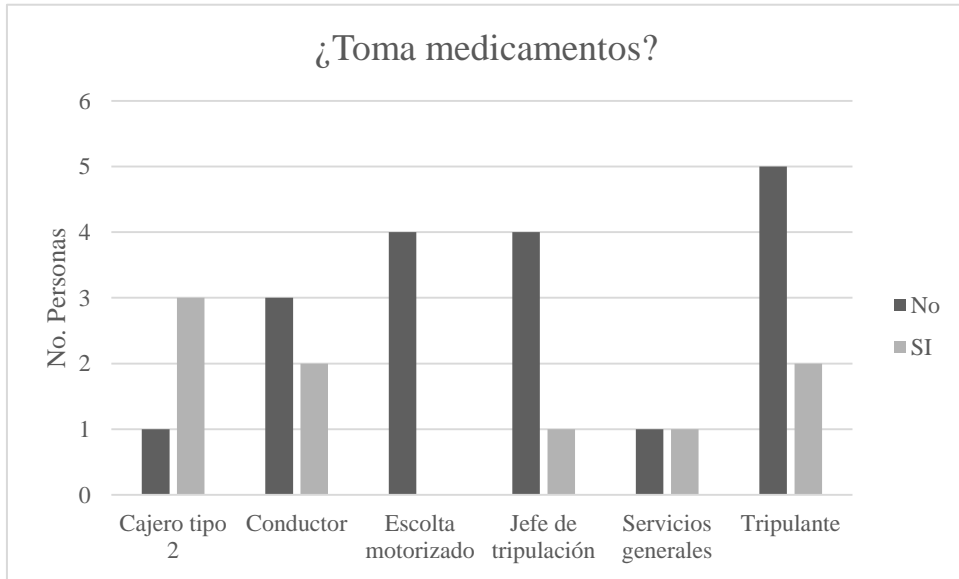


Figura 10. Registro de toma de medicamentos de los trabajadores. Fuente: Autores.

Tomar medicamentos hace parte del control del dolor y/o de la mejora de la enfermedad, motivo por el cual el cargo que más consume medicamento es el de Cajero Tipo 2, teniendo en cuenta que el tipo de diagnóstico los conlleva a dolores intensos y por otra parte está el cargo de conductor, ya que las enfermedades cardiovasculares llevan a tomar medicamentos de por vida. En las patologías los medicamentos se utilizan para curar, detener o prevenir enfermedades o para aliviar síntomas. Los colaboradores que han consumido medicamentos en este proceso de reubicación han tenido avance en su recuperación y esto ha hecho posible que puedan volver al cargo de origen. A veces, para los colaboradores puede tornarse incómodo tomar medicamentos, pero los medicamentos es el tratamiento más eficaz para combatir estas enfermedades.

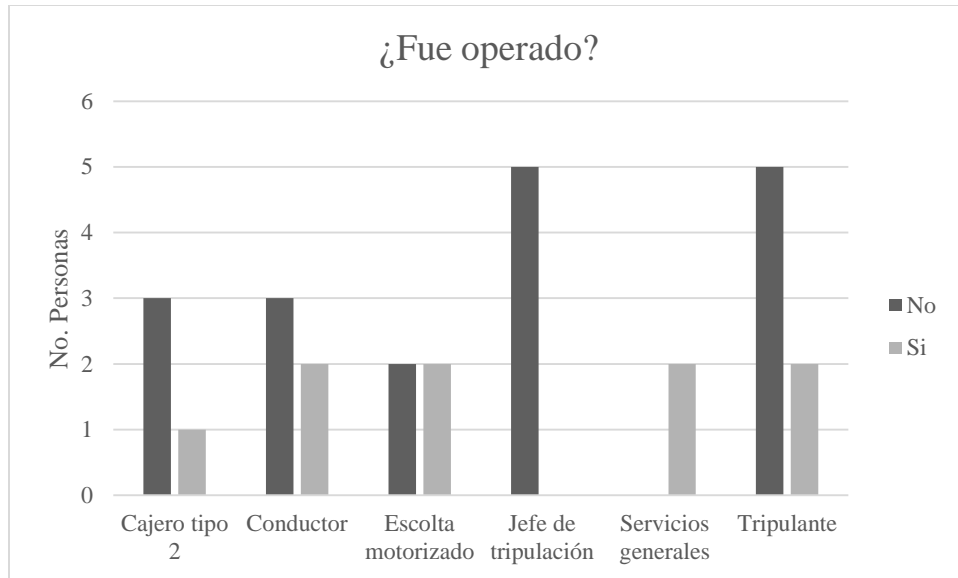


Figura 11. Registro de intervenciones quirúrgicas de los trabajadores. Fuente: Autores.

Para analizar este resultado es importante tener en cuenta que las personas que fueron intervenidas quirúrgicamente y en las cuales se inició un proceso de reubicación, se debió a fracturas en accidentes de trabajo, teniendo en cuenta que el objeto del negocio tiene un riesgo público y de tránsito muy alto. Una vez operados, los colaboradores deben contar con un tiempo importante de pos incapacidad en donde deben estar en terapias y/o proceso de rehabilitación.

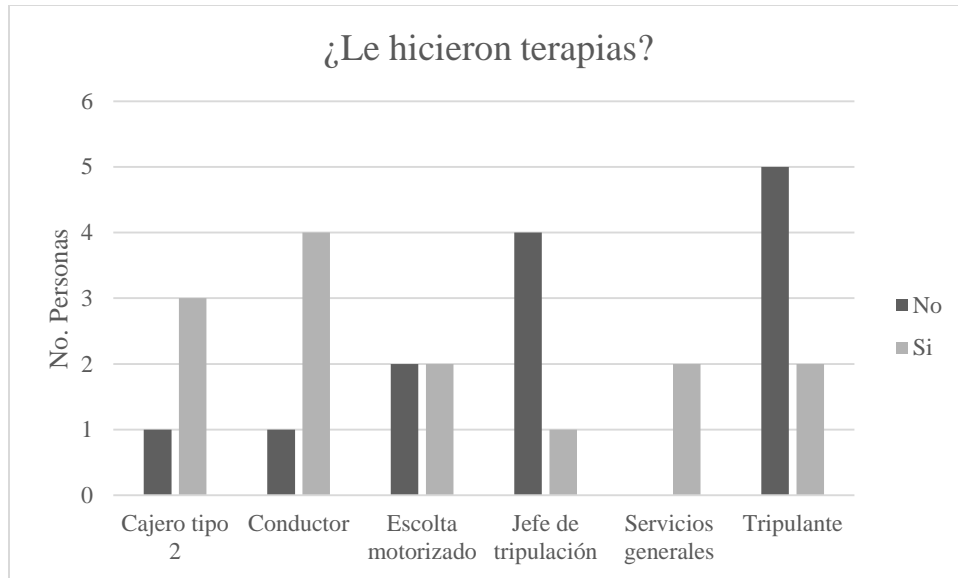


Figura 12. Registro de terapias de los colaboradores durante los años 2017 y 2018. Fuente: Autores

Las patologías tales como túnel carpiano, fracturas e infartos, llevan a que el personal deba tener terapia para su adecuada recuperación, motivo por el cual los médicos sugieren que mientras el personal se encuentre en este proceso debe contar con una reubicación laboral donde lo pueda llevar a mejorar las condiciones actuales y evitar que el estado de salud empeore. Un colaborador que se encuentre en este proceso, es una persona que no está al 100% respecto a su estado de salud y necesita de apoyo para no ejecutar o desempeñar funciones que le ocasionen esfuerzos.

### 6.3.2 Análisis de los cargos que más generan procesos de reubicación.

La Transportadora de Valores del Sur cuenta con una estructura organizacional donde se establece un sistema jerárquico elegido por el director de la unidad de valores quien es el responsable de gestionar un grupo de trabajadores para cumplir con el crecimiento continuo de la compañía.

