

**ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SOLUCIONES  
TECNOLÓGICAS AIKON LTDA**

**PAULA ANDREA CASTRO GALINDO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

**ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SOLUCIONES  
TECNOLÓGICAS AIKON LTDA**

**PAULA ANDREA CASTRO GALINDO**

**Monografía para optar por el título de Especialista en  
Gerencia de Empresas**

**Orientador  
RAFAEL VARGAS BARRERA  
Magister en finanzas**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Especialización

---

Firma del Calificador

Bogotá D.C., Octubre de 2017

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación permanente y avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, Loly Tatiana y William Alberto, por darme la valiosa oportunidad de estudiar, por confiar en mí y siempre respaldarme.

A Dios, por ser mi guía, iluminarme en cada instante con su sabiduría y rodearme de personas maravillosas que me apoyaron en el desarrollo de este proyecto.

A la empresa Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., por permitirme realizar este estudio y aceptar las propuestas presentadas.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. MARCO TEÓRICO	16
1.1 PLANEACIÓN	16
1.1.1 Características de la planeación	16
1.1.2 Importancia de la planificación	16
1.1.3 ¿Para qué planear?	17
1.1.4 Principios de la planeación	17
1.1.5 Ventajas y desventajas de la planeación	18
1.1.6 Pasos básicos para la planeación	18
1.2 ESTRATEGIA	19
1.2.1 Importancia de la estrategia	20
1.2.2 Dimensiones de la estrategia	20
1.2.3 Las cinco Ps de la estrategia	21
1.2.4 Características de la definición de estrategia	21
1.2.5 Principios de la estrategia	22
1.2.6 Tipos de estrategias	23
1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	24
1.3.1 Objetivo de la planeación estratégica	25
1.3.2 Características de la planeación estratégica	25
1.3.3 Pasos de la planeación estratégica	25
2. SECTOR DE TELECOMUNICACIONES	34
2.1 ¿QUÉ ES LA INFRAESTRUCTURA TIC?	34
3. SOLUCIONES TECNOLÓGICAS AIKON LTDA.	39

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	43
4.1 ANÁLISIS EXTERNO	43
4.2 ANÁLISIS INTERNO	45
4.3 MATRIZ DOFA	48
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	50
5.1 PRINCIPIOS	50
5.2 VALORES	50
5.3 MISIÓN	50
5.4 VISIÓN	50
5.5 POLÍTICAS	51
6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	53
6.1 OBJETIVOS, METAS Y PLANES DE ACCIÓN	53
6.2 ESTRATEGIAS FUNCIONALES	54
7. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO	56
7.1 METODOLOGÍA	56
7.2 INDICADORES DE GESTIÓN	56
8. CONCLUSIONES	59
9. RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tipos de estrategias	23
Cuadro 2. POAM	27
Cuadro 3. PCI	28
Cuadro 4. Matriz DOFA	29
Cuadro 5. Matriz POAM Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda.	43
Cuadro 6. Matriz PCI Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda.	45
Cuadro 7. Matriz DOFA Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda.	49
Cuadro 8. Propuesta objetivos, metas y planes de acción	53

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Pasos básicos para la planeación	19
Gráfico 2. Modelo de planeación estratégica	33
Gráfico 3. Infraestructura TI	36
Gráfico 4. Relación entre cadena de valor sector TIC y actividades económicas del PIB	38
Gráfico 5. Organigrama propuesto	52

## GLOSARIO

**AMENAZAS:** Son factores del externos, que tienen el potencial de hacer que los productos, servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia en el largo plazo.

**ANÁLISIS FODA (DOFA):** Es una herramienta administrativa, utilizada para que a través de la relación entre factores favorables y desfavorables para una compañía, se establezcan estrategias.

**CONTEXTO EXTERNO:** Es el conjunto de factores ajenos a la compañía, que le pueden llegar a afectar en el desarrollo de sus actividades. Entre estos se encuentran la política, economía, cultura, etc.

**CONTEXTO INTERNO:** Es el conjunto de factores propios y dependientes de la compañía, como el personal, los recursos, entre otros.

**DEBILIDADES:** Son las características negativas de la empresa que le impiden alcanzar sus objetivos.

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:** Es una evaluación actual y real de la organización. Sirve para identificar fallas y oportunidades.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** Es el qué quiere la empresa, se expresa a través de la visión y misión, que están basadas en un conjunto de valores y creencias institucionales.

**ESTRATEGIA:** Procesos o métodos adoptados por la organización para alcanzar sus objetivos.

**FORTALEZAS:** Características positivas de una compañía, que le favorecen en la consecución de sus objetivos.

**INDICADOR:** Variable que sirve para medir el grado en que se están alcanzando los objetivos.

**META:** Es el resultado preferido de un objetivo, que se intenta cumplir en un tiempo determinado.

**MISIÓN:** Es un escrito corto y concreto mediante el cual la empresa describe su concepto, naturaleza, razón de ser, principios y valores bajo los que ha de funcionar.

**OBJETIVO:** Es una finalidad deseada, hacia esta se orientan los actos.

**OPORTUNIDADES:** Variables o situaciones que aunque son extrínsecas a la compañía, podrían apoyarle en el logro de sus objetivos.

**PLAN:** Es un conjunto de políticas, estrategias y metas, encaminadas al cumplimiento eficaz de una serie de objetivos.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Proceso que permite la evaluación del contexto externo e interno de la compañía, para estimar su situación actual y tomar decisiones relativas a su futuro.

**POLÍTICAS:** Son los lineamientos que se deben aplicar en las actividades, para alcanzar metas satisfactoriamente.

**PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS:** Valores y creencias que identifican una organización, son la base de la cultura organizacional.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Es el valor diferenciador de la empresa. Le asegura sobresalir entre sus competidores, pues es difícil de igualar o superar.

**VISIÓN:** Es un escrito corto y concreto que señala el rumbo de una empresa en un determinado tiempo. Es el reflejo de los sueños de la organización.

## RESUMEN

Con esta monografía, se realizó una propuesta para la actualización de la planeación estratégica de una microempresa familiar del sector TIC, dedicada al diseño, instalación y mantenimiento de centros de datos, cableado estructurado y redes eléctricas de baja tensión.

Para esto, se siguieron los pasos: Diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico y formulación de estrategias. En el primero, se hizo el análisis de los entornos externo e interno de la compañía, haciendo uso de las matrices POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio) y PCI (Perfil de capacidades internas), lo que permitió la creación de la matriz DOFA, que sirvió para generar estrategias. Posteriormente, en el direccionamiento, se replantearon los componentes del plan estratégico existentes en la compañía. Y finalmente, se formularon estrategias tanto de la matriz DOFA como funcionales, acompañadas de metas y planes de acción sugeridos.

Adicionalmente, se propusieron una serie de actividades, como metodología de implementación y un conjunto de indicadores de gestión, como mecanismo de medición y seguimiento de las estrategias previamente formuladas.

Palabras clave: Planeación estratégica, actualización, sector TIC.

## INTRODUCCIÓN

Indudablemente, la finalidad de las empresas es lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos para ser productivas. Es allí donde nace la planeación estratégica, que no es más que un conjunto de elementos que parten de lo que se es, para llegar a lo que se quiere ser; es decir, desde una misión, alcanzar una visión. En este proceso, es necesario identificar lo que caracteriza a la empresa, cuáles son sus objetivos y cuál es el entorno competitivo en el que se encuentra, y a partir de este punto, será posible establecer estrategias que generen ventajas competitivas y de forma casi segura lleven al éxito.

Sin embargo, muy pocas de las empresas actuales, comprenden la verdadera importancia de contar con un plan estratégico y aunque muchas cuentan con partes de este, no existe la competencia necesaria alrededor del tema, esto se evidencia especialmente en las empresas más pequeñas. Además, es necesario mencionar, que la implicación principal de no contar con un plan estratégico, es que la empresa comienza a marchar sin un rumbo específico y aunque así podrá sobrevivir por un corto tiempo, sin duda alguna estará dirigiéndose de forma directa hacia el fracaso.

En Colombia, como lo menciona Tecnósfera<sup>1</sup> existen más de 1,6 millones de empresas, de las cuales un 94% tiene menos de 10 trabajadores. Dentro de estas, se encuentra Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., la cual es una compañía familiar, que pertenece al sector de las telecomunicaciones y está enfocada específicamente al diseño, instalación y mantenimiento de redes eléctricas de baja tensión, centros de datos y cableado estructurado.

En esta organización, se percibió la necesidad de re-diseñar e implementar un mejor plan estratégico, a raíz de que se desea dar un paso gigante hacia la innovación. Para la revista dinero<sup>2</sup>, la falla principal de las mipymes en nuestro país y la posible causante de sus fracasos, radica en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, además, considerando que nos encontramos en un entorno económico bastante competitivo, en el que para sobrevivir, es necesario adaptarse, la alta dirección considera estrictamente necesario el uso de las estrategias adecuadas que permitan sacar adelante su compañía.

---

<sup>1</sup> TECNÓSFERA. Microempresas siguen sin hacer uso de la tecnología. En: Casa Editorial El tiempo [En línea], Bogotá D.C. CO. Sec. Tecnología. 7 de Julio de 2015 [Revisado el 19 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16058515>

<sup>2</sup> REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?. En: Revista Dinero [En línea], Bogotá DC. CO. Sec. Economía. 2 de Septiembre de 2016 [Revisado el 19 de marzo de 17]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Actualizar el plan estratégico de la empresa Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el sector de servicios de las telecomunicaciones.
- Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda. Mediante el uso de la matriz DOFA.
- Re-plantear el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Formular estrategias del plan estratégico.
- Diseñar metodología para implementar el nuevo plan estratégico.
- Crear indicadores de gestión que garanticen el monitoreo del plan.

## 1. MARCO TEÓRICO

La mayoría de las empresas, cuentan hoy en día con algunos componentes claves que le permiten operar de forma delimitada y manejar sus recursos, orientando su actuar hacia un fin específico. Tal conjunto, es lo que se ha denominado como planeación estratégica en el ámbito empresarial, pero éste término está compuesto por dos palabras claves que es necesario comprender a profundidad.

### 1.1 PLANEACIÓN

Este término existe hace miles de años, Medina Marín y Rojas López<sup>3</sup> lo asocian a la época de la construcción de las pirámides egipcias, y la definen como la parte del proceso administrativo en la que se da el establecimiento de directrices, estrategias y planes de acción, en base a unos recursos disponibles, que le permitan el éxito en un futuro determinado.

La planeación es entonces una disciplina prescriptiva puesto que trata de identificar acciones en una secuencia sistemática de toma de decisiones, para obtener unos efectos deseados y proyectar así un futuro y los medios para llegar a él.

**1.1.1 Características de la planeación.** Medina Marín y Rojas López listan las siguientes características del proceso de planeación:

- La originalidad organizacional en su diseño.
- Ser un proceso claro y simple.
- Referirse al futuro.
- Señalar acciones.
- Involucrar la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor.
- Tener expectativas realistas, se considera como un instrumento y no una panacea<sup>4</sup>.

**1.1.2 Importancia de la planificación.** Medina Marín y Rojas López mencionan que la importancia del proceso de planeación se basa en dos aspectos primordiales:

- “Su primacía, es decir la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas.
- Su transitividad, ya que es una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total.”<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> MEDINA, Laura Johana; ROJAS LÓPEZ, Miguel David. Planeación estratégica: Fundamentos y casos. Bogotá: Ediciones de la U, 2011. p. 14.

<sup>4</sup> Ibíd., p. 15.



Además mencionan que la planeación ayuda a lograr el uso efectivo de los recursos (humanos, financieros y materiales) especialmente cuando son escasos.

**1.1.3 ¿Para qué planear?.** Medina Marín y Rojas López listan las siguientes razones por las que se debe planear:

- Es la primera función administrativa que obliga a los demás.
- Para diseñar un ambiente adecuado.
- Para un desempeño más eficaz de las personas.
- Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales.
- Para solucionar problemas.
- Para la consecución de los objetivos y metas organizacionales.
- Para afrontar adecuadamente los cambios.
- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales<sup>6</sup>.

**1.1.4 Principios de la planeación.** La planeación así como todos los otros procesos administrativos, se rige por una serie de principios que según citan Medina Marín y Rojas López, son:

- Factibilidad: lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- Objetividad y cuantificación: cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)
- Flexibilidad: al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que

---

<sup>5</sup> Ibíd., p.15

<sup>6</sup> Ibíd., p. 18.

se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos<sup>7</sup>.

**1.1.5 Ventajas y desventajas de la planeación.** Según Medina Marín y Rojas López<sup>8</sup>, el proceso de planeación tiene la ventaja principal de que permite prever, tener cierto grado de confianza en la asertividad de las decisiones y con esto es posible la medición de la gestión desde su momento inicial. Además, se enfoca directamente en unos objetivos que se convierten en la prioridad de la organización, lo que asegura la coordinación entre lo planeado y lo realizado.

En cuanto a las desventajas, los mismos autores, expresan que más que desventajas, existen falencias en este proceso, las cuales se refieren a factores que dependen netamente de la disposición de quien planea, pues entre estas encontramos el tiempo que requiere, la información necesaria y el factor externo cambiante, que obliga a que la planeación sea flexible.

Como se puede observar, la planeación será ventajosa o no, dependiendo del punto de vista de aquel que la realice, ya que puede ser una persona netamente inmiscuida en el proceso y que se ve afectada con los cambios que represente la planeación, o puede ser la persona que planea. El primero, sentirá que la planeación es un problema pues le representa salir de su rigidez y adaptarse al cambio; mientras que el segundo, sin duda alguna, considera la planeación como la mejor opción y le verá como una ventaja.

**1.1.6 Pasos básicos para la planeación.** En la siguiente ilustración, se muestran los pasos de la planeación según Medina Marín y Rojas López<sup>9</sup>:

---

<sup>7</sup> Ibíd., p.22-23.

<sup>8</sup> Ibíd., p. 27.

<sup>9</sup> Ibíd., p. 26.

Gráfico 1. Pasos básicos para la planeación

1. Detección de la oportunidad de acuerdo con	<ul style="list-style-type: none"><li>•El mercado</li><li>•La competencia</li><li>•Lo que desean los clientes</li><li>•Nuestras fuerzas y debilidades</li></ul>
2. Establecimiento de objetivos y metas	<ul style="list-style-type: none"><li>•Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando</li></ul>
3. Consideración de las premisas de planeación	<ul style="list-style-type: none"><li>•En que ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes</li></ul>
4. Identificación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"><li>•Cuales son las estrategias más promisorias para alcanzar nuestros objetivos.</li></ul>
5. Comparación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"><li>•Que estrategia proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas ocn el menor costo y las mayores utilidades.</li></ul>
6. Elección de una estrategia	<ul style="list-style-type: none"><li>•Selección del curso de acción a seguir.</li></ul>
7. Elaboración de planes de apoyo, como los planes para	<ul style="list-style-type: none"><li>•Comprar equipo</li><li>•Comprar materiales</li><li>•Contratar trabajadores</li><li>•Desarrollar un nuevo producto</li></ul>
8. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como	<ul style="list-style-type: none"><li>•Volumen y precio de ventas</li><li>•Gastos de operación necesarios para los planes</li><li>•Gastos para equipos de capital</li></ul>

## 1.2 ESTRATEGIA

“El término estrategia viene del griego *strategos*, que significa jefes del ejército. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. Por último, *strategos* procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p. 29.

La palabra estrategia, ha sido usada desde hace millones de años en varios contextos, se asocia al tema de los negocios según Medina Marín y Rojas López, a raíz del aporte de:

Von Neumann y Morgentern, quienes definieron la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta; el origen de esta definición se encuentra en el libro *The practice of Management* de Peter Drucker, quien en 1954 afirmó que la estrategia requería que los gerentes analizaran su situación presente y que la cambiaran si fuese necesario, esto parte de la idea de que los gerentes deben saber qué recursos tiene su empresa y cuáles debería tener<sup>11</sup>.

Además en su obra, los autores mencionan otras definiciones expuestas por diferentes personajes del mundo de los negocios, pero finalmente todas ellas concuerdan en cuatro elementos:

1. Ambiente: condiciones ajenas a la empresa y a las que debe de responder. Algunas pueden ser negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).
2. Establecer metas u objetivos: El objetivo más alto se conoce como la misión, es decir, la razón de existir de la empresa.
3. Análisis de la situación: Determinar la posición en el ambiente y su cantidad de recursos, es decir un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) o SWOT por sus siglas en inglés.
4. Proyectar cómo aplicar los recursos: con el fin de alcanzar las metas y lograr adecuarse a su ambiente<sup>12</sup>.

**1.2.1 Importancia de la estrategia.** Medina Marín y Rojas López<sup>13</sup>, mencionan que la estrategia es demasiado importante ya que sin esta no se logra competitividad ni el cumplimiento de los objetivos, pues es la base y la guía las acciones de la empresa para alcanzarlos, lo que se traduce en que permite la toma de decisiones a partir de varias alternativas que requieren de creatividad.

**1.2.2 Dimensiones de la estrategia.** Medina Marín y Rojas López explican que las estrategias cuentan con cuatro dimensiones:

- Las estrategias tienen tres elementos esenciales: metas que deban alcanzarse, políticas que limitan la acción y programas que son las secuencias de acción que deben lograr las metas en un determinado tiempo.
- Las estrategias se desarrollan por conceptos claves e impulsos, lo que les da cohesión, equilibrio y claridad.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p.31.

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p.31.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 32-33.

- La estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Por lo cual la estrategia busca construir una posición sólida en la cual la empresa pueda lograr sus metas a pesar de lo impredecible del mercado.
- Estrategias jerárquicas relacionadas y sustentables entre sí<sup>14</sup>.

### **1.2.3 Las cinco Ps de la estrategia.** Medina Marín y Rojas López explican los siguientes cinco enfoques que la estrategia puede tener:

- La estrategia como plan: es un curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica. Por lo cual la estrategia como plan tiene las características de elaborarse antes de las acciones en las que se aplicará y de desarrollarse de manera consciente y con un propósito.
- La estrategia como patrón: es un modelo, un patrón en un flujo de acciones. La estrategia es consistente en el comportamiento, tanto si es o no intencional.
- La estrategia como pauta de acción: es un plano que lleva a la competencia directa, donde las amenazas y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas en un escenario dinámico, donde un movimiento de una parte provoca un contra movimiento de la otra.
- La estrategia como posición: es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos llaman “medio ambiente”. La estrategia es entonces la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente (interno – externo).
- La estrategia como perspectiva: implica no sólo la selección de una posición, sino la manera en que se percibe el mundo. La estrategia es un concepto por lo que es una abstracción que existe sólo en la mente de las partes interesadas. La estrategia es una perspectiva compartida entre los miembros de la empresa<sup>15</sup>.

### **1.2.4 Características de la definición de estrategia.** Medina Marín y Rojas López definen las siguientes características de la definición de estrategia:

- Sustentabilidad: Una estrategia tiene poder por su duración. Sus efectos deben mantenerse durante un horizonte temporal largo.
- Mejorar el rendimiento: La estrategia crea valor significativo por encima de lo que ya existía antes de. Una estrategia entrega influencia sobre la incertidumbre y la resistencia. Una estrategia de manera importante realiza mejoras en los rendimientos de los indicadores de éxito. Por lo que una

---

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 33.

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p. 34-36.

sólida estrategia tiene mayores probabilidades de impacto sobre indicadores de calidad y satisfacción.

- Calidad: Algunas estrategias son mejores que otras, y la planificación de éstas no siempre asegura el éxito.
- Dirección: Hay una linealidad para la estrategia, una dirección, un camino. Estos están en función de la incertidumbre la resistencia, y oportunidades encontradas. Cuando se trata de estrategia, constantemente se camina en la cuerda floja.
- Focus: Centrar la estrategia. De todas las cosas que podrían hacerse, algunas son más importantes y deben llevarse a cabo incluso a costa de comprometer otras, menos importantes.
- Conexión: A menudo, es difícil de discernir claramente cuando una estrategia termina y cuando comienza otra. Un conjunto de estrategias es saludable cuando muestran un alto nivel de interdependencia y sinergia.
- Importancia: La estrategia trata de la importante resistencia y la incertidumbre con el fin de lograr un importante plan. La importancia, es subjetiva, debido que lo que es importante en una situación puede no ser importante en otra<sup>16</sup>.

### **1.2.5 Principios de la estrategia.** Medina Marín y Rojas López establecen los siguientes principios para las estrategias:

- Objetivos claros y decisivos: se deben tener claros los objetivos, de tal forma que se entiendan y que expresen lo que realmente debe decir.
- Conservar la iniciativa: libertad de acción y estímulo del compromiso, mantener una posición abierta ante las situaciones.
- Concentración: precisión de la estrategia en el momento adecuado y bajo cualquier circunstancia.
- Flexibilidad: emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos.
- Liderazgo coordinado y comprometido: los líderes deben ser seleccionados y motivados para que sus intereses coincidan con las necesidades de la empresa.
- Sorpresa: se necesita energía para cambiar las posiciones estratégicas de manera definitiva, ser cauteloso y atacar en momentos inesperados.
- Seguridad: la estrategia debe asegurar la base de recursos y aspectos operativos fundamentales para la empresa<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 38-39.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 40-41.

**1.2.6 Tipos de estrategias.** Existen varias clasificaciones de las estrategias, según Rodríguez Valencia<sup>18</sup>. Se distinguen entre las genéricas, establecidas por varios autores como Mintzberg y Porter entre otros y las alternativas, que son las más conocidas y aplicadas en el entorno laboral.

Las estrategias alternativas a su vez se subdividen en cuatro tipos: estrategias de integración, intensivas, de diversificación y de defensa u otras. A continuación el cuadro 1, en el que se encuentran los tipos de estrategias, las estrategias y sus definiciones.

Cuadro 1. Tipos de estrategias

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
<b>DE INTEGRACIÓN</b>	Hacia adelante	Adquirir la posición o un mayor control de los distribuidores o detallistas.
	Hacia atrás	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.
	Horizontal	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores
<b>INTENSIVAS</b>	Penetración en el mercado	Conseguir mayor penetración en el mercado para productos actuales, por medio de mayor esfuerzo en la comercialización.
	Desarrollo de mercado	Introducir bienes o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.
	Desarrollo de producto	Tratar de aumentar las ventas mejorando los bienes o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.
<b>DE DIVERSIFICACIÓN</b>	Diversificación concéntrica	Agregar bienes o servicios nuevos, pero relacionados.
	Diversificación de conglomerados	Agregar bienes o servicios nuevos, pero no relacionados.
	Diversificación horizontal	Agregar bienes o servicios nuevos pero no relacionados para clientes presentes.
<b>DE DEFENSA</b>	Empresa de riesgo compartido	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objeto de cooperar.

Fuente: RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5ª Edición. México: International Thomson Editores, 2005. p.215-216.

<sup>18</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5ª Edición. México: International Thomson Editores, 2005. p.215-216.

Cuadro 1. (Continuación)

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
DE DEFENSA	Encogimiento	Reagruparse mediante la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
	Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
	Liquidación	Vender los activos de una empresa, en partes, a su valor tangible.
	Combinación	Aplicar una combinación de dos o más estrategias al mismo tiempo.

Fuente: RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 5ª Edición. México: International Thomson Editores, 2005. p.215-216.

### 1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.”<sup>19</sup>

Al interrelacionar los dos conceptos estudiados anteriormente, es posible afirmar que la planeación estratégica es un proceso bastante importante para las empresas pues representa la obtención sistemática de sus objetivos a través de planes de acción y políticas.

Este término comenzó a utilizarse desde la época del reconocido Sun Tzu, quien sin saber aplica los conceptos empresariales utilizados hoy en día, en su libro *El arte de la guerra*, escrito hace milenios. Sin embargo, Medina Marín y Rojas López identifican tres etapas en la evolución del tema:

1. La del portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados o explotados.
2. La del potencial para general utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> MEDINA MARÍN y ROJAS LÓPEZ, Op. cit., p. 47.

<sup>20</sup> *Ibíd.*, p. 45-46.



**1.3.1 Objetivo de la planeación estratégica.** “El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.”<sup>21</sup>

**1.3.2 Características de la planeación estratégica.**

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios periodos. Cuanto más largo el periodo, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia<sup>22</sup>.

**1.3.3 Pasos de la planeación estratégica.** Medina Marín y Rojas López<sup>23</sup> definen los siguientes pasos:

1. Definir quiénes serán los estrategas de la organización:

Como su nombre lo indica, el primer paso es definir las personas dentro de la empresa que liderarán el proceso de planeación estratégica. Generalmente, las personas escogidas son del nivel directivo, pues son aquellas que tienen el poder o la capacidad de tomar decisiones influyentes en el desempeño de la organización.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que uno de los principios de la planeación estratégica, es que debe comprometer a todos los niveles de la compañía, por lo que se debe tener mente abierta hacia todos los empleados, pues aunque algunos no sean del nivel directivo, pueden tener liderazgo, poder de innovación u otras habilidades útiles para la organización, especialmente en la toma de decisiones para su futuro. Además, no se debe ignorar, que son los empleados, los que en realidad conocen a fondo los procesos clave de la compañía.

2. Definir el horizonte de tiempo:

Al estar la planeación estratégica fundamentada en el análisis de entornos (interno y externo), se deduce que esta no es eterna, pues el contexto empresarial es

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 48.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 48.

<sup>23</sup> MEDINA MARÍN y ROJAS LÓPEZ, *Op. cit.*, p. 68.

cambiante y exige adaptabilidad al interior de las organizaciones para lograr la supervivencia.

Es por esto, que la compañía debe establecer un lapso de tiempo para el cual desarrollará la planeación estratégica.

### 3. Diagnóstico estratégico:

Este paso, es el inicial en el desarrollo como tal de la planeación estratégica. Lo que se realiza en este, es una evaluación de la organización, mediante la que se analiza la situación actual y real de la misma, para establecer fallas y oportunidades.

- **ANÁLISIS EXTERNO:** Este es el primer paso del diagnóstico, ya que el entorno externo de una empresa es indudablemente un factor clave en su desarrollo, pues en este se hallan las oportunidades y amenazas que pueden apalancar o destruir a la compañía en algún momento.

Es por esto que para poder establecer estrategias, es necesario estudiar la forma en que el medio impacta a la compañía, ya sea para favorecerle o perjudicarle. E igualmente, es muy importante hacerle seguimiento a tales fuerzas, pues como es sabido, el entorno es cambiante y competitivo así que se debe estar preparado para enfrentar variaciones y así lograr la efectividad deseada en el direccionamiento estratégico. Es importante que en este análisis no se pasen por alto factores que puedan relacionarse con el desempeño futuro de la organización.

Según Serna Gómez<sup>24</sup>, el análisis del medio se puede subdividir en seis áreas clave que son:

- a. Factores económicos: Todos aquellos referentes al comportamiento económico nacional e internacional, para el análisis de este factor se tendrán en cuenta: Inflación, tasa cambiaria, PIB, etc.
- b. Factores políticos: Referido netamente al poder, es decir, a los sistemas de gobierno y lo que esto acarrea, por ello se evaluarán: Leyes o normativas, estabilidad política, entre otros.
- c. Factores sociales: Aquellos que se relacionan con el comportamiento de las personas, se tendrá en cuenta: cultura, empleo, salud, educación, etc.
- d. Factores tecnológicos: Como su nombre lo indica, se refieren a los avances tecnológicos en cuanto a maquinaria, herramienta, equipo, materiales y demás.

---

<sup>24</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 10ª Edición. Bogotá DC: 3R Editores, 2008. p. 149.