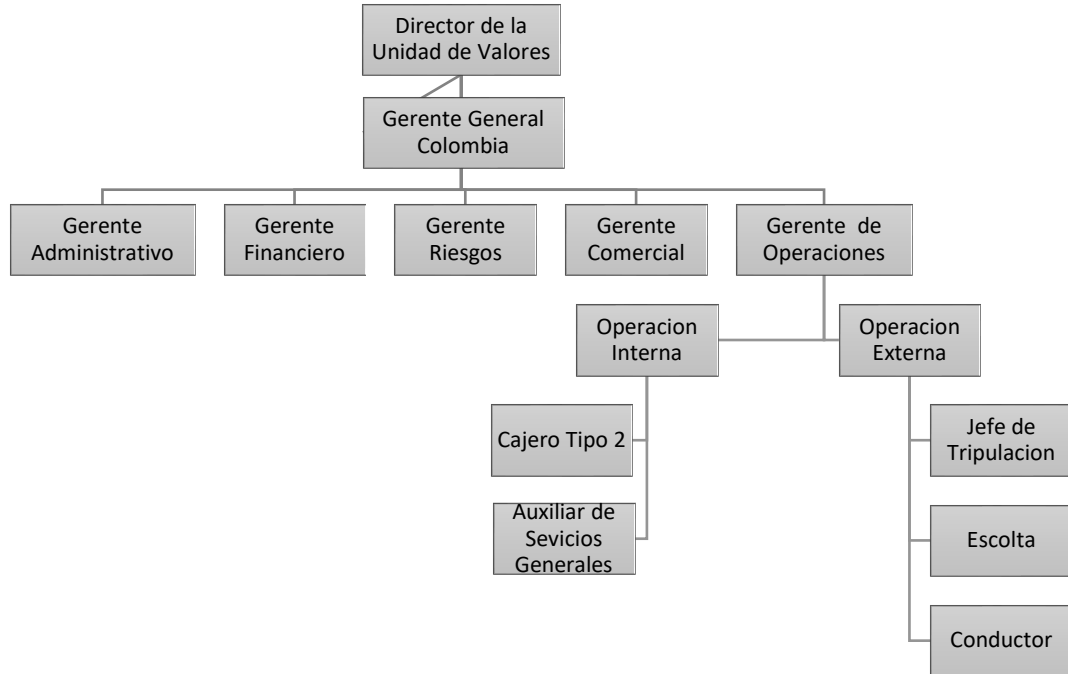


Figura 13. Estructura Organizacional de la empresa. Fuente: Organigrama de TVS (2019). Tomado de la empresa Transportadora de Valores del Sur.

Los cargos establecidos en la empresa TVS se destacan por manejar un alto nivel de riesgo, ya que en la operación propia se evidencia la presencia de riesgo vial y de seguridad, de igual manera actividades con movimientos repetitivos, resultados de exámenes psicofísicos, periódicos y enfermedades común que hacen que los diagnósticos sean muy repetidos y afecten la continuidad de la labor para la cual fue contratado el colaborador en un principio.

A continuación se describen los cargos que más generan procesos de reubicación laboral, tanto temporal como definitivo:

#### a) **Cajero Tipo 2**

**Objetivo:** Realizar el procesamiento del efectivo y valores en las calidades y niveles de seguridad notificados por la empresa y el cliente, de tal manera que su procesamiento cumpla con los estándares exigidos por la empresa. Las principales funciones son:

Tabla 4. Funciones para el cargo cajero tipo 2.

<b>Principales funciones</b>
- Contar, clasificar y verificar el efectivo en el contenido de las tulas.
- Diligenciar planillas de forma clara y correcta.
- Cumplir las normas establecidas en el centro de efectivo, procedimientos y protocolos operativos y de seguridad de control de efectivo.
- Entregar en su totalidad el efectivo procesado.
- Verificar y clasificar el efectivo de forma rápida y eficaz.
- Ingresar los datos en el sistema del movimiento diario de acuerdo al servicio prestado al cliente con sus respectivas novedades.
- Realizar el empaque del efectivo para consignar y provisionar a los clientes de acuerdo a sus instrucciones cumpliendo con el procedimiento establecido para la salida del efectivo.

Fuente: Autores

Es un cargo que cuenta con funciones tales como el conteo y clasificación de dinero, donde los tiempos de los turnos laborales son muy extensos y los esfuerzos de cada función son amplios. Las personas que desempeñan este cargo cuentan con una amplia experiencia desarrollando este proceso; también se evidenció que son muy estables laboralmente eso quiere decir que sus manos han sido esforzadas por más de cinco años y algunos por más de diez años. Las personas reubicadas han tenido que estar apoyando funciones de orden de documentos (sin usar cosedora ni saca ganchos) y manejando guantes que permite proteger cualquier contacto directo con bacterias. Se puede evidenciar que la mayoría que desempeña este cargo son mujeres, por tal motivo se analiza que las enfermedades se tienden a desarrollar más en este género.

#### **b) Escolta de Seguridad**

**Objetivo:** Velar por su seguridad, la seguridad del personal y de la ruta que custodia durante la prestación de los servicios de recolección o provisión en la empresa, atendiendo los protocolos operativos y de seguridad de la empresa y del cliente. Las principales funciones son:

Tabla 5. Funciones para el cargo de escolta de seguridad.



<b>Principales funciones</b>
- Realizar estudio de rutas, avanzadas y el aseguramiento a todos los sitios donde se dirijan las rutas.
- Efectuar rondas permanentes a los puntos asignados por los clientes donde se presta algún servicio de seguridad.
- Establecer e identificar las rutas tanto principales como alternas determinado los puntos críticos de cada una de las zonas asignadas.
- Ejercer estricto control sobre cada una de las rutas identificando siempre puntos críticos y vulnerables que puedan afectar la seguridad de cada punto y de la ruta.

Fuente: Autores

Este perfil se destaca por tener un alto nivel de riesgo público y de transporte, lo desempeña únicamente personal de sexo masculino, se transporta siempre en moto y su mayor responsabilidad es escoltar a los carros blindados de la empresa. El no ser apto en los exámenes psicométricos, hace que no pueda desarrollar su cargo y deba estar reubicado en un cargo que no deba usar armas. Este tipo de reubicación es temporal, teniendo en cuenta que se puede repetir el examen dentro de 12 meses. Para los accidentes graves como fractura de tibia y peroné, se define que el personal contará con una recuperación larga y con proceso de terapias, motivo por el cual esto impide el uso y manejo de la moto.

### c) **Tripulante**

**Objetivo:** Ejecutar las actividades de transporte de valores mediante procedimientos que respondan a cabalidad con las exigencias de la empresa y con los protocolos operativos y de seguridad estipulados. Las principales funciones son:

Tabla 6. Funciones para el cargo de tripulante.

<b>Principales funciones</b>
- Custodiar los valores entregados por el cliente.
- Informar novedades al jefe de tripulación.
- Diligenciar documentos de transporte de valores.
- Custodiar al jefe de tripulación para recibir y entregar en el área de check in de la compañía.
- Verificar que sus elementos de protección estén en buen estado.

Fuente: Autores

El cargo de tripulante es un cargo que exige estar en perfectas condiciones de salud, es la persona que escolta al cargo que traslada dinero de un punto a otro, una escopeta y debe estar con sus cinco sentidos alerta. La mayoría de personal reubicado en este cargo se debe a los resultados del examen psicofísico. Por otra parte, las funciones que desempeñan estos cargos en reubicación son en apoyo de seguimientos de rutas y/o en archivo. Son personas muy básicas, sin estudios avanzados y esto hace que se dificulte el poder ampliar las opciones de reubicación.

#### **d) Conductor**

**Objetivo:** Ejecutar las actividades de conducción para transporte de valores mediante procedimientos que respondan a cabalidad con las exigencias de la empresa y con los protocolos operativos y de seguridad estipulados. Las principales funciones son:

Tabla 7. Funciones para el cargo de conductor.

<b>Principales funciones</b>
- Revisar las condiciones y funcionamiento de la unidad antes de salir a la ruta.
- Conducir el vehículo blindado asignado con precaución y de acuerdo a la ruta indicada por su jefe inmediato.
- Cumplir las normas de tránsito y el plan de seguridad vial de la empresa.
- Diligenciar documentación de transporte, bajo su responsabilidad.
- Conducir el vehículo en buen estado, de lo contrario informar al supervisor de vehículos para su mantenimiento y reparación.

Fuente: Autores

La mayoría de conductores padecen de enfermedades cardiovasculares, teniendo en cuenta que cumplen con tiempos extensos de trabajo, no mantienen buenos hábitos de alimentación, las fracturas de dedos son muy frecuentes ya que las puertas de los vehículos son muy pesadas y al cerrarlas generar la fractura. Las enfermedades en columnas son las más relevantes teniendo en cuenta la postura de estar sentado y los estados de uso de las sillas de los

vehículos no son los más apropiados. La reubicación de estos cargos en su mayoría de veces se da como guardas de seguridad donde deben estar pendientes de los ingresos y salidas del personal de la sede y hacer requisas. La mayoría de casos de reubicación para este cargo es temporal, teniendo en cuenta que después de un tratamiento, terapias y repetición de exámenes psicofísicos pueden volver al cargo para el que fueron contratados inicialmente.

**e) Jefe de tripulación**

**Objetivo:** Ejecutar las actividades de transporte de valores mediante procedimientos que respondan a cabalidad con las exigencias de la empresa y con los protocolos operativos y de seguridad estipulados. Las principales funciones son:

Tabla 8. Funciones para el cargo de jefe de tripulación.

<b>Principales funciones</b>
- Revisar su ruta asignada y definir el direccionamiento de la misma teniendo en cuenta cumplimiento de tiempo y restricciones.
- Validar antes de salir a ruta que cuenta con todos los insumos requeridos para la operación como: Dinero, personal, vehículo, armamento, papelería, entre otros.
- Custodiar los valores que se encuentren a su cargo.
- Custodiar las llaves de los clientes entregadas por el área de check in.
- Verificar que las planillas correspondan a la bolsa de seguridad.
- Realizar la provisión de cajeros automáticos.
- Reportar novedades en las prestaciones del servicio.
- Solicitar claves de aperturas de las cerradura del cofre de entrega de monitoreo para guardar o entregar los valores recogidos.
- Reportar al área de monitoreo el código de cierre de cofre.
- Entrar a los clientes copia de la planilla de valores firmada y con sello de la transportadora; guardando los valores entregados por el cliente en el porta tulas.
- Custodiar los valores transportados por la empresa.
- Velar por que las motos escoltadas para el transporte y aprovisionamiento, se encuentren sujetos a los parámetros establecidos por la agencia de seguridad.
- Recoger y entregar los servicios de transporte de valores que el cliente solicita sin novedad y a tiempo.

Fuente: Autores

Los jefes de tripulación cuentan con una responsabilidad muy alta en el proceso de la operación externa, donde el dinero está bajo su custodia y deben cargar una tula con un peso mayor de 10 kg, se desplazan en distancias largas y esto también conlleva a que las enfermedades se reflejen con mayor continuidad. El levantamiento de cargas es la mayor restricción que se presenta, ya sea por los resultados de los exámenes médicos ocupacionales periódicos o por los resultados de los exámenes psicofísicos. A este personal la mayoría de veces se les reubica en la operación para el área administrativa, desarrollando funciones tales como: seguimiento de rutas, revisión de correos, contestar el teléfono para servicio al cliente, entre otras.

**f) Auxiliar de servicios generales**

**Objetivo:** Ejecutar las actividades orden y aseo de todas las instalaciones de la empresa, atender a todas las visitas diarias que se presenten y contar con la disponibilidad de tiempo en el caso que se requiera de apoyo en las actividades de bienestar.

Tabla 9. Funciones para el cargo servicios generales.

<b>Principales funciones</b>
- Gestionar el aseo de los baños.
- Gestionar el aseo de las oficinas.
- Garantizar el aseo y orden de la cocina.
- Mantener en buen estado de aseo las herramientas de aseo.
- Alistar y servir desayunos y almuerzos al personal del área administrativo.
- Atender al personal que este en visita en la sede.

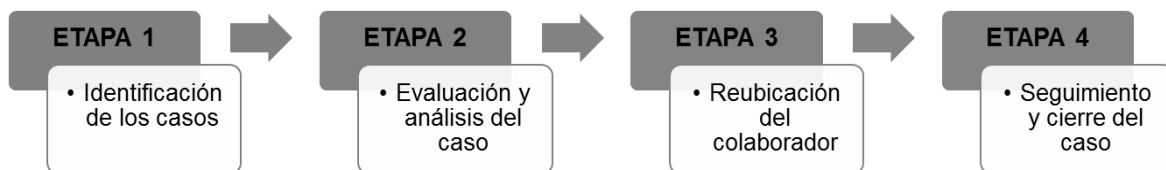
Fuente: Autores

El personal de servicios generales desempeña funciones de esfuerzo físico, lo cual se vuelve un mayor motivo para presentar la patología de manguito rotador, debido al manejo del trapero y escoba, donde se realiza el mayor esfuerzo al momento de llevar a cabo las tareas de aseo. La sede de Bogotá es muy amplia y exige que el personal todo el tiempo esté haciendo su

tarea, sin tener pausas durante esta actividad. Se evidencia también que es personal con una edad mayor de 45 años, y esto hace que las patologías puedan contar con un nivel bajo de recuperación pronto. Sin embargo, se esperan avances gracias a las terapias y demás medidas de intervención.

#### **6.4 Fase de realizar la propuesta**

Con el fin de definir los componentes que debe tener el programa de reubicación laboral, la metodología y las fases que se deben implementar para lograr la reubicación satisfactoria de los colaboradores que lo requieran en la empresa Transportadora de Valores del Sur, se ha diseñado una propuesta de programa de reubicación laboral, el cual se compone de las siguientes etapas y se encuentra detallado a través del Anexo 1.



*Figura 14.* Etapas del programa de reubicación. Fuente: Autores.

## 7. Análisis financiero

En la empresa Transportadora de Valores del Sur Ltda., se implementará un programa de reubicación laboral que tendrá los costos que se relacionan a continuación. En la siguiente tabla se describen los costos de los puestos de trabajo a los que posiblemente serían reubicados los colaboradores. Es importante tener en cuenta que no es el total de colaboradores que se han reubicado en el periodo de la investigación. La operación exige reemplazar a cada persona que no opere normalmente, situación que lleva al área de recursos humanos a reemplazar estos cargos por mínimo que sea el tiempo.

Tabla 10. Costos de personal reubicado.

Detalle de costos					Detalle de beneficios		
Cargo	Salario Base	Aux. Transporte	Prestaciones	Total	Cargo	Beneficio	Valor
Tripulante	\$1,100,000	\$97,032	\$88,000	\$1,285,032	Tripulante	Mayor control de Rutas	900,000
						Disminución costos de transporte	200,000
Cajero tipo 2	\$1,300,000	\$97,032	\$104,000	\$1,501,032	Cajero tipo 2	Mayor control de documentación	900,000
Conductor	\$1,100,000	\$97,032	\$88,000	\$1,285,032	Conductor	Mayor control de Rutas	200,000
						Disminución costos de transporte	200,000
Escolta Motorizado	\$1,200,000	\$97,032	\$96,000	\$1,393,032	Escolta Motorizado	Mayor control de valores	1,296,000
Servicios Generales	\$900,000	\$97,032	\$72,000	\$1,069,032	Servicios Generales		
Jefe de Tripulación	\$1,500,000	\$97,032	\$120,000	\$1,717,032	Jefe de Tripulación		
	Total			\$8,250,192	Total		3,696,000
<b>Análisis costo-beneficio total</b>							
Costos totales						\$8,250,192	
Beneficios totales						\$3,696,000	

Fuente: Autores

En la tabla anterior se detallan los costos de una persona que opera normalmente y los beneficios de la persona si es necesario reubicarla. Es decir, si actualmente el operador se encontraba con un cargo de tripulante o conductor y es necesario reubicarlo, pasaría a refuerzo

de controlador de tráfico de rutas, teniendo como beneficio la disminución de costos de transporte y multas por parte de los clientes. De igual forma, con el cajero sería un refuerzo en el auxiliar de archivo y como beneficio se obtiene mayor control de la documentación. Los jefes de tripulación, pasarían a ser un refuerzo como cuarto hombre en el carro de valores y como beneficio se lograría mayor control de valores.

Los costos de los beneficios se ven reflejados en la disminución del gasto de gasolina, rodamiento de los vehículos y multas por parte de los clientes por retardo en los tiempos de llegado a cada punto. Por otro lado, con el control de la documentación se tendrá claridad de cada reporte de los clientes y disminución de archivos innecesarios. Con la llegada de un cuarto hombre a cada tripulación se verá reflejada una mayor custodia de los valores, lo que genera seguridad y confianza de cada colaborador y por ende de los clientes.

Es importante aclarar que teniendo en cuenta los beneficios anteriormente mencionados se tiene en total de \$3.696.000 por costos de beneficios; en caso de implementar el programa de reubicación se debe tener los siguientes costos.

Tabla 11. Presupuesto de implementación del programa de reubicación para TVS.

<b>Implementación programa</b>		<b>Costo cargos reubicados</b>		<b>Costo por la no reubicación</b>		
<b>Etapas</b>	<b>Costo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Costo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tiempo (Años)</b>	<b>Costo</b>
Identificación de los casos	\$ 68.000	Tripulante	\$ 1.285.032	Tripulante	10	\$ 8.995.224
Evaluación y análisis del caso	\$ 346.800	Cajero Tipo 2	\$ 1.501.032	Cajero Tipo 2	15	\$ 15.510.664
Reubicación del colaborador	\$ 1.142.400	Conductor	\$ 1.285.032	Conductor	15	\$ 13.278.664
Seguimiento y cierre del caso	\$ 1.385.000	Escolta Motorizado	\$ 1.393.032	Escolta Motorizado	10	\$ 9.751.224
		Servicios Generales	\$ 1.069.032	Servicios Generales	15	\$ 11.046.664
		Jefe de tripulación	\$ 1.717.032	Jefe de tripulación	15	\$ 17.742.664
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.942.200</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.250.192</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 76.325.104</b>

Fuente: Autores

Como bien es cierto, el empleador debe garantizar al trabajador la reubicación laboral de manera inmediata, cuando culmine la incapacidad médica, bien sea reincorporando a la persona, si es el caso, con restricciones o recomendaciones o reasignándolo en algún cargo que permita desarrollar funciones de acuerdo a su capacidad laboral. Por lo tanto y según el artículo 16 del Decreto 2351 del 1965 en su inciso 1, si el empleador incumple con dicha reincorporación y reubicación del trabajador, se entenderá como un despido injustificado.