- e. Factores competitivos: Asociados a la competencia en el mercado, por lo que entran en estudio la calidad, productos, servicios, etc.
- f. Factores geográficos: Relativos al espacio geográfico de la compañía y los recursos que existen en el mismo, por lo que se estudia la ubicación, clima, entre otros.

Una herramienta útil para el análisis externo es el POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio), que básicamente es una metodología que posibilita la identificación y valoración de las amenazas y oportunidades de una empresa.

Cuadro 2. POAM

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Económicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 10ª Edición. Bogotá DC: 3R Editores, 2008. p. 151.

### ¿Cómo se elabora el POAM?

- 1) Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis: De cada uno de los factores mencionados anteriormente, se recolecta información que se considere relevante para el desarrollo de las actividades de la empresa a futuro.
- 2) Identificación de las oportunidades y amenazas: Se identifica lo que cada factor representa para la compañía según la información recolectada.
- 3) El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza una tormenta de ideas: Se enfatiza en cada factor el área de análisis, pues no todo es representativo o influyente.
- 4) Priorización y calificación de los factores externos: A cada factor estudiado, se asigna una calificación de alto, medio o bajo, según sea su nivel de influencia.

5) Calificación del impacto: A partir de dicho nivel de influencia, se califica el impacto futuro (alto, medio, bajo) que podría representar el factor estudiado en la compañía.

6) Elaboración del POAM: Se recolectan todos los factores analizados y calificaciones establecidas en una matriz (POAM) y a partir de esta, se sacan conclusiones.

- ANÁLISIS INTERNO: El siguiente paso del diagnóstico, es la introspección de la compañía, la cual permitirá reconocer fortalezas y debilidades. Para esto, se mide el desempeño presente de la empresa, identificando vacíos entre las metas y lo realizado.

En este estudio interno, es clave la objetividad, pues es necesario esclarecer la situación de la compañía y poder reconocer sus verdaderas capacidades, para poder establecer áreas que requieran atención.

Por esto, Serna Gómez<sup>25</sup> propone que se estudien cinco categorías importantes en la compañía, que son:

- Directiva
- Competitiva o de mercadeo
- Financiera
- Tecnológica
- Talento humano

Y las cuales propone analizar mediante el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI):

Cuadro 3. PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 10ª Edición. Bogotá DC: 3R Editores, 2008. p. 169.

<sup>25</sup> Ibíd., p. 169.

## ¿Cómo realizar el PCI?

- 1) Preparación de la información preliminar: Se alista la información pertinente de la compañía en todos los campos que se van a analizar.
  - 2) Conformación de grupos estratégicos: Se escogen los grupos internos de la compañía que son apropiados para el estudio de cada una de las capacidades. Es potestativo de la empresa, elegir subgrupos o realizar el análisis con una participación total.
  - 3) Identificación de fortalezas y debilidades: Cada capacidad es reconocida ya sea como fortaleza o como debilidad, se puede utilizar para ello un proceso de lluvia de ideas.
  - 4) Priorización de los factores: Las fortalezas y debilidades identificadas, se organizan según su necesidad de intervención.
  - 5) Calificación de los factores: Se determina el grado de influencia de cada uno de los factores (alto, medio, bajo), pues no todos afectan de la misma manera en el logro de los objetivos.
  - 6) Calificación del impacto: Al igual que en el análisis externo, es necesario evaluar a futuro cada factor, por lo que se determina el impacto que represente en alto, medio o bajo.
  - 7) Análisis del diagnóstico: Se computan las calificaciones en la matriz (PCI) y se analizan.
- El paso final del diagnóstico estratégico, consiste en combinar los dos análisis previamente realizados para poder establecer estrategias. Esto se realiza a través de la matriz DOFA que es una herramienta muy conocida y la cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Cuadro 4. Matriz DOFA

<b>Nombre de la organización</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Potencialidad</b> Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>Desafío</b> Aprovechar oportunidades para superar debilidades
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Riesgo</b> Uso de fortalezas para neutralizar amenazas	<b>Limitaciones</b> Reducir debilidades y neutralizar amenazas

Fuente: MEDINA, Laura Johana; ROJAS LÓPEZ, Miguel David. Planeación estratégica: Fundamentos y casos. Bogotá: Ediciones de la U, 2011. p. 69.

Su elaboración es muy sencilla, pues consiste en agrupar los factores claves determinados en el POAM y el PCI y confrontarlos, estableciendo estrategias como se indican en cada recuadro de la figura anterior.

#### 4. Direccionamiento estratégico:

Este paso está integrado por los principios estratégicos, la misión y la visión de la organización, que aunque son menospreciados en muchas empresas, son realmente significativos, pues evidencian las bases de lo que se es y lo que se quiere ser.

- **PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS:** Los principios no son más que la suma de valores y creencias que se viven en la compañía, es decir, la base de su cultura organizacional. Definir los principios es de suma importancia, pues son los cimientos y la inspiración de la empresa, a partir de estos, se establece la misión, visión y los objetivos corporativos. Peters y Waterman<sup>26</sup> han identificado las siguiente siete creencias administrativas que son reflejo de los valores de los ejecutivos en empresas exitosas:

1. Creencias en ser el “mejor”.
2. Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.
3. Creencias en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.
5. Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
6. Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
7. Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

Es importante reconocer que los principios no tendrán ningún significado si no se vivencian en la empresa, si no son parte habitual del accionar en la compañía. Y para que esto ocurra, es necesario un liderazgo efectivo que transmita e impulse la cultura organizacional.

- **MISIÓN:** Aunque no lo parezca, la misión puede ser el punto clave de diferenciación de una compañía, ya que consolida su razón de ser. Serna Gómez<sup>27</sup> afirma que la definición de la misión permite:

---

<sup>26</sup> PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert H. Jr. En búsqueda de la excelencia: Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Editorial Norma, Bogotá. 1984. Citado por SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 10ª Edición. Bogotá DC: 3R Editores, 2008. p. 113.

<sup>27</sup> SERNA GÓMEZ, Op cit., p. 202.

- a. Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- b. Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- c. Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- d. Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- e. Soportar la consolidación de la imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

Adicionalmente, menciona que un método para formular una misión es responder a las siguientes preguntas<sup>28</sup>:

- a. ¿En qué negocio estamos?
- b. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- c. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- d. ¿Quiénes son nuestros clientes?
- e. ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- f. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- g. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- h. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- i. ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- j. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

- **VISIÓN:** A partir de las bases y la razón de ser de la empresa, se comienzan a plasmar y aterrizar los sueños de la misma, señalando así el rumbo de la compañía. Para hacerlo es necesario tener en cuenta los siguientes elementos, como plantea Serna Gómez<sup>29</sup>:

- a. Es formulada por los líderes de la organización: Ya que son ellos quienes conocen a la perfección el entorno externo e interno de la compañía y entienden lo que es primordial para lograr la competitividad.
- b. Dimensión de tiempo: Pues como se mencionó previamente, el contexto empresarial y social cambiante exige adaptabilidad, lo que limita la planeación estratégica a un espacio de tiempo que se expresa a través de la visión.

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p. 203-206.

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p. 213-216.

- c. Integradora: En cuanto a principios, misión y objetivos, pues deben ser su fundamento. Y además, integradora en el hecho de que debe generar apoyo y sentido de pertenencia por parte de todos los colaboradores.
- d. Amplia y detallada: Ya que necesariamente debe expresar con claridad las metas de la organización en el límite de tiempo escogido, no solo a nivel general, sino cubriendo cada una de las áreas de la empresa.
- e. Positiva y alentadora: Se debe convertir en inspiración diaria para cada uno de los trabajadores.
- f. Debe ser realista-posible: Pues de lo contrario traería como consecuencia la frustración. De aquí que sea necesario que la realicen personas idóneas.
- g. Debe ser consistente: Con la cultura organizacional.
- h. Debe ser difundida interna y externamente: Cada miembro de los grupos de interés debe conocerla y comprenderla, así se genera lealtad y confianza.

#### 5. Formulación de estrategias:

A partir del análisis externo e interno y la respectiva confrontación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se deben definir estrategias a aplicar en la compañía, las cuales implican acción, por lo que deben ir acompañadas de un plan que incluya objetivos, metas, actividades, recursos, responsables, etc. Adicionalmente, en este punto se deben identificar las estrategias funcionales (previamente explicadas) que se aplicarán en la compañía a través de las estrategias definidas y sus planes de acción.

Dentro de estas estrategias, se debe contemplar la socialización y apropiación de los componentes del direccionamiento estratégico, pues como se ha venido insistiendo, representan la base del comportamiento al interior de la compañía, que evidentemente tiene una gran influencia en la eficacia de la misma.

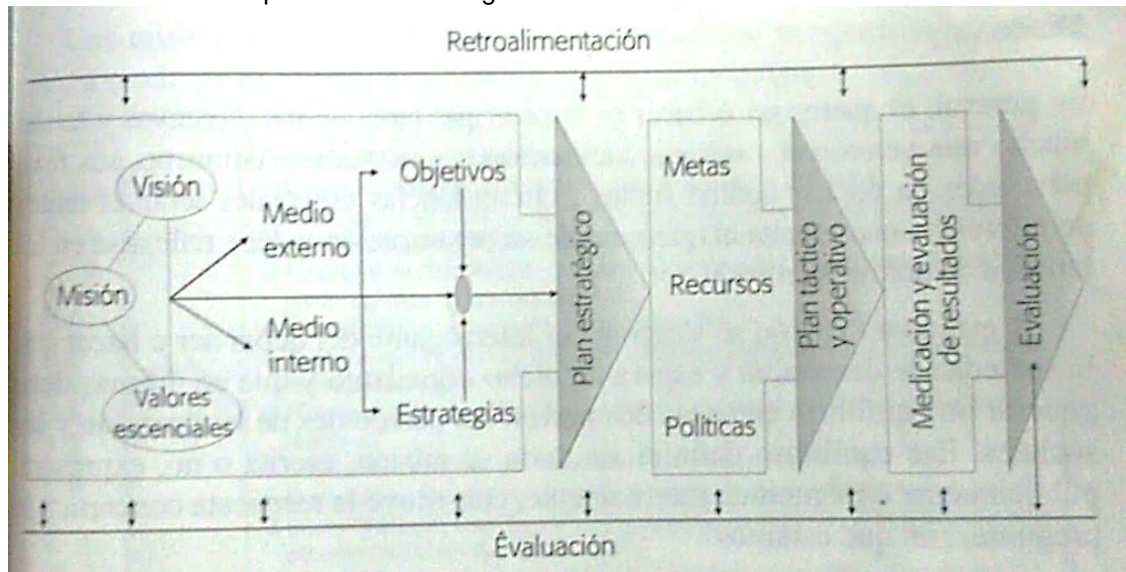
#### 6. Monitoreo:

Finalmente, es necesario evaluar la eficacia de los planes de acción, por lo que se deben establecer indicadores de gestión, que se controlen y analicen periódicamente retroalimentando así el funcionamiento de la planeación estratégica y trayendo consigo oportunidades de mejora.



Para finalizar, la siguiente figura es un modelo de la planeación estratégica:

Gráfico 2. Modelo de planeación estratégica



Fuente: PINO, Ernesto; RIVERA, Nicomedes. Fundamentos de administración y planeación estratégica. Bogotá: Editorial Trillas, 2006. p. 269

## 2. SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

Como lo exhibe la teoría, para comenzar a trabajar en la planeación estratégica de una empresa, es necesario estudiar en qué consiste su actividad económica, lo que se traduce en el estudio del sector al que pertenece.

Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., según su registro único tributario, es una empresa dedicada a actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas, por lo que pertenece al sector de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC).

Al comenzar la búsqueda acerca de este sector, se encuentra que el término TIC a pesar de ser tan amplio, tiene como común denominador, los asuntos relacionados con la telefonía móvil y el internet, pues sin duda alguna es el tema auge del momento. Sin embargo, dicho tema no concierne con la actividad de Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., por lo que se hace necesario que la búsqueda trascienda, encontrando que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones<sup>30</sup> establece que la cadena de valor del sector TIC está compuesta por cinco grandes dimensiones:

1. Infraestructura
2. Fabricación y/o venta de los bienes TIC
3. Producción de servicios de telecomunicaciones
4. Industria de las plataformas digitales
5. Actividades de investigación, desarrollo e innovación (Componente transversal)

Por lo tanto, la dimensión a la que pertenece la empresa de estudio, corresponde al de infraestructura TIC que soporta la utilización de servicios y productos.

### 2.1 ¿QUÉ ES LA INFRAESTRUCTURA TIC?

“La infraestructura en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se refiere a todas las tecnologías que interfieren y gestionan los procesos informativos y de comunicación de personas. Engloba los mercados de hardware, software, telecomunicaciones, automatización y comunicación de negocios y servicios de TI.”<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> MINTIC. Panorama TIC: Comportamiento del sector TIC en Colombia. En: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [en línea], Bogotá DC. CO. Sec. Estadísticas del Sector. Diciembre de 2015 [revisado 25 de julio de 2017]. Disponible en Internet: [https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305\\_panoranatic.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305_panoranatic.pdf)

<sup>31</sup> DESTINO NEGOCIO. Conoce las tendencias de infraestructura TIC. En: Destino negocio [en línea], Bogotá DC. CO. Sec. Gestión. 22 de abril de 2015 [revisado 26 de julio de 2017]. Disponible en Internet: <http://destinonegocio.com/co/gestion-co/conoce-las-tendencias-de-infraestructura-tic/>

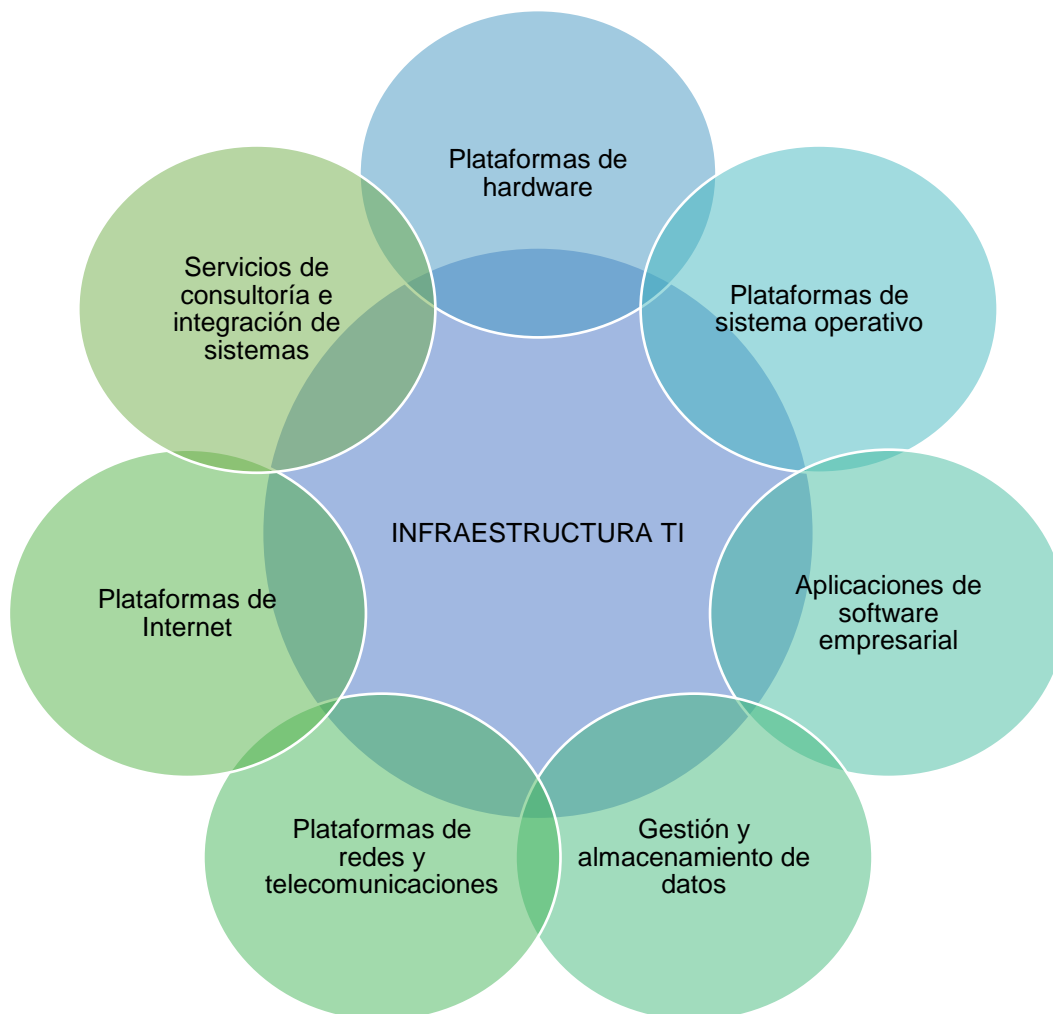
En otras palabras, es el hardware físico utilizado para interconectar computadores y usuarios. Tal infraestructura, incluye transmisión de medios, incluyendo líneas telefónicas, de televisión por cable, antenas satelitales, routers y otros dispositivos que controlan el canal de transmisión.

Existen siete componentes principales que deben estar coordinados para garantizar una infraestructura IT eficaz, que son:

- Plataformas de hardware: Equipos tanto de usuarios como de servidores.
- Plataformas de sistema operativo: Los sistemas operativos son software que actúan como interfase entre el usuario y el equipo, pues permiten el manejo óptimo del computador. Existen plataformas diferentes para los equipos de clientes (usualmente sistemas windows) y servidores (usualmente UNIX o LINUX).
- Aplicaciones de software empresarial: Son software adoptados en las organizaciones para el desarrollo de sus actividades. Los más conocidos son SAP, Peoplesoft y Oracle.
- Gestión y almacenamiento de datos: Esto se maneja a través de software y dispositivos de almacenamiento especializados. En cuanto al almacenamiento, existen dos tipos de métodos: el tradicional, que incluye matrices de discos, bibliotecas de cintas, etc.; y el moderno, que utiliza tecnologías de almacenamiento en red como las SANs (redes de área de almacenamiento), que comunican múltiples dispositivos de almacenamiento en redes de alta velocidad.
- Plataformas de redes y telecomunicaciones: Dentro de estas plataformas están Novell, Linux, Unix y Windows Server. Casi todos los LAN (Red de área local) y muchos WAN (Red de área amplia) utilizan los estándares de redes: TCP/IP (Protocolo de control de transmisión / Protocolo de internet).
- Plataformas de Internet: Aunque parezca indiferente, las plataformas de Internet deben relacionarse con la infraestructura general de la empresa y sus plataformas de hardware y software. La infraestructura relacionada con Internet incluye hardware, software y servicios para mantener sitios web corporativos, intranets y extranets, incluyendo servicios de alojamiento web y herramientas de desarrollo de aplicaciones de software web.
- Servicios de consultoría e integración de sistemas: Se basan en la integración de los sistemas patrimonio de una empresa con la nueva tecnología e infraestructura, además de proporcionar la experiencia en la implementación

de nuevas infraestructuras, junto con los cambios pertinentes en los procesos del negocio, la capacitación e integración de software<sup>32</sup>.

Gráfico 3. Infraestructura TI



Como se observa, este tema de infraestructura TI, es muy conocido y aplicado, sin embargo, es realmente complejo, especializado y es requerido por todas las compañías, pues como evidencia la Primera gran encuesta TIC/2017<sup>33</sup>,

---

<sup>32</sup> RASHED, Kamrul. It infrastructure. Slideshare [en línea], 12 de noviembre de 2014 [revisado el 26 de julio de 2017]. Disponible en Internet: <https://es.slideshare.net/rashedkamrul/it-infrastructure-41471551>. (Traducido del inglés por el autor)

<sup>33</sup> MINTIC. Primera gran encuesta TIC/2017. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [en línea], Bogotá D.C. CO. Sec. Servicios de información. Agosto de 2017 [revisado el 22 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-57613\\_cartilla\\_resumen.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-57613_cartilla_resumen.pdf)

actualmente existe una gran dependencia de las TIC en el desarrollo de las actividades empresariales:

- “67% de las empresas consideran el acceso a TIC importante para el funcionamiento y competitividad.
- 66% de las empresas declaran no tener un área encargada de los temas TIC.”

Esa evidente necesidad de todas las empresas de implementar un sistema efectivo de tecnologías de la información y comunicaciones, ya sea para el manejo de cada uno de sus dispositivos, archivos, como para la seguridad de los mismos, representa para el sector una gran oportunidad, por lo que se genera un nivel elevado de competencia, se habla de cifras de 5400 nuevas empresas<sup>34</sup>. Adicionalmente, al igual que Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., el sector TIC cuenta con 49% de pymes<sup>35</sup>, respecto al total de sus empresas.

Lo anterior no significa que los estándares de calidad manejados en la industria se puedan ignorar. Por el contrario, en la dimensión específica de la infraestructura TI, la calidad en los servicios prestados y los productos ofrecidos, es el principal factor del éxito. Pues conservar la clientela, depende netamente de esto, además así se garantiza que los mantenimientos y otros servicios que requiera el cliente satisfecho, continúen siendo confiados a la empresa.

Además, en el contexto cambiante de tecnología en el que vivimos, es esencial la constante capacitación, pues de esto dependerá el poder de innovación de las compañías en los servicios que ofrece a sus clientes.

En cuanto al estudio particular del sector, el MINTIC<sup>36</sup> explica que es muy complejo y transversal, pues además de ser tan amplio, está relacionado con una gran variedad de actividades económicas; y que por ende, se hace necesario acudir, precisamente, a la revisión de otras actividades dentro del producto interno bruto en donde se puedan identificar más componentes de la cadena de valor.

En el caso particular de estudio, la dimensión de infraestructura, la relaciona con la construcción de obras de ingeniería civil, que es la que presenta mayor crecimiento anual comparado con otras actividades e incluso con el PIB (Gráfica

---

<sup>34</sup> CORPORACIÓN COLOMBIA DIGITAL. ¿Cuáles son las oportunidades y retos para el sector TI durante 2017?. En: Colombia Digital [en línea], Bogotá DC. CO. Sec. Actualidad. 28 de marzo de 2017, [revisado el 22 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/9609-cuales-son-las-oportunidades-y-retos-para-el-sector-ti-durante-2017.html>

<sup>35</sup> Idem.

<sup>36</sup> MINTIC. Panorama TIC: Comportamiento del sector TIC en Colombia. Op. cit

1), por lo que es posible concluir que el aporte de la infraestructura del sector TIC es representativo al crecimiento económico de Colombia.

Gráfico 4. Relación entre cadena de valor sector TIC y actividades económicas del PIB



Fuente: DANE citado por MINTIC. Panorama TIC: Comportamiento del sector TIC en Colombia. En: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [en línea], Bogotá DC. CO. Sec. Estadísticas del Sector. Diciembre de 2015 [revisado 25 de julio de 2017]. Disponible en Internet: [https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305\\_panoranatic.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305_panoranatic.pdf)

Sin embargo, a raíz de la conocida situación del petróleo y la inflación en el país, existe una desaceleración en tal crecimiento, incluso en septiembre de 2016, la revista dinero<sup>37</sup> expuso en uno de sus artículos, que el sector estaba registrando crecimientos menores al PIB y que probablemente esto correspondía a un fenómeno de esperar, debido a que durante el periodo 2010-2014, el crecimiento de dicho sector fue a tasas elevadas. Contradictoriamente, en el mismo artículo citan al Ministro David Luna, quien defiende el sector, exponiendo que indudablemente representa más aumentos que decrecimiento, pero que esto no logra ser captado con facilidad pues el Dane aún no mide los aportes que hace la industria TI a la economía.

<sup>37</sup> REVISTA DINERO. Sector de telecomunicaciones crece ahora por debajo del PIB: ¿Qué pasa?. En: Revista Dinero [en línea], Bogotá DC. CO. Sec. Telecomunicaciones. 29 de septiembre de 2016 [revisado el 30 de julio de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/crecimiento-economico-del-sector-de-telecomunicaciones-en-colombia/232385>

### 3. SOLUCIONES TECNOLÓGICAS AIKON LTDA.

Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., la cual es una compañía familiar, que pertenece al sector de las telecomunicaciones y está enfocada específicamente al diseño, instalación y mantenimiento de redes eléctricas de baja tensión, centros de datos y cableado estructurado.

Fue fundada en noviembre de 1999 y desde entonces ha funcionado con las mismas estrategias, nunca ha existido desde la gerencia, un interés amplio en estudiar a fondo el entorno competitivo que les rodea, ni en documentar sus objetivos y mucho menos en crear indicadores de gestión que les permitan reconocer fallas y optimizar sus procesos.

Se puede afirmar que los gerentes sufren del fenómeno que la revista dinero<sup>38</sup> ha nombrado como soberbia empresarial, pues creen que las estrategias de hace 20 años les funcionarán por siempre, sin embargo, en los últimos años, el contexto cambiante y disputado les ha demostrado que es hora de un cambio.

Han pasado por varios momentos de crisis, de los cuales han logrado sobrevivir. Sin embargo, hace tres años, consideran que es hora de implementar un sistema de gestión que les ayude a tener ventajas competitivas y les impulse en el mercado. Para la implementación de dicho sistema de gestión, la elección inicial fue el sistema de calidad, y a partir de este avanzaron de forma significativa pues se logró estandarizar gran parte de sus procesos y crear parte del plan estratégico. Pero el avance se detuvo de forma inesperada en el 2015 cuando la crisis petrolera, influyó en la compañía, teniendo una gran baja de personal, al tener que despedir más de 15 empleados.

Desde entonces, la compañía no ha progresado más en su proceso de innovación, de hecho se manifiesta dentro de la compañía, un casi nulo reconocimiento y sentido de pertenencia hacia la filosofía de la compañía, los pocos trabajadores vinculados, saben de su existencia pero no consideran esto como algo más allá del papel.

Actualmente rigen en la empresa las siguientes partes de un plan estratégico:

#### **Misión:**

En Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda. Somos especialistas en diseñar e implementar soluciones TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), redes eléctricas de baja tensión y mantenimiento en todos los sectores económicos, brindando soluciones a la medida de nuestros clientes con productos y servicios de excelente calidad, para ello contamos con la

---

<sup>38</sup> Ibíd.

infraestructura tecnológica, logística y un equipo humano altamente capacitado, promoviendo la mejora continua y el cumplimiento de la legislación en Seguridad y Salud en el Trabajo.

### **Visión:**

Para el 2018 Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., seguirá posicionándose en el mercado nacional, como el mejor y más confiable aliado estratégico de nuestros clientes, al brindar soluciones TIC innovadoras y eficientes, para ello continuaremos capacitando y calificando a nuestro recurso humano asegurando la rentabilidad de nuestra compañía.

### **Política integral:**

Nuestro compromiso en Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., es prestar un servicio con amabilidad, capacidad técnica y agilidad en las TIC'S (Tecnología de la Información y las comunicaciones) en Diseño, instalación y mantenimiento de redes eléctricas y de baja tensión, a través de un equipo humano que promueve la excelencia aplicando las normas legales vigentes, el mejoramiento continuo de los procesos de los Sistemas de Gestión de la Calidad y de la Seguridad Salud en el Trabajo y Ambiente, asumiendo el compromiso de satisfacer plenamente los requerimientos técnicos y expectativas de nuestros clientes, promoviendo en forma razonable la protección de la integridad física, mental, en la identificación de peligros, valoración del riesgo y determinación de los controles, la propiedad e intereses de clientes internos, externos así como de contratistas, subcontratistas y proveedores.

En todos los niveles de la organización nos comprometemos con responsabilidad a invertir en los recursos humanos, físicos y financieros, necesarios para promover el auto cuidado, un ambiente seguro y sano en el trabajo, previniendo enfermedades y accidentes laborales.