La tabla 11 refleja varios aspectos relacionados con lo anteriormente mencionado, por un lado, se puede observar el costo total de la reubicación laboral en los cargos de estudio, teniendo como primer factor el costo de la implementación del proyecto aproximado en \$ 2.942.200 (Anexo 9), así como también el costo de la reubicación de los mismos, con un valor aproximado de \$ 8.250.192. Por otro lado, y como factor base se refleja en la tabla 11 el costo que acarrea el incumplimiento de la norma por parte del empleador, con un costo aproximado de \$ 76.325.104, valor que el empleador deberá asumir.

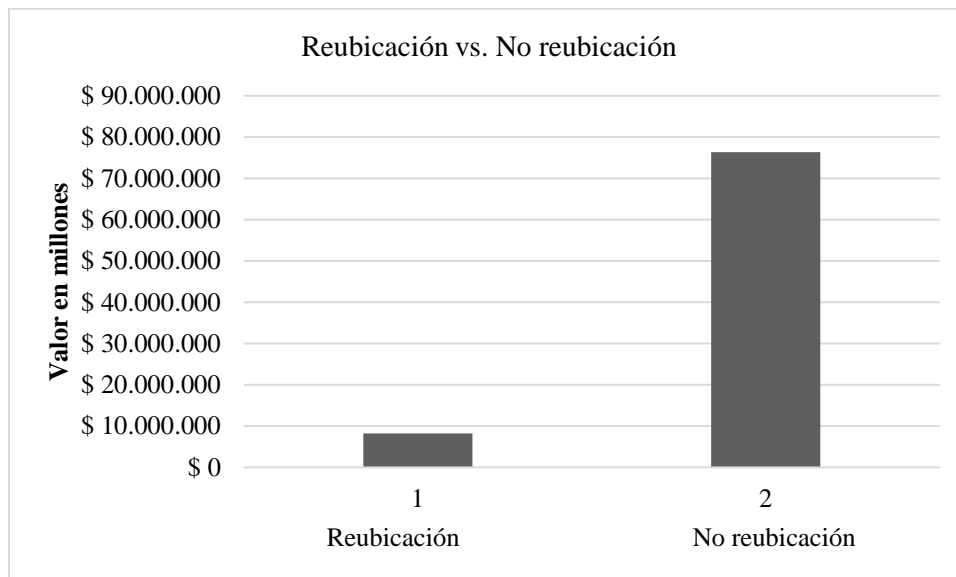


Figura 15. Costo de reubicación vs. no reubicación en TVS. Fuente: Autores



En conclusión, la empresa no cuenta con ningún retorno o beneficio económico relevante ni operacional teniendo en cuenta que al remplazar a un cargo que actualmente está dentro de recursos humanos de la empresa, significa sobre costo operacional y económico. Si bien es cierto que es un apoyo para las áreas, es un gasto adicional para la empresa. Sin embargo, es de anotar que una vez alguno de los cargos establecidos en las áreas renuncie y/o se lleve a cabo un despido, éste no será remplazado teniendo en cuenta que ya estaría remplazado por la persona reubicada.

El llevar a cabo un programa de reubicación ayudará a la empresa a tomar las medidas necesarias y estandarizadas y de esta manera evitar multas o sanciones, de acuerdo a lo estipulado en el Decreto 472 de 2015, además de cumplir la normatividad según lo exige la Ley 776 de 2002, la cual fundamenta los procesos de reubicación laboral.

## 8. Conclusiones y recomendaciones

### 8.1 Conclusiones

- La empresa Transportadora de Valores del Sur Ltda., en la sede de Bogotá D.C. cuenta con una planta de 200 empleados, de los cuales se evidencia que en el año 2017, 12 colaboradores fueron diagnosticados con alguna restricción médica que impide su continuidad normal de las funciones, para el año 2018 esta cifra aumentó a 15 colaboradores.
- Para el año 2017 del 100% de los colaboradores de la sede Bogotá 8% del personal fue reubicado, identificando los siguientes diagnósticos: tres accidentes de trabajo, tres casos de enfermedad laboral, un trabajador con enfermedad común, un caso por resultados no satisfactorios de los exámenes médicos ocupacionales periódicos y cuatro casos por examen psicofísico no apto, para un total de 12 casos reportados.
- Para el año 2018 del 100% de los colaboradores de la sede Bogotá el 10% del personal fue reubicado, contando con 1 más en accidente de trabajo, 1 en enfermedad común y 1 en examen psicofísicos, contando con un total de 15 casos por reubicación.
- Dentro del Headcount de la empresa, para el cargo de Cajeros tipo 2, la empresa cuenta con 50 colaboradores, para el cargo de Escolta motorizado la empresa cuenta con un total de 15 colaboradores, en el cargo de tripulantes se tiene un total de 25, para el cargo de conductor se cuenta con 25 y el total de los Jefes de Tripulación son 25,3 en servicios generales y 60 en el área administrativa. De los cuales se evidencia que el 0% del personal administrativo cuenta con algún tipo de restricción, evidenciando un 8% de personal operativo con restricciones y por ende reubicación de funciones.

- En el proceso de reubicación la empresa no contaba con un previo análisis y evaluación para tomar decisiones acertadas. Es por esto que se propone un programa que lleve a la organización a tener una metodología y un proceso de reubicación óptimo, tanto para el empleado como para la empresa.
- Del 100% del personal en proceso de reubicación laboral el 70% son definitivas, teniendo en cuenta las enfermedades que conllevan a que las personas no pueden volver a ejercer las funciones para las cuales en un principio se contrató. Por tal motivo, este programa ayudará a entender las competencias con las que cuenta el colaborador y así mismo no perjudicar a las áreas en las cuales llegarían como apoyo o en su efecto a los mismos empleados para que cuenten con un buen desarrollo en las nuevas funciones. Cuando se lleva a cabo una reubicación definitiva, el colaborador debe estar preparado al 100% para aprender, pero sobre todo debe estar acompañado para que pueda contar con una orientación asertiva y con esto se evidencie una reubicación con resultados positivos.
- Se evidenció que en un principio el 100% de los colaboradores en esta etapa de cambio de funciones definitivas se empezaban a sentir sin motivaciones y con temores de poder ser rechazados por la operatividad de la empresa, sin embargo, en una de las fases del programa se propone comunicarle al jefe inmediato de las nuevas funciones, haciendo énfasis que el funcionario cuenta con las competencias y actitud para asumir ese nuevo reto.
- Normalmente en estos procesos de reubicación definitiva se debe hacer un oportuno entrenamiento al cargo para generar resultados positivos. Los colaboradores de TVS son personas empíricas, muy pocas cuentan con nivel académico más allá del

bachillerato y se encuentran con edades superiores a los 45 años, esto también sería la causa de un resultado satisfactorio a mediano plazo y no de inmediato, como se esperaría.

- Seguramente con este programa se pueda evidenciar orden y resultados más amigables para las dos partes, teniendo en cuenta que las decisiones que se tomarán serán mucho más objetivas y deben contribuir a los objetivos de la empresa, sin que se vean perjudicados. TVS es una empresa que siempre ha pensado en el bienestar de los colaboradores, y en este afán de cuidar al colaborador estaba perdiendo la oportunidad de contar con personas con muy buenas competencias sin necesidad de verlos como una carga económica para la empresa.
- En el proceso financiero se evidenció que la empresa TVS, no cuenta con un presupuesto para este tipo de procesos, por lo tanto, este tipo de gestión se ve como un gasto sin justificación, pues el tener que contratar nuevo personal, nueva dotación, nuevo puesto de trabajo, herramientas, entre otros, conlleva a que la alta gerencia genere un alto interés en este programa, que, si es bien cierto que no traería disminución económica, sí ayudaría a mejorar la operación en temas tales como: servicio, seguimiento y control de rutas. Para TVS este proceso no ha sido fácil, ya que ha llevado a una nueva cultura de organización, el cómo entender que una enfermedad se debe volver en algo positivo para las dos partes y no un problema.
- Se pudo observar satisfacción en un 95% por parte del área de talento humano y de seguridad y salud en el trabajo donde hubo manifestaciones de agradecimiento por generar este tipo de programas donde los lleva a contar con una estructura organizada y metódica, con el fin de obtener resultados satisfactorios.

- Con la implementación de este programa se tiene un costo aproximado de \$2.942.200, así como también el costo de la reubicación de los mismos, con un valor aproximado de \$8.250.192. Por otro lado, y como factor base se refleja en la tabla 11 el costo que acarrea el incumplimiento de la norma por parte del empleador, con un costo aproximado de \$ 76.325.104, valor que el empleador deberá asumir.
- Se entiende que el proceso de reubicación no cuenta con ningún costo beneficio, teniendo en cuenta que la operación obliga a un remplazo inmediato y esto hace que el costo de la planta se altere financieramente, se podría ver reflejado el beneficio en caso que renuncie el colaborador no se tendría que remplazar la persona.
- Toda vez que se retira una persona de la operación por la restricción que sea y por el tiempo que se necesita, el área de Recursos Humanos debe contar con el remplazo inmediatamente ya que el servicio no puede ser perjudicado por procesos internos de la empresa, se entiende que remplazar a una persona tiene un valor igual al que se contrató por primera vez el colaborador reubicado.
- Se observa un costo beneficio cuando se pasa al colaborar a reforzar otra área, dando como beneficio a la empresa de disminución de costos de transporte y multas por parte de los clientes.

## 8.2 Recomendaciones

- Se sugiere que los nuevos jefes inmediatos de los colaboradores que han sido reubicados realicen un acompañamiento del día a día y en caso de observar que el empleado no está asumiendo adecuadamente sus nuevas funciones y que no se estén evidenciando resultados favorables, esto debe ser informado al área de Talento Humano para que inmediatamente se tomen medidas al respecto.
- Es importante que cada 15 días se lleve a cabo una reunión con las áreas involucradas para revisar la evolución de los colaboradores incluidos en el programa y de esta manera mejorar los aspectos que estén presentando dificultades y/o fortalecer aquellos aspectos que no estén generando los resultados esperados.
- La propuesta de diseño del programa únicamente se llevó a cabo para la sede de la ciudad de Bogotá D.C, se sugiere que se expanda para las 16 sedes restantes que tiene la empresa TVS a nivel nacional.
- Es importante que el programa cuente con un alcance de interés desde la alta gerencia hasta los cargos operativos, para esto sería interesante socializarlo y comunicarlo a todas las áreas de la empresa.
- Una vez se evalúen los resultados de este programa, se sugiere generar mejoras al mismo, con el fin de ser cada vez más efectivo y que no pierda la importancia en el proceso.
- Se recomienda implementar el programa a nivel nacional, esto llevaría a que el programa tomara un interés más profundo e interesante para la reubicación del personal, a pesar que por cuestiones de tiempos no se pueden revisar los casos más críticos de la empresa en términos de enfermedad y/o restricciones médicas.

- Se recomienda tener en cuenta los costos de este programa para la elaboración del próximo presupuesto, esto ayudaría a que el programa tomara fortaleza en el impacto de todas las áreas.
- Incluir dentro del presupuesto anual de la empresa un rubro donde se identifique el costo del remplazo inmediato de un colaborador con restricciones, esto ayudaría a que la empresa maneje un plan de acción contable y financiero.
- Contratar personal adicional de los cargos que más se reubican y entrenarlos en todas las funciones con el rol “supernumerio” esto le ayudaría a la empresa a contar con el remplazo inmediato, entrenado y evaluado, los costos se controlan y la operación no se traumatiza.

## 9. Referencias

Arboleda, S. Sanmartín, C. Sánchez C, Tamayo N. (2011). Diseño de una herramienta para facilitar el proceso de reincorporación laboral en empresas PYMES dirigida a los trabajadores, universidad CES, Medellín, Colombia.

Asociación Nacional de empresarios de Colombia (ANDI), (2016), Informe de seguimiento sobre la salud y la estabilidad en el empleo. Recuperado de:  
[http://Primer\\_informedeseguimiento\\_sobre\\_salud\\_y\\_estabilidad\\_en\\_empleo.pdf](http://Primer_informedeseguimiento_sobre_salud_y_estabilidad_en_empleo.pdf)

Castro A.; y Pinzón A. (2018). Estudio comparativo de la inclusión y rehabilitación laboral existente entre Colombia y la Unión Europea. Universidad Distrital Francisco José De Caldas. Bogotá Colombia.

Delgado, D. (2011). Efectos en el tiempo de la reubicación laboral y la calidad en trabajadores mineros con silicosis de la División Andina-Codelco. Unidad Salud ocupacional Clínica Rio Blanca.

Decreto 2858, (2007, 27 julio), [en línea]. Colombia. Ministerio de Defensa Nacional. Disponible en: [http://dcca.cgfm.mil.co/SIAEM/normatividad/DECRETO\\_2858\\_2007.pdf](http://dcca.cgfm.mil.co/SIAEM/normatividad/DECRETO_2858_2007.pdf)

Gandini, I. (10 de marzo de 2018). La importancia de los exámenes médicos ocupacionales [Mensaje en un blog]. Recuperado de:  
<https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/la-importancia-de-los-examenes-medicos-ocupacionales-2608422>

Gasca, N.; Morales, M. y Naveo, V. (2017). Procedimiento de reintegro y reubicación laboral, Universidad Minuto de Dios, Bogotá Colombia.

Jiménez E; y Camberos J. (2018). Guía “De regreso al trabajo”, necesidad empresarial para la adecuada implementación de los procesos de rehabilitación, reincorporación y



reubicación laboral dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Universidad Minuto de Dios, Bogotá Colombia.

Ley 361. Diario Oficial No. 42.978, Santa Fe de Bogotá, D. C., 7 de febrero de 1997.

Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0361\\_1997.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0361_1997.html)

Ley 776. Diario Oficial No. 45.037, Bogotá, D. C., 17 de diciembre de 2002. Recuperado

de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0776\\_2002.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0776_2002.html)

López, D; Hernández, H; Perez, E. (2012). Reincorporación laboral de las personas con discapacidad. Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación. Recuperado de:

<https://www.medigraphic.com/pdfs/fisica/mf-2014/mf141c.pdf>

Manual guía sobre procedimientos para la rehabilitación y reincorporación ocupacional de los trabajadores en el sistema general de riesgos profesionales 10 Colombia. Recuperado de:

<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Manuales/manual-para-rehabilitacion-2012.pdf>

Martínez, L. (2014). Reubicación laboral en Colombia. Universidad CES, Medellín, Colombia.

Milieu Ltd & EU-OSHA. (2016). European Agency for Safety and Health at Work.

Recuperado de: <https://osha.europa.eu/en/tools-andpublications/publications/rehabilitation-and-return-work-analysis-eu-and-memberstate/view>

Moreno, J. A., y Martínez, A. (2006). Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la práctica físico-deportiva: Fundamentos e implicaciones prácticas. Cuadernos de Psicología del Deporte, 6(2), 39-54. Recuperado de: <http://www.um.es/univefd/TAD.pdf>.

Nota Técnica de Prevención (NTP 490), (1998). Trabajadores minusválidos: diseño del puesto de trabajo. Licenciado Tomas Sancho Figueroa. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

de España. Recuperado de:

[https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_490.pdf](https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_490.pdf)

Nota Técnica de Prevención (NTP 702), (2006). El proceso de evaluación de los factores psicosociales. Licenciada Clotilde Nogareda. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Recuperado de:

[https://www.juntadeandalucia.es/empleo/webiapr/larpsico/sites/es.empleo.webiapr.larpsico/files/recursos/documentacion\\_normativa/NTP\\_riesgos\\_psicosociales.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/empleo/webiapr/larpsico/sites/es.empleo.webiapr.larpsico/files/recursos/documentacion_normativa/NTP_riesgos_psicosociales.pdf)

Nota Técnica de Prevención (NTP 926), (2012). Factores psicosociales: metodología de evaluación.. Licenciados Jesús Pérez Balboa, Clotilde Nogareda Cuixart. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Recuperado de:

<https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/926a937/926w.pdf>

Organización Internacional del Trabajo OIT. Salud y seguridad en trabajo en América Latina y Caribe. Consultado 26 de noviembre de 2018. Recuperado de

<https://www.ilo.org/americas/temas/salud-y-seguridad-en-trabajo/lang--es/index.htm>

Sentencia C-470, “Estabilidad Laboral Reforzada”. Corte Constitucional, Magistrado Ponente: Martínez Caballero, A., Bogotá, (25 de septiembre de 1997). ... Si bien, en la sentencia C-710 de 1996, Disponible en: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/C-470-97.htm>

## Anexos

### Anexo 1. Programa de Reubicación Laboral para TVS.

<b>OBJETIVOS</b>
<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Establecer los lineamientos para llevar a cabo la reubicación laboral de los colaboradores que presenten restricciones médicas, reasignando otras actividades que permitan salvaguardar sus condiciones de seguridad y salud en el trabajo en la empresa Transportadora de Valores del Sur (TVS).</p>
<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los casos que deben ser incluidos en el programa de reubicación laboral.</li><li>• Entregar al colaborador las recomendaciones que sean necesarias para ejecutar sus tareas sin generar afectaciones a su salud.</li><li>• Reubicar al colaborador en un cargo que le permita desempeñar sus funciones, sin afectar sus condiciones de salud.</li><li>• Realizar seguimiento a los casos de colaboradores que hayan tenido que ser reubicados.</li></ul>
<b>ALCANCE</b>
<p>El presente programa está dirigido a los colaboradores de la sede de Bogotá D.C., que presenten algún tipo de restricción médica para continuar con las labores habituales del cargo, ya sea por un accidente de trabajo, enfermedad laboral o común, resultados no satisfactorios de los exámenes ocupacionales periódicos o resultado no apto en los exámenes psicofísicos para la tenencia y porte de armas.</p>