### **Principios:**

- **Excelencia:** En Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., nos comprometemos a realizar trabajos de excelente calidad y buscamos cada vez más alcanzar los estándares más altos para obtener el logro de nuestros Sistemas de Gestión en Calidad y SSTA., para beneficio de nuestros clientes y satisfacción propia.
- **Equidad:** Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., promueve la justicia, la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad étnica y cultural dentro y fuera de la Organización.



## Valores:

- **Lealtad:** En Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., trabajamos día a día con gran sentido de pertenencia y compromiso, respeto y fidelidad hacia nuestra institución, actuamos con transparencia, gratitud, sinceridad siendo leales y respetuosos a las normas y valores.
- **Respeto:** Contribuimos al mantenimiento de un ambiente laboral amable y cordial, reconocemos y aceptamos que nuestro derecho termina donde inicia el de las demás personas, cumplimos oportunamente con nuestras responsabilidades y brindamos un trato considerado y cortés a las personas con las que nos relacionamos en nuestro día a día, principalmente a nuestros clientes.
- **Laboriosidad:** Realizar nuestro trabajo con total dedicación, interés y esmero, procurando siempre entregar lo mejor de nosotros mismos, para obtener resultados óptimos que generen satisfacción total en los clientes, utilizando adecuadamente los recursos proporcionados por la institución. Haciendo las cosas bien desde el principio hasta el fin, observando con alto sentido ético todas las actuaciones e intervenciones en los servicios que llegan hasta nuestros clientes, anticipándonos a las oportunidades de mejora que puedan llevarnos a trabajar cada día más y mejor.
- **Honestidad:** Tener conciencia clara de lo que está bien en nuestra propia conducta y en nuestra relación con los demás.
- **Compromiso:** Entendido como la identificación de las personas con las políticas, objetivos, metas, programas, estrategias y proyectos de desarrollo de Soluciones Tecnológica AIKON Ltda.
- **Responsabilidad:** Asumir y cumplir nuestras obligaciones y deberes siendo conscientes que cada acto trae su consecuencia y esto implica:
  - Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas tanto internas como externas que rigen nuestra institución.
  - Aceptar las consecuencias de cada una de nuestras actuaciones, decisiones y omisiones.
  - Dar buen uso al recurso de información que tengamos acceso en virtud de nuestro trabajo.
  - Identificación de los riesgos a los que estamos expuestos y está expuesta nuestra compañía y que puedan afectar el cumplimiento, objetivos y metas de nuestro trabajo y organización entre otros

En cuanto al resto de un plan estratégico como lo son objetivos, estrategias e indicadores de la empresa, se debe decir que no han existido nunca. Sin embargo, cuentan con mapa de procesos, organigrama, política para la prevención de alcoholismo, tabaquismo y psicoactivos, reglamento de higiene y seguridad industrial y reglamento interno de trabajo (Ver anexo A).

Como se evidencia, nunca han existido en la empresa la competencia ni el interés necesarios para crear e implementar una planeación estratégica, lo que sin duda alguna, es lo que la ha mantenido en un bajo perfil a pesar de sus 17 años de experiencia.

## 4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para realizar el diagnóstico de la empresa, se realizaron cinco reuniones con la Alta Dirección y la contadora, quienes conocen perfectamente la compañía y los factores que le afectan.

En las tres primeras, se realizaron las matrices de análisis interno y externo, evaluando las variables consideradas clave y determinando en un solo paso tanto el tipo de variable: amenaza, oportunidad, debilidad o fortaleza; como su impacto: alto, medio, bajo.

En las dos últimas, se utilizó la retroalimentación de ambas matrices, para escoger las variables más significativas y desarrollar así la matriz DOFA y establecer estrategias funcionales.

### 4.1 ANÁLISIS EXTERNO

Cuadro 5. Matriz POAM Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda.

VARIABLE	AMENAZA			OPORTUNIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>ECONÓMICAS</b>						
Producto interno bruto		X				
Tasas de interés de captación y colocación			X			
Disponibilidad de crédito					X	
Inflación		X				
Devaluación		X				
Patrones y cambios en el consumo		X				
Índice de desempleo					X	
Balanza cambiaria		X				
Ingreso per cápita			X			
Impuestos		X				
Salario mínimo		X				
Tamaño del mercado	X					
Pronósticos económicos					X	
Déficit presupuestarios		X				
Políticas monetarias, fiscales y cambiarias					X	
Importaciones				X		
Dependencia de la economía del petróleo		X				
<b>SOCIALES ,CULTURALES, GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS</b>						
Normas y valores					X	
Paz					X	
No discriminación					X	
Sistema de seguridad social					X	
Necesidad de TIC					X	
Demografía					X	

Cuadro 5. (Continuación)

VARIABLE	AMENAZA			OPORTUNIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>SOCIALES ,CULTURALES, GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS</b>						
Preocupación ambiental					X	
Tasa de emigración e inmigración		X				
Estilos de vida					X	
Población total						X
Niveles educativos					X	
<b>COMPETITIVAS Y TECNOLÓGICAS</b>						
Investigación y desarrollo				X		
Acceso a la informática				X		
Tecnología productiva				X		
Infraestructura actual de las telecomunicaciones				X		
Globalización de la información				X		
Comunicaciones deficientes				X		
<b>COMPETITIVAS Y TECNOLÓGICAS</b>						
Velocidad en el desarrollo tecnológico				X		
Resistencia a cambios tecnológicos				X		
<b>POLÍTICAS Y LEGALES</b>						
Relaciones internacionales				X		
Ley tributaria		X				
Ley laboral					X	
Reforma financiera						X
Regulaciones de comercio internacional						X
Políticas de inversión					X	
Salud y seguridad				X		
Elecciones presidenciales						X
Leyes de protección al medio ambiente					X	

A partir del análisis del entorno externo, se encuentran las siguientes amenazas y oportunidades significativas:

- Oportunidades:

1. Alto crecimiento industrial: El cual representa un mayor mercado para la empresa, pues significa además de una amplia clientela, oportunidades con clientes actuales que tengan procesos de expansión.
2. Variedad de cursos y capacitaciones: Que permiten la continua innovación de los servicios ofrecidos por la compañía. Además, muchas veces no requieren

inversiones altas, pues son ofrecidos por los mismos proveedores de materiales y equipos.

3. Dependencia en las empresas de telecomunicaciones: Tal vez una de las más importantes, pues actualmente, todas las empresas requieren de la infraestructura TI.
  4. Disponibilidad de materiales y equipos: Existe una gran variedad de proveedores de todo tipo (materiales, herramientas, equipos, etc.), que permite el desarrollo oportuno de las labores.
  5. Rápido avance de la tecnología: Lo que se traduce en una actualización constante de la infraestructura TI en las empresas.
- Amenazas:
    1. Crisis económica: Por la que atraviesa desde hace aproximadamente año y medio el país y que ha afectado a todos los sectores económicos.
    2. Mucha competencia: Pues existen muchas más compañías del sector dedicadas a la prestación de servicios referente a infraestructura TI.
    3. Alta exigencia normativa: Ya que además de impuestos, los empleadores están obligados a cumplir múltiples normas laborales, como la referente a la seguridad y salud en el trabajo; lo que implica, la necesidad de un presupuesto para la implementación de dichos procesos.

## 4.2 ANÁLISIS INTERNO

Cuadro 6. Matriz PCI Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda.

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>DIRECTIVA</b>						
Imagen corporativa. Responsabilidad social		X				
Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico				X		
Evaluación y pronóstico del medio				X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X			
Flexibilidad de la estructura organizacional		X				
Comunicación y control gerencial	X					
Sistemas de control					X	

Cuadro 6. (Continuación)

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>DIRECTIVA</b>						
Orientación empresarial	X					
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X				
Habilidad para manejar la inflación		X				
Agresividad para enfrentar la competencia		X				
Sistema de coordinación					X	
Evaluación de gestión					X	
<b>TECNOLOGICA</b>						
Habilidad técnica y de manufactura	X					
Capacidad de innovación	X					
Nivel de tecnología utilizado en los productos	X					
Fuerza de patentes y procesos	X					
Efectividad de la producción y programas de entrega		X				
Valor agregado del servicio	X					
Intensidad de mano de obra en el servicio	X					
Nivel tecnológico	X					
Aplicación de tecnología de computadores	X					
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X					
Flexibilidad de la producción o prestación del servicio	X					
<b>DE TALENTO HUMANO</b>						
Nivel académico del talento humano		X				
Experiencia técnica	X					
Estabilidad	X					
Rotación	X					
Absentismo	X					
Pertenencia	X					
Motivación	X					
Nivel de remuneración		X				
Accidentalidad	X					
Retiros	X					
Índices de desempeño	X					
<b>COMPETITIVA</b>						
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		X				
Lealtad y satisfacción del cliente	X					

Cuadro 6. (Continuación)

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>COMPETITIVA</b>						
Bajos costos de distribución y ventas					X	
Participación del mercado					X	
Uso de la curva de experiencia	X					
Uso del ciclo de vida del producto y reposición	X					
Inversión en I&D para nuevos servicios o productos					X	
Grandes barreras en entrada de productos a la compañía		X				
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado					X	
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X					
Concentración de consumidores	X					
Administración de clientes				X		
Acceso a organismos privados o públicos					X	
Portafolio de productos y servicios	X					
Programas posventa						X
<b>FINANCIERA</b>						
Acceso a capital cuando lo requiere	X					
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	X					
Facilidad para salir del mercado	X					
Rentabilidad. Retorno de inversión		X				
Liquidez. Disponibilidad de fondos internos					X	
Comunicación y control gerencial	X					
Habilidad para competir con precios						X
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda					X	
Estabilidad de costos	X					
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	X					
Elasticidad en los precios		X				

La retroalimentación de la anterior matriz, arroja como resultado, las siguientes fortalezas y debilidades importantes:

- Fortalezas:

1. Cómodo ambiente laboral: Pues la empresa siempre ha tenido la política de mantenerse como una familia, lo que motiva la sana convivencia. Nunca han existido procesos de acoso laboral u otros que perturben las normales relaciones dentro de la compañía.
2. En proceso de calidad: Desde 2014 la empresa viene implementando su sistema de gestión de calidad y manifiesta que está cercana a la certificación, lo que puede ser una ventaja competitiva.
3. Personal capacitado: Desde auxiliares hasta ingenieros son evaluados arduamente en su proceso de selección, lo que garantiza la competencia a la hora de realizar las actividades.
4. Uso de tecnología avanzada: La empresa siempre está a la vanguardia tanto en los servicios y productos que ofrece a sus clientes, como en los materiales, equipos y demás que requiera utilizar en el desarrollo de sus labores.

- Debilidades:


1. Falencia en parte comercial: Lo que principalmente ha afectado a la compañía, pues les cuesta trabajo conseguir nuevos clientes.
2. Falta de capital: Ya que era una empresa que dependía en gran parte de la industria petrolera, pues servía como contratista, la crisis del 2014 la ha golpeado fuertemente.
3. Poca expansión: La parte comercial influye en esta debilidad, pues a raíz de no conseguir nuevos clientes, también se ha estado estático en el mercado, a pesar de ser este tan amplio.
4. Gerencia resistente al cambio: La alta dirección admite que ha sido reacia a implementar estrategias innovadoras, pues teme que por esto se incrementen costos y no se obtengan resultados.

### **4.3 MATRIZ DOFA**

Con base en los anteriores análisis y la retroalimentación de cada uno de ellos, se establece la matriz DOFA y se plantean las respectivas estrategias así:



Cuadro 7. Matriz DOFA Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda.

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>		
				Cómodo ambiente laboral	Falencia en parte comercial
				En proceso de calidad	Falta de capital
				Personal capacitado	Poca expansión
				Uso de tecnología avanzada	Gerencia resistente al cambio
<b>OPORTUNIDADES</b>	Alto crecimiento industrial	<p>1. Aprovechar que su trabajo aplica a cualquier industria y que todas las empresas dependen de las telecomunicaciones para adquirir nuevos clientes.</p> <p>2. Capacitarse continuamente en el uso de las nuevas tecnologías para poder aplicarlo en sus procesos.</p> <p>3. Aprovechar las capacitaciones para fortalecer su proceso de calidad y certificarse lo antes posible.</p>	<p>1. Aprovechar la variedad de cursos y capacitaciones para fortalecer la parte comercial. Ya sea con nuevo personal o con el existente.</p> <p>2. Utilizar la dependencia en las empresas de las telecomunicaciones para expandirse.</p> <p>3. Gerencia debe utilizar las diferentes capacitaciones en innovación administrativa para promover el cambio en la empresa.</p>		
	Variedad de cursos y capacitaciones				
	Dependencia en las empresas de telecomunicaciones				
	Disponibilidad de materiales y equipos				
	Rápido avance de la tecnología				
<b>AMENAZAS</b>	Crisis económica	<p>1. Aplicar toda la normativa en los procesos de calidad.</p> <p>2. Realizar los trabajos con el nivel más alto de calidad posible para sobresalir ante la competencia.</p> <p>3. Ante la crisis económica, utilizar a favor el personal altamente capacitado con el que se cuenta para realizar trabajos excelentes y poder así asegurar la fidelidad de los clientes.</p>	<p>1. Reducir al máximo los costos para disminuir impacto de la crisis económica.</p> <p>2. Fortalecer con urgencia la parte comercial para así conseguir más clientes y poder expandirse, aumentar el capital y enfrentar tanto la crisis como la competencia.</p> <p>3. Capacitar nivel gerencial en pro del avance administrativo para fortalecer el cambio y crear con esto ventajas competitivas administrativas.</p>		
	Mucha competencia				
	Alta exigencia normativa				

## 5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Gracias a los análisis realizados y los intereses manifestados por las directivas de la empresa, se proponen los siguientes cambios en el plan estratégico filosófico:

### 5.1 PRINCIPIOS

- **Innovación:** Estamos en continua investigación y capacitación para ofrecer siempre las soluciones más innovadoras.
- **Búsqueda de la excelencia:** Desarrollamos soluciones de calidad, buscando siempre alcanzar la excelencia.
- **Seguridad:** Es primordial en el desarrollo de nuestras actividades la protección del medio ambiente y la integridad, propiedades e intereses de todos nuestros grupos de interés.
- **Cumplimiento:** Cumplimos todos los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés, buscando así su entera satisfacción.