## DEFINICIONES

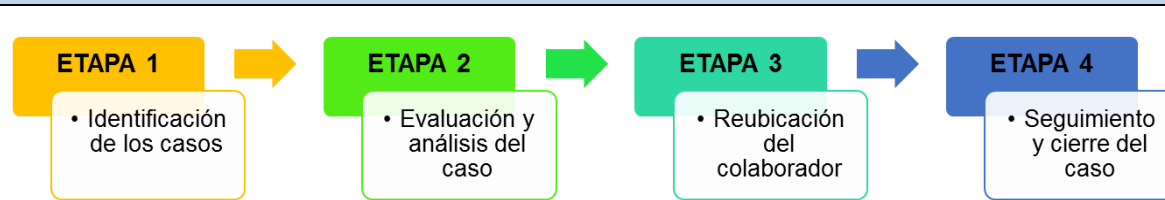
- **Accidente de trabajo (AT):** Es todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte.
- **Adaptación:** Proceso de ajuste entre las capacidades del individuo y los requerimientos del desempeño.
- **Capacidad funcional:** Conjunto de destrezas individuales que permiten el adecuado desarrollo de una actividad determinada.
- **Capacidad laboral:** Se entiende por capacidad laboral del individuo el conjunto de las habilidades, destrezas, aptitudes y/o potencialidades de orden físico, mental y social, que le permite desempeñarse.
- **Deficiencia:** Toda pérdida o anormalidad de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica (OMS 2001).
- **Discapacidad:** Según la OMS, 2001, el término discapacidad pasó a ser un término genérico que incluye déficits, limitación en la actividad y restricción en la participación. Indica los aspectos negativos de la interacción del individuo (con una “condición de salud”) y sus factores contextuales (factores ambientales y factores personales). Este término puede ser utilizado para indicar alguna alteración en el funcionamiento del individuo a nivel corporal, individual o social, asociado a estados de salud.
- **Enfermedad común:** Se considera como una alteración de la salud del colaborador, que no tiene la condición de accidente de trabajo ni de enfermedad laboral.
- **Enfermedad laboral (EL):** Es la contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar.

- **Examen médico ocupacional:** Acto médico mediante el cual se interroga y examina a un trabajador, con el fin de monitorear la exposición a factores de riesgo y determinar la existencia de consecuencias en la persona por dicha exposición.
- **Perfil del cargo:** Conjunto de demandas físicas, mentales y condiciones específicas, determinadas por el empleador como requisitos para que una persona pueda realizar determinadas funciones o tareas.
- **Recomendaciones médicas:** Son consejos médicos dados al colaborador para que éste mejore su calidad de vida, sea mejor la respuesta al tratamiento instaurado y se logre un adecuado estado de salud.
- **Reincorporación laboral:** Retorno del trabajador a su puesto habitual, en iguales condiciones de desempeño, con menores riesgos.
- **Restricciones médicas ocupacionales:** Se definen como las circunstancias, actividades o todo aquello que el paciente no debe realizar durante su jornada laboral, permitiendo desarrollar esta de forma segura.
- **Reubicación laboral:** Cambiar al trabajador de puesto de trabajo o de ocupación, ya sea temporal o definitivamente, dependiendo de la severidad de la lesión y del análisis del puesto de trabajo.
- **Reubicación laboral definitiva:** Cuando las capacidades del trabajador no corresponden a las exigencias del trabajo que venía desempeñando, debe considerarse la opción de reubicación en otro puesto de trabajo.
- **Reubicación laboral temporal:** Cuando el trabajador no cuenta con incapacidad médica y aún está en tratamiento, debe ser reubicado de manera temporal en un puesto de menor complejidad, mientras se restablece la capacidad individual y las condiciones de trabajo no representan riesgo para el trabajador.

## RESPONSABLES

La ejecución del programa y su seguimiento es responsabilidad del líder del SG-SST, Líder de RRHH y Administradora de Riesgos Laborales (ARL). Trabajarán en la gestión, control y seguimiento de las personas reubicadas, buscando que la compañía no tenga pérdidas económicas ni operativas, llevando al personal reubicado a un estado de satisfacción y bienestar.

## ETAPAS DEL PROGRAMA DE REUBICACIÓN



## ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE REUBICACIÓN

ETAPAS	ACTIVIDADES	DEFINICIÓN	RESPONSABLES
<b>ETAPA 1: Identificación de los casos</b>	Recepción de las restricciones médicas.	Se reciben las restricciones y/o recomendaciones médicas que haya generado el especialista.	Líder del SG-SST
	Identificación de los casos para ingresar al programa de reubicación.	Se identifican los casos de acuerdo a las restricciones y/o recomendaciones médicas generadas.	Líder del SG-SST
<b>ETAPA 2: Evaluación y análisis del caso</b>	Evaluación de las restricciones médicas.	Teniendo en cuenta el diagnóstico, se evalúan las restricciones que dan lugar a la reubicación, ya sea temporal o definitiva.	Líder del SG-SST Líder de RRHH
	Encuesta de conocimiento de la organización.	Se aplica una encuesta de conocimiento organizacional (F-01), con el fin de determinar las habilidades que ha adquirido el funcionario en su trayectoria laboral.	Líder del SG-SST Líder de RRHH

	Evaluación de actividades y funciones.	De acuerdo al resultado de la encuesta de conocimiento, se evalúan las posibles actividades que podría desempeñar el colaborador.	Líder del SG-SST Líder de RRHH
	Análisis de los resultados	Dependiendo de la complejidad del caso, se recomienda analizar los resultados de las evaluaciones con el apoyo de la ARL.	Líder del SG-SST ARL
<b>ETAPA 3: Reubicación del colaborador</b>	Asignación del nuevo cargo a desempeñar.	Se formaliza el cambio de cargo a través de un comunicado (F-02) donde se informa a todas las partes interesadas: colaborador, jefe inmediato, área de SST.	Líder de RRHH
	Inducción y entrenamiento de las nuevas funciones a desempeñar.	Se realiza inducción y entrenamiento al cargo (F-03), explicando las nuevas funciones a desempeñar.	Líder de RRHH Jefe inmediato
	Reinducción del SG-SST.	Se realiza reinducción de las responsabilidades frente al SG-SST.	Líder del SG-SST
	Inspecciones al puesto de trabajo.	Se deben realizar inspecciones al puesto de trabajo, con el fin de verificar que las condiciones del puesto, no contribuyan a empeorar el diagnóstico inicial.	Líder del SG-SST
	Evaluación de desempeño.	Se evalúa el desempeño del colaborador (F-04) en el nuevo cargo asignado, para los casos de reubicación definitiva.	Líder de RRHH Jefe inmediato

<b>ETAPA 4: Seguimiento y cierre del caso</b>	Seguimiento a los controles médicos.	Se realiza seguimiento (F-05) a los controles médicos que haya tenido el colaborador.	Líder del SG-SST
	Examen médico ocupacional.	Una vez levantadas las restricciones del médico tratante, la compañía envía al colaborador a examen médico ocupacional con la IPS contratada para determinar y constatar el estado actual de salud del colaborador.	IPS asignada
	Definición del estado de salud.	Teniendo en cuenta los resultados de los exámenes, se define el estado de salud actual del colaborador.	Médico especialista
	Definición de la continuidad de la reubicación.	Se define la continuidad de la reubicación, reubicación definitiva y/o cierre de la reubicación y reintegro laboral al cargo inicial.	Líder del SG-SST Líder de RRHH



**Anexo 2. Formato: Evaluación de conocimiento organizacional.**

 Transportadora de Valores del Sur Ltda	<b>CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL</b> <b>F-01</b>					
<b>NOMBRE:</b>						
<b>FECHA DE INGRESO:</b>	<b>Día:</b>	<b>Mes:</b>	<b>Año:</b>			
<b>CARGO ACTUAL:</b>						
<b>ÁREA:</b>						
<b>NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:</b>						
<b>CARGOS DESEMPEÑADOS ANTERIORMENTE EN LA COMPAÑÍA</b>						
<b>CARGO:</b>						
<b>FUNCIONES:</b>						
<b>TIEMPO DESEMPEÑADO:</b>						
<b>LOGROS ALCANZADOS:</b>						
<b>¿QUÉ CARGO LE GUSTARÍA DESEMPEÑAR DE NUEVO?</b>						
<b>CONCEPTO DE RRHH Y SG-SST</b>						
<b>CARGO APTO PARA DESEMPEÑAR EN EL PERIODO DE REUBICACIÓN LABORAL</b>						
<b>FUNCIONES:</b>						
<b>COMENTARIOS:</b>						
<b>FIRMA DEL COLABORADOR</b>	<b>FIRMA DEL JEFE INMEDIATO</b>	<b>FIRMA DE RRHH</b>	<b>FIRMA DE SG-SST</b>			

**Anexo 3. Modelo de comunicado.**

 <p>TVS Transportadora de Valores del Sur Ltda</p>	<p><b>TRANSPORTADORA DE VALORES DEL SUR</b></p>
---	---

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

Para: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**REF: Recomendaciones Médicas y Funciones Temporales**

**Apreciado(a) colaborador(a),**

De acuerdo al concepto médico de aptitud laboral emitido por (NOMBRE DE LA ENTIDAD) y acatando las recomendaciones se informan las funciones temporales que desarrollará.

- *Se describen las funciones que desarrollará en el cargo que ha sido reubicado.*

Para la empresa es importante su estado de salud, por lo cual todas las actividades se encuentran sujetas a previa coordinación con el jefe inmediato y se desarrollarán de acuerdo a la programación y necesidades de la misma, cumpliendo con las siguientes restricciones médica hasta nueva valoración.

- *Se describen las restricciones que debe cumplir el colaborador.*

Cordialmente,

\_\_\_\_\_  
**Jefe de Talento Humano**

\_\_\_\_\_  
**Responsable del SG-SST**


\_\_\_\_\_  
**Jefe inmediato**

\_\_\_\_\_  
**Jefe de Calidad**

**Acepto,**

\_\_\_\_\_  
**Trabajador**

### Anexo 4. Formato de inducción y entrenamiento al cargo.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN								
<b>Colaborador:</b>								
<b>Cargo:</b>								
<b>Fecha Inicia</b>						<b>Fecha Termina</b>		
<b>Jefe Inmediato</b>								
A continuación encontrará el programa de inducción y capacitación:								
Fecha	Hora	Día	Área	Ciudad	Tema	Responsable	Firma Responsable	
			Gestión Humana	Bogotá	Gestión Humana/ regional Norte: Casos especiales en cada regional de zona Norte, centro y Antioquia, vacaciones, ausentismos, casos especiales			
			Seguridad/ protocolos, políticas/ procesos		Protocolos de seguridad, Confidencialidad de la información, Autorización de ingresos, Políticas de seguridad, Investigaciones, Esquema organizacional del área y Seguridad física .			
			Servicio al cliente y proceso de operación		Proceso para la operación especial del cliente			
			Presentación área de cajeros electrónicos, numero de redes, clientes, procesos, situaciones especiales		Estructura y responsabilidades del área, Distribución y cubrimiento de cajeros, Manejo y custodia de claves master, Acuerdos de niveles de servicios, Rangos (incumplimientos y multas ), Monitoreo y predicción de ATM's, Operaciones especiales de ATM, Proceso de aprovisionamiento, Manejo y manipulación de cerraduras en ATM, Atención servicios de FLM, Procedimiento de grabación de procesos, Estudios de Seguridad y recepción de ATM, niveles de Escalamiento de PQR y Proyectos del área			
			Riesgos y plan de continuidad del negocio, programas de auditoría, impactos, SARLAF y proceso de clientes nuevos		Conocimiento de SARLAF, Conocimiento de continuidad del negocio, Seguridad de la información, Proceso de auditoria interna, Conocimiento de SARO			
			Comercial: Clientes en control, proyectos, procesos especiales		Generalidades del negocio y Core del negocio			
			Tecnología y Desarrollo		Tecnología y seguridad de la información, Desarrollos en proceso			
			Cash managemet; presentación del producto y funcionamiento,		Terminología, Ventajas, políticas, Concepto del área, Proceso general del área, Formatos, Indicadores			
			Operaciones		Procesos de operaciones			
			Centro de Efectivo		Procesos y procedimientos del área y centros de efectivos			
			Gerencia de Operaciones		Funciones y Responsabilidades del cargo			
			Operaciones Especiales		Procesos y procedimientos			
			Operaciones Especiales		Procesos y procedimientos			
A la fecha _____, confirmo que se ha dado cumplimiento al proceso de Inducción en las diferentes áreas anteriormente relacionadas.								
<b>FIRMA TRABAJADOR:</b>								

## Anexo 5. Formato de evaluación de desempeño.



### OFICINA DE TALENTO HUMANO EVALUACION DEL DESEMPEÑO - NIVEL 1

<b>1.</b>	<b>Datos Generales Evaluado</b>
	<b>Nombres Apellidos:</b>
	<b>Cargo:</b>
	<b>Area:</b>
	<b>Agencia:</b>
	<b>Datos Generales Evaluador</b>
	<b>Apellidos Nombres</b>
	<b>Cargo:</b>
	<b>Jefe Inmediato del Evaluador</b>
	<b>Apellidos Nombres</b>
	<b>Cargo:</b>

**Objetivo**

Evaluar el rendimiento de los trabajadores en función a las competencias requeridas para el cargo, asegurando su alineación a las funciones. Así mismo establecer una retroalimentación que permita establecer los compromisos necesarios para el mejoramiento continuo de su desempeño.

**Normas Generales del Proceso**

- A.** El periodo de valoración del desempeño corresponde al último año.
- B.** El programa de evaluación del desempeño exige que el personal evaluado tenga como mínimo tres meses de antigüedad en el cargo. Cuando el trabajador posea una antigüedad menor a tres meses en el cargo (en el caso de ingresos, promociones o traslados), la evaluación se realizará en la próxima fase de calificación.
- C.** El evaluador deberá realizar primero la evaluación de las competencias, para luego conducir la sesión de retroalimentación.
- D.** El evaluado podrá escribir en el formulario sus comentarios sobre la evaluación y medidas planeadas.

**2. EVALUACION DE COMPETENCIAS**

En esta sección el evaluador marcará con una X la frecuencia con que el colaborador muestra los comportamientos en el desarrollo de su actual función durante el periodo de evaluación.

COMPORTAMIENTOS		☹☹	☹☺	☺☺	☺☺☺
		Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4
1	Capacidad para establecer relaciones armonicas y productivas con compañeros de trabajo, jefes y terceros propiciando el logro de objetivos				
2	Nivel de cumplimiento de los procedimientos, normas, políticas de la empresa y seguridad en el lugar de trabajo				
3	Habilidad para tratar y orientar con cortesía y amabilidad a los clientes internos y externos, en lo relativo a su ejercicio en el trabajo				
4	Escucha con atención				
5	Demuestra apertura frente al cumplimiento de instrucciones				
6	Esta dispuesto a recibir observaciones y/o instrucciones de otros				
7	Mantiene relaciones amables con personas de diferente nivel o área				
8	Responde a preguntas, quejas y solicitudes por novedades suministrando información básica y necesaria.				
9	Lleva a cabo en su totalidad las tareas que se le asignan, con la calidad y oportunidad requeridas				
10	Mantiene una actitud de reserva con la información del negocio.				
11	Proporciona a otros la información que le corresponde en función de su trabajo				
12	Cumple las normas, sigue los procedimientos e instrucciones operativas y de seguridad.				
13	Asigna prioridad de tiempo y atención a las actividades de alto valor.				
14	Informa de inmediato a las personas indicadas sobre hechos extraños o sospechosos.				
15	Direcciona al cliente hacia la persona o área que le puede dar respuesta				

**RESULTADO DE COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS	☹☹☹ No satisfactorio	☹☺ Necesita Mejorar	☺☺ Satisfactorio/ Cumple	☺☺☺ Sobresaliente
	<= 33%	42% - 58%	67% - 83%	>= 92%
TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES				
ORIENTACION DE SERVICIO AL CLIENTE				
ORIENTACION A LA CALIDAD				
COMUNICACIÓN Y COOPERACION				
MOTIVACION Y PROACTIVIDAD				
				<b>TOTAL</b>

**Apreciación general del desempeño del trabajador**

En esta sección usted concluirá la valoración con una apreciación general del trabajador. Agregue brevemente comentarios relacionados con el trabajo desempeñado durante el periodo de evaluación, los aspectos positivos del colaborador, así como aquellos que deben ser mejorados


**Auto evaluación y comentarios del evaluado**

El colaborador evaluado puede hacer un comentario referente al contenido de esta evaluación. Gestione la firma correspondiente en señal de conformidad.


**Acciones, actividades de mejoramiento, planes de acción.**

Que medidas deben tomarse con el fin de mejorar el nivel actual de competencias acordes al desarrollo de sus funciones? Piense en acciones que se puedan poner en práctica en el día a día, por ejemplo asignación de lecturas, tutorías, retroalimentación, etc.