### 5.2 VALORES

- **Lealtad:** Actuamos siempre con sentido de pertenencia con nuestra empresa, siendo fieles tanto a sus normas y principios, como a nuestro equipo de trabajo.
- **Integridad:** Nuestro actuar se fundamenta en la rectitud, evidenciamos constantemente los valores de honestidad y respeto.
- **Compromiso:** Trabajamos siempre con responsabilidad, dando lo mejor de nosotros para alcanzar los objetivos de forma eficiente y asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
- **Equidad:** Nos distinguimos por ser tolerantes, promovemos la justicia y la no discriminación.

### 5.3 MISIÓN

En Soluciones tecnológicas AIKON Ltda., brindamos soluciones de calidad en el diseño, instalación y mantenimiento de centros de datos, cableado estructurado y redes eléctricas de baja tensión. Para ello contamos con personal altamente capacitado, comprometido con el cumplimiento de la legislación vigente y promotor de la mejora continua.

### 5.4 VISIÓN

Para el 2020, Soluciones Tecnológicas Aikon Ltda. Será una empresa certificada en ISO: 9001, reconocida a nivel nacional como la mejor prestadora de soluciones integrales en redes e informática.

## 5.5 POLÍTICAS

### POLÍTICA INTEGRAL

Soluciones tecnológicas Aikon Ltda. Es una empresa dedicada al diseño, instalación y mantenimiento de centros de datos, cableado estructurado y redes eléctricas de baja tensión. Consciente de nuestra responsabilidad respecto a la protección de nuestro personal y el cuidado del medio ambiente nos comprometemos a:

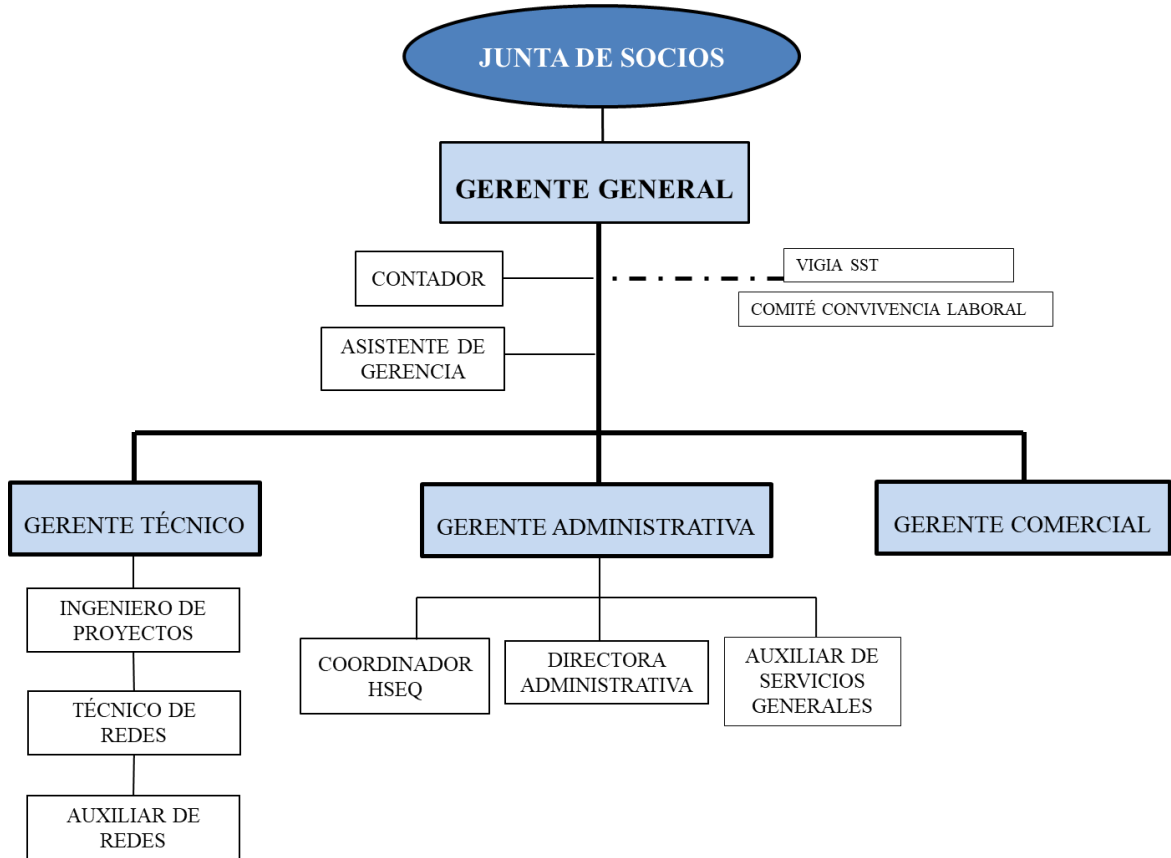
1. Satisfacer plenamente las expectativas de nuestros clientes y otros grupos de interés.
2. Cumplir las normas legales vigentes en Colombia y otras determinadas por la empresa.
3. Prevenir de manera prioritaria los riesgos sobre accidentes, incidentes, enfermedades ocupacionales y en general la salud de nuestros trabajadores y otros grupos de interés.
4. Reducir el impacto ambiental y la contaminación que puedan ser ocasionados por nuestros procesos.
5. Aprovechar eficientemente los recursos asignados por la empresa para desarrollar buenas prácticas empresariales.
6. Fortalecer las competencias del talento humano para mantener la calidad del servicio.
7. Promover la mejora continua en todas las áreas de la empresa.

Esta política integral debe ser conocida y practicada por todas las personas vinculadas laboralmente con la empresa. Razón por la cual, será actualizada, divulgada y comunicada de forma permanente y estará disponible para todos los grupos de interés.

Para el reglamento interno de trabajo (Anexo A), se sugieren cambios en los siguientes artículos y/o capítulos:

- Artículo 8: Referente a horario y cargos, pues existe un nuevo organigrama.
- Capítulo V y artículo 42: Se deben ajustar las horas extra y el trabajo nocturno, según legislación.
- Artículo 25: Es necesario actualizar según los cambios normativos recientes, los aportes que realiza la empresa, específicamente los referentes a ICBF y SENA.
- Artículo 37: Es importante que la empresa actualice lo relacionado con la normatividad nacional aplicable a la misma, para que no incurra en sanciones.
- Artículo 39: Existen cambios en los cargos de la compañía hace un tiempo, por lo que se propone el siguiente organigrama:

Gráfico 5. Organigrama propuesto



- Capítulos XIII y XIV: Es necesario revisar y ajustar faltas y sanciones, para que sean acordes con las exigencias y lo que usualmente se aplica en la empresa para manejar ese tipo de situaciones.

Los anteriores cambios sugeridos, son netamente potestativos de la alta dirección, por lo que la misma se comprometió a revisarlos y ajustarlos lo antes posible. Finalmente, se concluyó con la revisión de la política de alcoholismo, tabaquismo y psicoactivos y el reglamento de higiene y seguridad industrial, que no requirieron modificaciones.

## 6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 6.1 OBJETIVOS, METAS Y PLANES DE ACCIÓN

La matriz DOFA, arrojó como resultado una serie de estrategias que se lograron agrupar en cinco grandes objetivos. Para cada uno de ellos se formularon metas y planes de acción.

Sin embargo, en ninguno de estos se establecieron ni fechas ni números específicos, pues esta es simplemente una propuesta presentada a la compañía. En manos de la misma, está la decisión de aplicarla y adaptarla a sus propias expectativas y condiciones, determinando además, responsables, fechas, tiempos y medidas de seguimiento.

Cuadro 8. Propuesta objetivos, metas y planes de acción

OBJETIVO - ESTRATEGIA DOFA	META	PLAN DE ACCIÓN
Aprovechar que su trabajo aplica a cualquier industria y que todas las empresas dependen de las telecomunicaciones para adquirir nuevos clientes.	Aumentar la clientela de la compañía mediante el fortalecimiento del área comercial de la empresa.	Contratar personal competente, enfocado en cumplimiento de metas.
Utilizar la dependencia en las empresas de las telecomunicaciones para expandirse.		
Fortalecer con urgencia la parte comercial para así conseguir más clientes y poder expandirse, aumentar el capital y enfrentar tanto la crisis como la competencia.		
Capacitarse continuamente en el uso de las nuevas tecnologías para poder aplicarlo en sus procesos.	Beneficiarse de la variada oferta de capacitaciones ofrecidas en el mercado, para reforzar la competencia del personal en diferentes áreas.	Utilizar capacitaciones ofrecidas por proveedores, ARL, SENA y otros, para garantizar y fortalecer competencias de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área operativa, en nuevas tecnologías</li> <li>- Área de calidad, en actualización de normatividad para pronta certificación</li> <li>- Área gerencial, en innovación administrativa.</li> </ul>
Aprovechar las capacitaciones para fortalecer su proceso de calidad y certificarse lo antes posible		
Aprovechar la variedad de cursos y capacitaciones para fortalecer la parte comercial. Ya sea con nuevo personal o con el existente.		
Gerencia debe utilizar las diferentes capacitaciones en innovación administrativa para promover el cambio en la empresa.		
Capacitar nivel gerencial en pro del avance administrativo para fortalecer el cambio y crear con esto ventajas competitivas administrativas.		

Cuadro 8. (Continuación)

OBJETIVO - ESTRATEGIA DOFA	META	PLAN DE ACCIÓN
Aplicar toda la normativa en los procesos de calidad.	Aprovechar la implementación del sistema de gestión de calidad, para aplicar la normatividad pertinente a la empresa.	Mantener actualizadas las matrices legales de la compañía y verificar periódicamente la implementación de la normatividad en ellas contempladas. Ser exigente en las auditorías, con la revisión del cumplimiento de requisitos legales y normativos.
Realizar los trabajos con el nivel más alto de calidad posible para sobresalir ante la competencia.  Ante la crisis económica, utilizar a favor el personal altamente capacitado con el que se cuenta para realizar trabajos excelentes y poder así asegurar la fidelidad de los clientes.	Manejar altos estándares de calidad en todos los procesos de la compañía.	Desarrollar todos los proyectos de la compañía, con los mayores niveles de calidad posibles y al finalizar cada uno, realizar encuesta de satisfacción del cliente, verificando así los resultados percibidos por el mismo.
Reducir al máximo los costos para disminuir impacto de la crisis económica.	Reducir los costos de la empresa.	Establecer meta de reducción de costos y realizar seguimiento a la misma de forma constante. Revisar presupuestos de la compañía para asegurar que no se estén malgastando los recursos.

## 6.2 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Adicional a las estrategias propuestas en el numeral anterior, parte de la planeación estratégica, como se estudió en el marco teórico, corresponde a las estrategias funcionales (Cuadro 1).

Por lo que a partir de los análisis realizados y la matriz DOFA, en Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., se recomienda principalmente, la implementación de la estrategia intensiva de penetración en el mercado, que consiste en conseguir mayor penetración en el mercado para productos actuales, por medio de mayor esfuerzo en la comercialización. Esto es básicamente, en lo que se pretende trabajar arduamente con los planes de acción propuestos y que evidentemente es la principal debilidad de la compañía.

Además, se propone estudiar la posibilidad de implementar una diversificación horizontal, que consiste en agregar bienes o servicios nuevos pero no relacionados para clientes presentes. Pues al percibir que la dimensión de infraestructura TI contempla tan amplia variedad de servicios, un estudio de necesidades de los clientes presentes, podría arrojar como resultado, oportunidades de servicios que la empresa pueda ofrecer, aumentando la fidelización de la clientela presente.

## 7. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

La planeación estratégica, no sirve de nada si no se implementa correctamente. Esto implica el conocimiento y apropiación por parte de todo el personal de la compañía, la difusión a los grupos de interés y por supuesto su aplicación constante. Es decir, debe convertirse en la cultura organizacional. Además, otra parte fundamental es el seguimiento a los planes de acción, pues es necesario medir su eficacia, eficiencia y efectividad; para lo cual se deben crear indicadores de gestión que se controlen de forma periódica.

### 7.1 METODOLOGÍA

Para que la actualización del plan estratégico de la empresa Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., se culmine efectivamente, será necesario realizar una serie de actividades que como se mencionó, implica la socialización a todos los grupos de interés. Para esto se presupuesta un tiempo aproximado de tres meses y una inversión de \$1'500.000 (Tabla 1).

Tabla 1. Presupuesto de implementación

ACTIVIDADES	INVERSIÓN
Reinducción trabajadores <ul style="list-style-type: none"><li>Jornadas de capacitación (tres de una hora cada una)</li><li>Folleto con misión, visión, principios, valores y política integral.</li><li>Cartilla con reglamentos impresos y funciones y responsabilidades correspondientes a cada cargo.</li></ul>	\$ 100.000
Procedimiento de inducción y reinducción <ul style="list-style-type: none"><li>Modificación de presentación actual de inducción y reinducción</li><li>Creación de evaluación de inducción y reinducción</li><li>Actualización de folletos de nuevos trabajadores y visitantes</li></ul>	\$ 100.000
Difusión grupos de interés <ul style="list-style-type: none"><li>Visitas a clientes y proveedores</li><li>Nuevo portafolio impreso de servicios y productos junto con misión, visión, principios, valores y política integral.</li></ul>	\$ 250.000
Cambio de políticas, reglamentos y demás publicados de forma física e impresa en la compañía	\$ 250.000
Cambio de políticas, reglamentos y demás publicados en página web de la compañía	\$ 800.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1'500.000</b>

### 7.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión tienen una importancia elevada para la planeación estratégica, pues ayudan a controlar las estrategias implementadas, midiéndolas desde tres puntos:



- Eficacia: Alcanzar los objetivos planteados.
- Eficiencia: Alcanzar los objetivos planteados utilizando de la mejor forma los recursos.
- Efectividad: Lograr la satisfacción del cliente en conjunto con la eficacia y eficiencia.

Para el seguimiento de las estrategias propuestas en la tabla 5, se proponen los siguientes indicadores:

- Aumentar la clientela de la compañía mediante el fortalecimiento del área comercial de la empresa: Se propone que el personal competente contratado, cuente con metas referentes a la cantidad de clientes que se espera que consiga en un determinado tiempo. En tal tiempo, se sugiere medir la relación entre los clientes que el nuevo funcionario ha conseguido, respecto del total de clientes.

$$\text{Índice de incorporación de nuevos clientes} = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$$

- Beneficiarse de la variada oferta de capacitaciones ofrecidas en el mercado, para reforzar la competencia del personal en diferentes áreas: En este punto, se sugiere realizar un cronograma específico de capacitaciones en donde se establezca una meta en cantidad de dichas jornadas de aprendizaje y que se controle periódicamente.

$$\text{Índice de eficacia de capacitaciones} = \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planeadas}}$$

Además, como medida de efectividad, es importante que se evalúe el conocimiento adquirido por los trabajadores en cada capacitación, por lo que se sugiere realizar una evaluación de la misma al final y que sea calificada por el capacitador.

A partir de las calificaciones obtenidas, será posible establecer un promedio que indicará la efectividad del proceso.

$$\text{Índice de efectividad de capacitaciones} = \frac{\text{Suma de calificaciones de evaluaciones de capacitación}}{\text{Cantidad de evaluaciones}}$$

- Aprovechar la implementación del sistema de gestión de calidad, para aplicar la normatividad pertinente a la empresa: A partir de la propuesta de matrices legales, se podrá medir en los periodos de tiempo determinados por la empresa, la relación entre las normas cumplidas y las aplicables, que por supuesto, debe corresponder siempre al 100%.

$$\text{Índice de cumplimiento de normatividad} = \frac{\text{Normas cumplidas}}{\text{Normas aplicables}} * 100$$

- Manejar altos estándares de calidad en todos los procesos de la compañía: Para este objetivo la propuesta se refiere a la utilización de encuestas de satisfacción del cliente, que deben arrojar resultados medibles a los que se haga seguimiento periódico y que se computen en un lapso de tiempo especificado. Es de esperarse, que el resultado sea el máximo posible. La empresa debe establecer rangos que le permitan determinar si el cliente está o no satisfecho

$$\text{Índice de satisfacción del cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes totales}} * 100$$

- Reducir los costos de la empresa: Para esta medida, es el área financiera de la empresa quien debe fijar periodos de tiempo (I) y valores de disminución de los costos que se pretende reducir.

$$\text{Índice de reducción de costos} = \frac{\text{Costos } I + 1}{\text{Costos } I} * 100$$

## 8. CONCLUSIONES

- La planeación estratégica, especifica el rumbo de la organización. Pues establece desde los objetivos, hasta las estrategias que se deben seguir para alcanzarlos.
- Un plan estratégico eficaz, es aquel que se vive en la organización a diario, es decir, el que se convierte en su cultura organizacional.
- Para poder crear un plan estratégico, se deben realizar tres procesos esenciales: Diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico y formulación de estrategias.
- Aunque el sector TIC ya pasó por su periodo de auge, su aporte al producto interno bruto del país es significativo, especialmente el realizado por la dimensión de infraestructura TI.
- A partir del análisis externo, realizado con la matriz POAM, se identificó que la principal oportunidad es que la infraestructura TI es esencial en todas las empresas, sin embargo, esto conlleva a una amenaza significativa, correspondiente al alto nivel de competitividad en el mercado que ofrece servicios de este tipo.
- La matriz PCI utilizada para el análisis interno, confirma que la principal debilidad de Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., es su área comercial, por lo que las estrategias de la matriz DOFA están enfocadas hacia la misma.
- Las estrategias resultantes de la matriz DOFA permitieron establecer estrategias funcionales, que se relacionan completamente con el rumbo que la empresa debe tomar.
- La implementación de la planeación estratégica requiere una inversión de tiempo y dinero, si se pretende garantizar que sea adoptada por completo por cada grupo de interés.

## 9. RECOMENDACIONES

- La Alta dirección de la compañía debería trabajar en un cambio orientado hacia la innovación administrativa, pues esto le permitirá guiar a la compañía a una mayor participación en el mercado.
- Aplicar la estrategia de penetración en el mercado, le garantizará a Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda., un mayor nivel de competitividad.
- Adaptar en su totalidad las estrategias e indicadores propuestos, teniendo en cuenta las condiciones y expectativas de la empresa.
- Dar el primer paso en la actualización, realizando la inversión tanto de capital como de tiempo y apropiándose de la misma como cultura organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

RUSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresas. Limusa, 1988.

CORPORACIÓN COLOMBIA DIGITAL. ¿Cuáles son las oportunidades y retos para el sector TI durante 2017?. En: Colombia Digital [en línea], Bogotá DC. CO. Sec. Actualidad. 28 de marzo de 2017, [revisado el 22 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/9609-cuales-son-las-oportunidades-y-retos-para-el-sector-ti-durante-2017.html>

DESTINO NEGOCIO. Conoce las tendencias de infraestructura TIC. En: Destino negocio [en línea], Bogotá DC. CO. Sec. Gestión. 22 de abril de 2015 [revisado 26 de julio de 2017]. Disponible en Internet: <http://destinonegocio.com/co/gestion-co/conoce-las-tendencias-de-infraestructura-tic/>

MEDINA, Laura Johana; ROJAS LÓPEZ, Miguel David. Planeación estratégica: Fundamentos y casos. Bogotá: Ediciones de la U, 2011.

MINTIC. Panorama TIC: Comportamiento del sector TIC en Colombia. En: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [en línea], Bogotá DC. CO. Sec. Estadísticas del Sector. Diciembre de 2015 [revisado 25 de julio de 2017]. Disponible en Internet: [https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305\\_panoranatic.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305_panoranatic.pdf)

MINTIC. Primera gran encuesta TIC/2017. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [en línea], Bogotá D.C. CO. Sec. Servicios de información. Agosto de 2017 [revisado el 22 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-57613\\_cartilla\\_resumen.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-57613_cartilla_resumen.pdf)

PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert H. Jr. En búsqueda de la excelencia: Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Editorial Norma, Bogotá. 1984.

PINO, Ernesto; RIVERA, Nicomedes. Fundamentos de administración y planeación estratégica. Bogotá: Editorial Trillas, 2006.

REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?. En: Revista Dinero [En línea], Bogotá DC. CO. Sec. Economía. 2 de Septiembre de 2016

[Revisado el 19 de marzo de 17]. Disponible en internet:  
<http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

REVISTA DINERO. Sector de telecomunicaciones crece ahora por debajo del PIB: ¿Qué pasa?. En: Revista Dinero [en línea], Bogotá DC. CO. Sec. Telecomunicaciones. 29 de septiembre de 2016 [revisado el 30 de julio de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/crecimiento-economico-del-sector-de-telecomunicaciones-en-colombia/232385>

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5ª. Edición. México: International Thomson Editores, 2005.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 10ª Edición. Bogotá DC: 3R Editores, 2008.

TECNÓSFERA. Microempresas siguen sin hacer uso de la tecnología. En: Casa Editorial El tiempo [En línea], Bogotá DC. CO. Sec. Tecnología. 7 de Julio de 2015 [Revisado el 19 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16058515>

## **ANEXO A. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO SOLUCIONES TECNOLÓGICAS AIKON LTDA.**

### **CAPÍTULO I**

ART. 1º—El presente reglamento interno de trabajo prescrito por SOLUCIONES TECNOLOGICAS AIKON LTDA., Con Identificación Tributaria No. 830.064.586-1, domiciliada en la ciudad de Bogotá D.C. en la Avenida Calle 6 No. 78 C 09, República de Colombia y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

### **CAPÍTULO II**

#### **Condiciones de admisión**

ART. 2º—Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa SOLUCIONES TECNOLOGICAS AIKON LTDA. Debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante (hoja de vida) y acompañar los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b) Autorización escrita del Ministerio de Trabajo o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de estos, el defensor de familia, cuando el aspirante sea menor de dieciocho (18) años.
- c) Certificado de los últimos tres (3) empleadores con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada así como las funciones desempeñadas.
- d) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.
- e) Los indicados en el Formato GTH-F-SC-03 -Lista de Chequeo de Documentos-PARAGRAFO. —SOLUCIONES TECNOLOGICAS AIKON LTDA., podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto así, es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo “datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca” (L. 13/72, art. 1º); lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo (art. 43, C.N., arts. 1º y 2º, Convenio N° 111 de la OIT, Res. 3941/94 del Mintrabajo), el examen de sida (D.R. 559/91, art. 22), ni la libreta militar (D. 2150/95, art. 111).

#### **Período de prueba**

ART. 3º—**SOLUCIONES TECNOLOGICAS AIKON LTDA** una vez admitido el aspirante estipula con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto

apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo (CST, art. 76). El cual quedará consignado en el respectivo contrato de trabajo.

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

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

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

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

### **CAPÍTULO III**

#### **Trabajadores accidentales o transitorios**

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

### **CAPÍTULO IV**

#### **Horario de trabajo**

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

**DIAS LABORABLES:** Los días laborables para el personal administrativo y no administrativo de la empresa, es de lunes a sábado, en los horarios que se estipulan a continuación:

<b>CARGO/ HORARIOS</b>	<b>DIAS DE LA SEMANA</b>		<b>DESCANSO</b>
	Lunes a Viernes	Sábado	
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>			
DIRECTORA ADMINISTRATIVA	De las 7:00 a 13:00 horas y de las 14:00 a las 17:00 horas	-	13:00 a 14:00 Almuerzo 10 minutos entre jornada
AUXILIAR	De las 8:00 a 13:00	8:00 a 13:00,	13:00 a 14:00



CARGO/ HORARIOS	DIAS DE LA SEMANA		DESCANSO
	Lunes a Viernes	Sábado	
SERVICIOS GENERALES	horas y de las 14:00 a las 15:00 horas	14:00 a 16:00	Almuerzo 10 minutos entre jornada
COORDINADORA EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	De las 7:00 a 13:00 horas y de las 14:00 a las 17:00 horas	-	13:00 a 14:00 Almuerzo 10 minutos entre jornada
COORDINADORA EN CALIDAD	De las 7:00 a 13:00 horas y de las 14:00 a las 17:00 horas	-	13:00 a 14:00 Almuerzo 10 minutos entre jornada
<b>ÁREA TÉCNICA OPERATIVA</b>			
INGENIERO DE PROYECTOS	De las 7:00 a 13:00 horas y de las 14:00 a las 16:00 horas	7:00 a 13:00, 14:00 a 16:00	13:00 a 14:00 Almuerzo 10 minutos entre jornada
TÉCNICOS DE REDES	De las 7:00 a 13:00 horas y de las 14:00 a las 16:00 horas	7:00 a 13:00, 14:00 a 16:00	13:00 a 14:00 Almuerzo 10 minutos entre jornada
AUXILIARES DE REDES	De las 7:00 a 13:00 horas y de las 14:00 a las 16:00 horas	7:00 a 13:00, 14:00 a 16:00	13:00 a 14:00 Almuerzo 10 minutos entre jornada
GERENTE COMERCIAL	De las 7:00 a 13:00 horas y de las 14:00 a las 17:00 horas	-	13:00 a 14:00 Almuerzo 10 minutos entre jornada
<b>TRABAJO EN CAMPO O EN MISIÓN</b>			
ÁREA TÉCNICA OPERATIVA	<p>El trabajador en misión estará sujeto a los horarios establecidos en proyectos desarrollados en campo o de sitios alejados de los centros urbanos y cuando éstos no se traten de trabajos de actividad discontinua o intermitente, se dará aplicación a lo normado con relación a la jornada máxima de trabajo y demás aspectos derivados.</p> <p>Para los proyectos desarrollados en campo o sitios alejados de los centros urbanos con empresas del sector petrolero y afines, tratándose de labores discontinuas o intermitentes, los turnos serán determinados según las necesidades en cada sector.</p> <p>Teniendo en cuenta que los trabajos de campo cuando la jornada de trabajo es discontinua o intermitente se requiere la disposición del trabajador en todo momento se tendrán en cuenta y se dará aplicación a lo establecido en el Capítulo VIII del Régimen Laboral Colombiano en</p>		

CARGO/ HORARIOS	DIAS DE LA SEMANA		DESCANSO
	Lunes a Viernes	Sábado	
concordancia con el D.E. 284/57.			

**PARAGRAFO 1.** Cuando la empresa no tenga obras y/o proyectos en ejecución, el horario para el área Operativa será el mismo de la Administrativa, vale decir, de lunes a viernes de las 7:00 a las 13:00 horas y de las 14:00 a las 17:00 horas. Con un horario de almuerzo de las 13:00 a las 14:00 horas.

**PARAGRAFO 2.** Cuando la empresa tenga más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, conforme al Artículo 21 de la Ley 50 de 1.990.

**PARAGRAFO 3. Jornada laboral flexible.** (Ley 789/2002, Artículo 51) Modificó el inciso 1 del literal C), incluyó el d) Artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo.

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

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

## CAPÍTULO V

### Las horas extras y trabajo nocturno

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

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

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

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

**En Soluciones Tecnológicas AIKON Ltda.,** se tienen definidas las siguientes horas extras y previa la autorización del Ministerio de la Protección Social así: (la resolución deberá estar publicada en cartelera y se renovará anualmente) de no estar la resolución publicada en siguiente horario NO aplica.