Medida	Fecha prevista	Responsable para ejecución

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Fecha:  
DD/MM/AA

**Anexo 6. Formato seguimiento de los casos.**

	<b>TRANSPORTADORA DE VALORES DEL SUR LTDA</b>		
	<b>SEGUIMIENTO CASOS EPS-ARL</b>		
FECHA			
NOMBRE DEL TRABAJADOR			
IDENTIFICACIÓN		SEDE:	
TELEFONO / CELULAR		CARGO:	
ORIGEN DEL EVENTO	COMUN	LABORAL	
AREA A LA QUE PERTENECE			
Atención por SOAT?	SI	NO	
Fecha Última Consulta Medica			
Donde lo Atendieron?			
Recibió Medicamentos?	SI	NO	
Fue Operado?	SI	NO	
Le hicieron Terapias?	SI	NO	
REUBICADO?	SI	NO	Especifique el área o cargo
Que labores realiza actualmente en el trabajo?			
Observaciones			
SEGUIMIENTO TELEFONICO			
FIRMA DEL TRABAJADOR			
Nº C.C			
RESPONSABLE- SEGUIMIENTO REALIZADO:			
NOMBRE:			
CARGO:			
FIRMA			

### Anexo 7. Consolidado estadísticas personal reubicado 2017.

CONSOLIDADO ESTADÍSTICAS PERSONAL REUBICADO									
Año	Área	Cargo	Antigüedad en la empresa	Origen del evento	Diagnóstico	¿Toma medicamentos?	¿Fue operado?	Le hicieron terapias	Tipo de reubicación
2017	Operación interna	Cajero tipo 2	10 a 15 años	Enfermedad de origen laboral	Enfermedad osteomuscular (Tendinitis)	Si	No	Si	Temporal
2017	Operación externa	Conductor	5 a 10 años	Enfermedad de origen común	Enfermedad Cardiovascular (infarto)	Si	Si	Si	Temporal
2017	Operación interna	Cajero tipo 2	10 a 15 años	Enfermedad de origen laboral	Dermatitis	No	No	No	Temporal
2017	Operación externa	Jefe de tripulación	10 a 15 años	Enfermedad de origen laboral	Enfermedad osteomuscular (manguito rotador)	Si	No	Si	Temporal
2017	Operación externa	Escolta motorizado	5 a 10 años	Accidente de trabajo	Fractura de radio de brazo derecho	No	Si	Si	Temporal
2017	Operación externa	Tripulante	< 5 años	Accidente de trabajo	Perdida del miembro inferior derecho	Si	Si	Si	Definitivo
2017	Operación externa	Conductor	10 a 15 años	Accidente de trabajo	Atrapamiento de mano izquierda	No	No	Si	Temporal
2017	Operación externa	Jefe de tripulación	5 a 10 años	Examen periódico	Restricción de levantamiento de peso	No	No	No	Temporal
2017	Operación externa	Escolta motorizado	5 a 10 años	Examen psicofísico no apto	No apto Psicológico	No	No	No	Temporal
2017	Operación externa	Tripulante	10 a 15 años	Examen psicofísico no apto	No apto Audiometría	No	No	No	Temporal
2017	Operación externa	Jefe de tripulación	5 a 10 años	Examen psicofísico no apto	No apto visiometría	No	No	No	Temporal
2017	Operación externa	Tripulante	10 a 15 años	Examen psicofísico no apto	No apto Audiometría	No	No	No	Temporal

### Anexo 8. Consolidado estadísticas personal reubicado 2018.

CONSOLIDADO ESTADÍSTICAS PERSONAL REUBICADO									
Año	Área	Cargo	Antigüedad en la empresa	Origen del evento	Diagnóstico	¿Toma medicamentos?	¿Fue operado?	Le hicieron terapias	Tipo de reubicación
2018	Operación externa	Tripulante	< 5 años	Examen psicofísico no apto	No apto Psicológico	No	No	No	Definitivo
2018	Operación interna	Cajero tipo 2	< 5 años	Enfermedad de origen común	Enfermedad osteomuscular (artritis)	Si	No	SI	Definitivo
2018	Operación externa	Tripulante	5 a 10 años	Examen psicofísico no apto	No apto Psicológico	No	No	No	Temporal
2018	Operación externa	Escolta motorizado	5 a 10 años	Examen psicofísico no apto	No apto Psicomotriz	No	No	No	Temporal
2018	Administrativo	Servicios generales	10 a 15 años	Enfermedad de origen laboral	Enfermedad osteomuscular (Manguito rotador)	Si	Si	Si	Definitivo
2018	Operación externa	Tripulante	< 5 años	Accidente de trabajo	Fractura de clavícula	Si	Si	Si	Definitivo
2018	Operación externa	Conductor	5 a 10 años	Examen psicofísico no apto	No apto Visiometría	No	No	No	Temporal
2018	Operación externa	Jefe de tripulación	10 a 15 años	Examen psicofísico no apto	No apto audiometría	No	No	No	Temporal
2018	Operación externa	Conductor	5 a 10 años	Accidente de trabajo	Fractura de tercer dedo de la mano derecha	No	SI	SI	Temporal
2018	Operación externa	Escolta motorizado	< 5 años	Accidente de trabajo	Fractura de tibia y peroné derecho	No	Si	SI	Definitivo
2018	Administrativo	Servicios generales	5 a 10 años	Accidente de trabajo	Fractura de muñeca derecha	No	Si	Si	Temporal
2018	Operación externa	Conductor	10 a 15 años	Enfermedad de origen laboral	Enfermedad osteomuscular (columna)	Si	No	Si	Definitivo
2018	Operación interna	Cajero tipo 2	10 a 15 años	Enfermedad de origen laboral	Enfermedad osteomuscular (Síndrome del Túnel Carpiano)	SI	Si	Si	Definitivo
2018	Operación externa	Tripulante	< 5 años	Examen psicofísico no apto	No apto Psicológico	No	No	No	Temporal
2018	Operación externa	Jefe de tripulación	10 a 15 años	Examen periódico	Restricción de levantamiento de peso	No	No	No	Temporal



## Anexo 9. Costos de implementación del programa de reubicación.

Etapas	Actividades	Tareas	COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE REUBICACIÓN																Valor total de la tarea	Valor total de la fase
			Recurso Humano				Recurso Material				Recurso Tecnológico									
			Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Valor Total			
Identificación de los casos	Identificación de los casos para ingresar al programa de reubicación	Diseñar la prueba	Profesional en SST	Día	1	\$ 60.000	\$ 60.000	NA	NA	0,00	\$0	\$0	Equipo cómputo	Día	1	\$8.000	\$8.000	\$ 68.000	\$ 68.000	
Evaluación y análisis del caso	Encuesta de conocimiento de la organización	Aplicación de encuesta "Conocimiento organizacional"	Responsable de aplicar la encuesta	Día	7	\$ 40.000	\$ 280.000	Papelería	Unidad	27	\$ 400	\$ 10.800	NA	NA	0	\$0	\$0	\$ 290.800	\$ 346.800	
	Evaluación de las restricciones medicas	Consolidar los resultados de la prueba.		NA				NA	0	\$0	\$0	Equipo cómputo	Día	7	\$8.000	\$56.000	\$ 56.000			
Reubicación del colaborador	Evaluación de actividades y funciones	Definir las actividades que va a desempeñar el trabajador	Profesional en SST Líder de RRHH	Día	3	\$ 70.000	\$ 210.000	NA	NA	0	\$0	\$0	Equipo cómputo	Día	3	\$8.000	\$24.000	\$ 234.000	\$ 1.142.400	
	Análisis de los resultados	Revisar los resultados con el ARL	Profesional en SST	Día	3	\$ 60.000	\$ 180.000	NA	NA	0	\$0	\$0	Equipo cómputo	Día	3	\$8.000	\$24.000	\$ 204.000		
	Asignación del nuevo cargo	Comunicado, donde se informa a todas las partes interesadas (Diseñar formato de comunicado)		Papelería	Unidad	27	\$ 400	\$ 10.800	Equipo cómputo	Día	1	\$8.000	\$8.000	\$ 78.800						
	Inducción y entrenamiento de las nuevas funciones	Inducción, entrenamiento y reintroducción del cargo	Profesional SST	Día	3	\$ 60.000	\$ 180.000	Papelería	Unidad	40	\$ 400	\$ 16.000	NA	NA	0	\$0	\$0	\$ 196.000		
	Evaluación de desempeño	Inspecciones de puesto de trabajo (Diseño y aplicación del formato de inducción y entrenamiento al cargo)	Profesional SST	Día	6	\$ 60.000	\$ 360.000	Papelería	Unidad	27	\$ 400	\$ 10.800	Equipo cómputo	Día	6	\$8.000	\$48.000	\$ 418.800		
	Evaluación de desempeño (Diseño de formato de evaluación de desempeño)	Papelería						Unidad	27	\$ 400	\$10.800,00	\$ 10.800								
Seguimiento y cierre del caso	Seguimiento a los controles médicos	Examen medico ocupacional	Medico especialista	Unidad	27	\$ 35.000	\$ 945.000	NA	NA	0	\$0	\$0,00	Equipo cómputo	Día	2	\$8.000	\$16.000	\$ 961.000	\$ 1.385.000	
	Análisis del estado de salud por medico especialista	Análisis de continuidad en de la reubicación	Profesional SST	Día	6	\$ 60.000	\$ 360.000	Papelería	Unidad	40	\$ 400	16000	Equipo cómputo	Día	6	\$8.000	\$48.000	\$ 424.000		
Total							\$ 2.635.000	Total				\$75.200	Total				\$232.000	\$ 2.942.200	\$ 2.942.200	