CARGO/ HORAS EXTRAS	HORARIOS		DIAS DE LA SEMANA		FRECUENCIA
			Lunes a Viernes	Sábado	
<b>ÁREA TÉCNICA OPERATIVA</b>					
TÉCNICOS DE REDES	De las 16:00 horas a las 18:00 horas		De las 16:00 horas a las 18:00 horas	De las 16:00 horas a las 18:00 horas	Intermitente
AUXILIARES DE REDES	De las 16:00 horas a las 18:00 horas		De las 16:00 horas a las 18:00 horas	De las 16:00 horas a las 18:00 horas	Intermitente

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

**ART. 12.—Tasas y liquidación de recargos.**

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

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

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

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

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

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

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

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

## **CAPÍTULO VI**

### **Días de descanso legalmente obligatorios**

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

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

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

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

**PARAGRAFO. 1º**—Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (L. 50/90, art. 26, num. 5º).

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

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

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.

2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.

3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990 (L. 789/2002, art. 26).

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

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

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

**ART. 15.**—El descanso en los días domingos y los demás días expresados en el artículo 14 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la

excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la Ley 50 de 1990 (L. 50/90, art. 25).

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

#### **Vacaciones remuneradas**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Permisos**

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

En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.

En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.

En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente, permisos personales) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa (CST, art. 57, num. 6º).

## **CAPÍTULO VII**

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

ART. 25.— **Formas y libertad de estipulación:**

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

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

En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de 10 salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

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

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

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

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

#### **Períodos de pago:**

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

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y/o vencidos, es decir a más tardar el tercer día hábil a su causación. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (CST, art. 134).

### **CAPÍTULO VIII**

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

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

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

ART. 31.—Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la

incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ART. 32.—Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

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

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

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

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

ART. 36.—Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales para lo cual deberán en cada caso determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales de conformidad con el reglamento que se expida.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en una empresa o actividad económica, deberá ser informado por el empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en



forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

ART. 37.—En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código Sustantivo del Trabajo, a la Resolución 1016 de 1989 expedida por el Ministerio de Trabajo y las demás que con tal fin se establezcan. De la misma manera ambas partes están obligadas a sujetarse al Decreto-Ley 1295 de 1994, y la Ley 776 del 17 de diciembre de 2002, Ley 1562 de 2012 del Sistema General de Riesgos Laborales, de conformidad con los términos estipulados en los preceptos legales pertinentes y demás normas concordantes y reglamentarias antes mencionadas.

## **CAPÍTULO IX**

### **Prescripciones de orden**

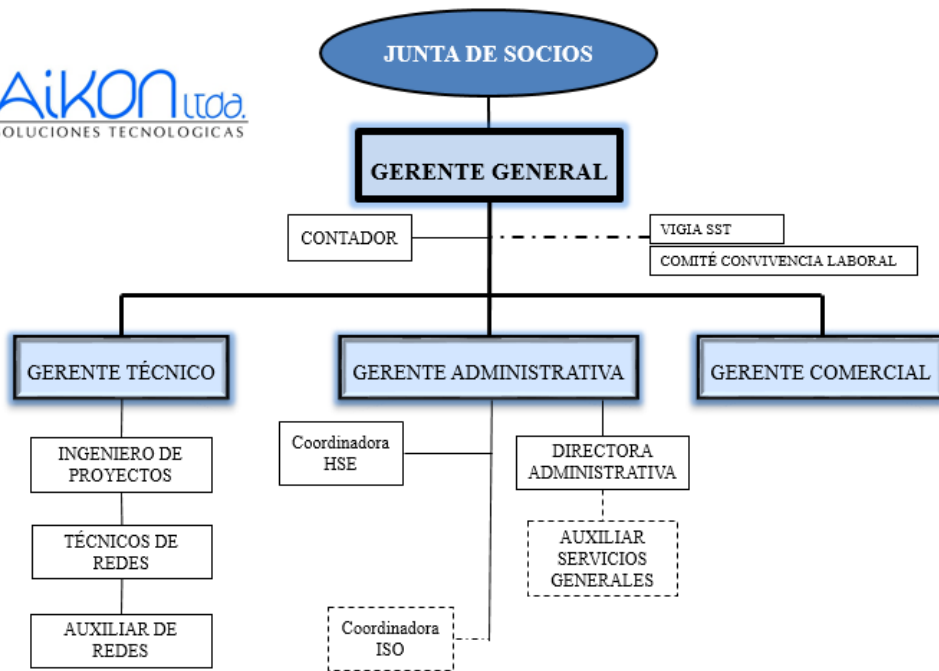
ART. 38.—Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

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

## **CAPÍTULO X**

### **Orden jerárquico**

ART. 39.—El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente:



**PARAGRAFO.** —De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: El Gerente General, Gerente Técnico y Gerente Administrativo.

## CAPÍTULO XI

### Labores prohibidas para mujeres y menores

ART. 40.—Queda prohibido emplear a los menores de dieciocho (18) años y a las mujeres en trabajo de pintura industrial, que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos. Las mujeres sin distinción de edad y los menores de dieciocho (18) años no pueden ser empleados en trabajos subterráneos de las minas ni en general trabajar en labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos (CST, art. 242, ords. 2º y 3º).

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

1. Trabajos que tengan que ver con sustancias tóxicas o nocivas para la salud.
2. Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
3. Trabajos subterráneos de minería de toda índole y en los que confluyen agentes nocivos, tales como contaminantes, desequilibrios térmicos, deficiencia de oxígeno a consecuencia de la oxidación o la gasificación.
4. Trabajos donde el menor de edad está expuesto a ruidos que sobrepasen ochenta (80) decibeles.

5. Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radiactivas, pinturas luminiscentes, rayos X, o que impliquen exposición a radiaciones ultravioletas, infrarrojas y emisiones de radiofrecuencia.
6. Todo tipo de labores que impliquen exposición a corrientes eléctricas de alto voltaje.
7. Trabajos submarinos.
8. Trabajo en basurero o en cualquier otro tipo de actividades donde se generen agentes biológicos patógenos.
9. Actividades que impliquen el manejo de sustancias explosivas, inflamables o cáusticas.
10. Trabajos en pañoleros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.
11. Trabajos en pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos elementos.
12. Trabajos en máquinas esmeriladoras, afilado de herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
13. Trabajos en altos hornos, horno de fundición de metales, fábrica de acero, talleres de laminación, trabajos de forja, y en prensa pesada de metales.
14. Trabajos y operaciones que involucren la manipulación de cargas pesadas.
15. Trabajos relacionados con cambios de correas de transmisión, aceite, engrasado y otros trabajos próximos a transmisiones pesadas o de alta velocidad.
16. Trabajos en cizalladoras, cortadoras, laminadoras, tornos, fresadoras, troqueladoras, otras máquinas particularmente peligrosas.
17. Trabajos de vidrio y alfarería, trituración y mezclado de materia prima, trabajo de hornos, pulido y esmerilado en seco de vidriería, operaciones de limpieza por chorro de arena, trabajo en locales de vidriado y grabado, trabajos en la industria cerámica.
18. Trabajo de soldadura de gas y arco, corte con oxígeno en tanques o lugares confinados, en andamios o en molduras precalentadas.
19. Trabajos en fábricas de ladrillos, tubos y similares, moldeado de ladrillos a mano, trabajo en las prensas y hornos de ladrillos.
20. Trabajo en aquellas operaciones y/o procesos en donde se presenten altas temperaturas y humedad.
21. Trabajo en la industria metalúrgica de hierro y demás metales, en las operaciones y/o procesos donde se desprenden vapores o polvos tóxicos y en plantas de cemento.
22. Actividades agrícolas o agroindustriales que impliquen alto riesgo para la salud.
23. Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del Ministerio de la Protección Social.

**PARAGRAFO.**—Los trabajadores menores de 18 años y mayores de catorce 14, que cursen estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje o en un instituto técnico especializado reconocido por el Ministerio de Educación Nacional o en una institución del sistema nacional de bienestar familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de Trabajo, o que obtenga el certificado de aptitud profesional expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, podrán ser

empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio de Trabajo, pueden ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados. Quedan prohibidos a los trabajadores menores de 18 años todo trabajo que afecte su moralidad. En especial le está prohibido el trabajo en casas de lenocinio y demás lugares de diversión donde se consuman bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, muertes violentas, apología del delito u otros semejantes (Artículo 117- Ley 1098 de noviembre 8 de 2006- Código de la Infancia y la adolescencia- Resolución 4448 de diciembre 2 de 2005); (D. 2737/89, arts. 245 y 246).

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

## **CAPÍTULO XII**

### **Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores**

#### **ART. 42.—Son obligaciones especiales del empleador:**

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 24 de este reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considerará que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos 5 días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

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

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

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

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

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

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

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

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

**ART. 43.—Son obligaciones especiales del trabajador:**

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

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

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

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

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

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

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

las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

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

**ART. 44.—Se prohíbe a la empresa:**

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

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

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

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

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

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

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

4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores el ejercicio de su derecho de asociación.

5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.

6. Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.

7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.

8. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7º del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de “lista negra”, cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.

9. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos, será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.

10. Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.

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

**ART. 45.—Se prohíbe a los trabajadores:**

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.

2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.

3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.

4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.

5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.

6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.

7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.

8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (CST, art. 60).

### **CAPÍTULO XIII**

#### **Escala de faltas y sanciones disciplinarias**

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

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

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

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

c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en

el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

**ART. 48.—Constituyen faltas graves:**

a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.

b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.

c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.

d) Que el trabajador viole la privacidad de documentos o información que conozca con ocasión de su trabajo, de la empresa o de los clientes, para obtener un provecho para sí o para otros.

e) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

**Procedimientos para Comprobación de Faltas y Formas de Aplicación de las Sanciones Disciplinarias**

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

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

## **CAPÍTULO XIV**

**Reclamos: Personas ante quienes deben presentarse y su tramitación**

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

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

PARAGRAFO.—En la empresa SOLUCIONES TECNOLOGICAS AIKON LTDA, no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.



## **CAPITULO XV**

### **Mecanismos de Prevención del Acoso Laboral y Procedimiento Interno de Solución**

**(Ley 1010 de 2006)**

**ARTÍCULO 53.-** Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos por la Empresa constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva en convivencia, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral empresarial y el buen ambiente en la empresa y proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.

**ARTÍCULO 54.-** En desarrollo del propósito a que se refiere el Artículo anterior, la empresa ha previsto los siguientes mecanismos:

1. Información a los trabajadores sobre la Ley 1010 de 2006, que incluya campañas de divulgación preventiva, conversatorios y capacitaciones sobre el contenido de dicha ley, particularmente en relación con las conductas que constituyen acoso laboral, las que no, las circunstancias agravantes, las conductas atenuantes y el tratamiento sancionatorio.
2. Espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de la empresa.
3. Diseño y aplicación de actividades con la participación de los trabajadores, a fin de:
  - a. Establecer, mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral en convivencia;
  - b. Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones empresariales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos y
  - c. Examinar conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la empresa, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.
4. Las demás actividades que en cualquier tiempo estableciere la empresa para desarrollar el propósito previsto en el Artículo anterior.

**ARTÍCULO 55.-** Para los efectos relacionados con la búsqueda de solución de las conductas de acoso laboral, se establece el siguiente procedimiento interno con el cual se pretende desarrollar las características de confidencialidad, efectividad y naturaleza conciliatoria señaladas por la ley para este procedimiento:

1. La empresa tendrá un Comité, integrado en forma bipartita, por un representante de los trabajadores y un representante del empleador o su delegado con sus respectivos suplentes (Res. 652/12 y Res.1356/12). Este comité se denominará “Comité de Convivencia Laboral”.
2. El Comité de Convivencia Laboral realizará las siguientes actividades (Res. 652/12):

Recibir y dar trámite a las quejas presentadas en las que se describan situaciones que puedan

Constituir acoso laboral, así como las pruebas que las soportan.

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

Promover el desarrollo efectivo de los mecanismos de prevención a que se refieren los Artículos anteriores.

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

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

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

Atender las conminaciones preventivas que formularen los Inspectores de Trabajo en desarrollo de lo previsto en el numeral 2 del Artículo 9º de la Ley 1010 de 2006 y disponer las medidas que se estimaren pertinentes,

Las demás actividades inherentes o conexas con las funciones anteriores y las establecidas en el Art. 6 de la Res. 652 de 2012.

3. Este comité se reunirá por mínimo una (1) vez al trimestre (Res. 1356/12) y designará de su seno un Presidente y un Secretario (Res. 652/12) ante quien podrán presentarse las solicitudes de evaluación de situaciones eventualmente constitutivas de acoso laboral con destino al análisis que debe hacer el comité, así como las sugerencias que a través del comité realizaren los miembros de la comunidad empresarial para el mejoramiento de la vida laboral.

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

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

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

## **CAPÍTULO XVI**

### **Objeciones, Validez y Publicación**

ART. 56 – Conforme al artículo 17 de la Ley 1429 de 2010, que modificó el artículo 119 del Código Sustantivo del Trabajo:

El Empleador publicará en cartelera de la empresa el Reglamento Interno de Trabajo y en la misma informará a los trabajadores, mediante circular interna, del contenido de dicho reglamento, fecha desde la cual entrará en aplicación.

La organización sindical, si la hubiere, y los trabajadores no sindicalizados, podrán solicitar al empleador dentro de los quince (15) días hábiles siguientes los ajustes que estimen necesarios cuando consideren que sus cláusulas contravienen los artículos 106, 108, 111, 112 o 113 del Código Sustantivo del Trabajo.

Si no hubiere acuerdo el inspector del trabajo adelantará la investigación correspondiente, formulará objeciones si las hubiere y ordenará al empleador realizar las adiciones, modificaciones o supresiones conducentes, señalando como plazo máximo quince (15) días hábiles, al cabo de los cuales el empleador realizará los ajustes so pena de incurrir en multa equivalente a cinco (5) veces el salario mínimo legal mensual vigente.

## **CAPÍTULO XVII**

### **Disposiciones finales**

ART. 58.—Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

## **CAPÍTULO XVIII**

### **Cláusulas ineficaces**

ART. 59.—No producirán ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador (CST, art. 109).