

# **MANEJO POSITIVO Y EFECTIVO DE FALTAS LABORALES:**

**Hacia una administración estratégica de los errores en el trabajo**



Todo el contenido de la presente presentación (**Manejo positivo y efectivo de faltas laborales**), es de propiedad de **GODOY CORDOBA ABOGADOS SAS.**, los nombres, enseñas, graficas, dibujos, diseños, textos y cualquier otra propiedad que aparezca en esta obra, así como los contenidos, esta amparados por las Leyes y Tratados Internacionales en materia de derechos de autor. Se autoriza el uso de la presente para asuntos estrictamente académicos propios de la capacitación que se encuentra adelantando. Por lo tanto la utilización no autorizada de la obra constituye infracción civil y penal. En consecuencia, no podrá ser utilizada, modificada, transmitida, comunicada públicamente o distribuida de ninguna manera, salvo autorización escrita y expresa de **GODOY CORDOBA ABOGADOS SAS.**

# AGENDA TEMATICA

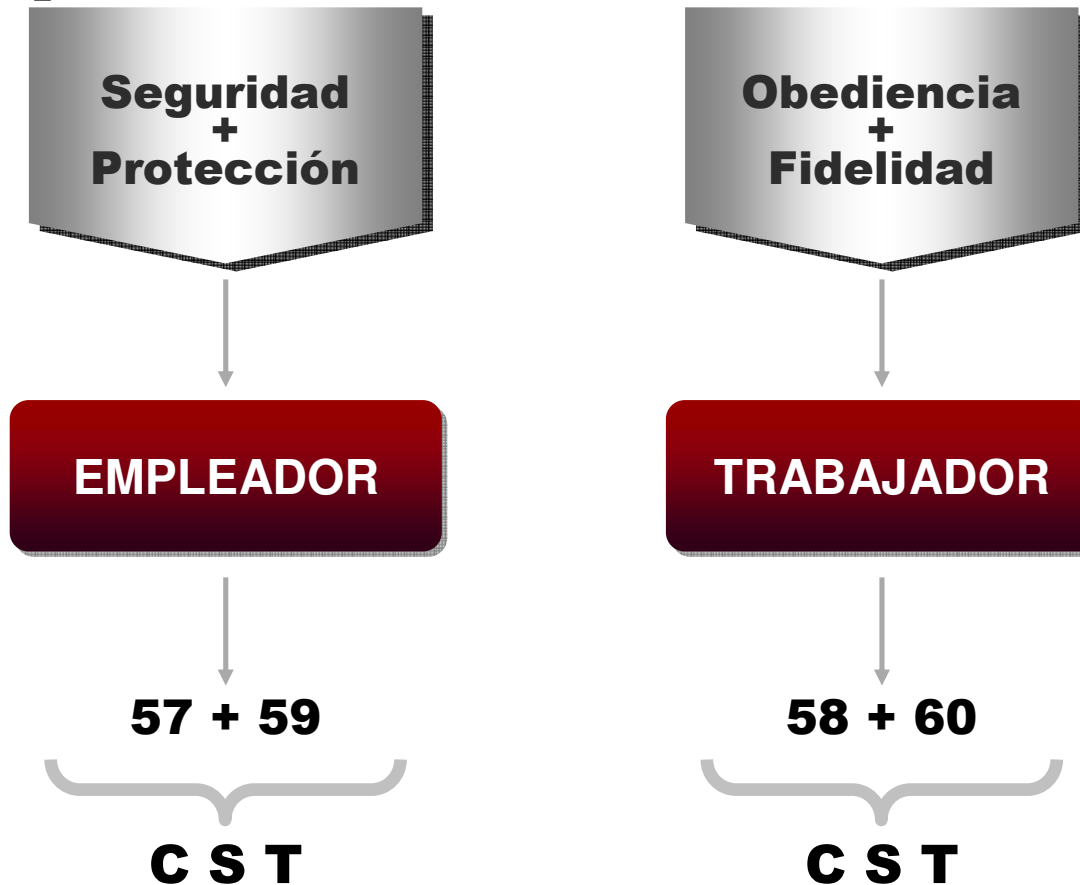
1. Introducción
2. Prevención de Faltas
3. Comprobación de Faltas
4. Evaluación para la toma de decisiones
5. Formalización de decisiones
6. Estructura de las comunicaciones sobre sanción y despidos

# 1

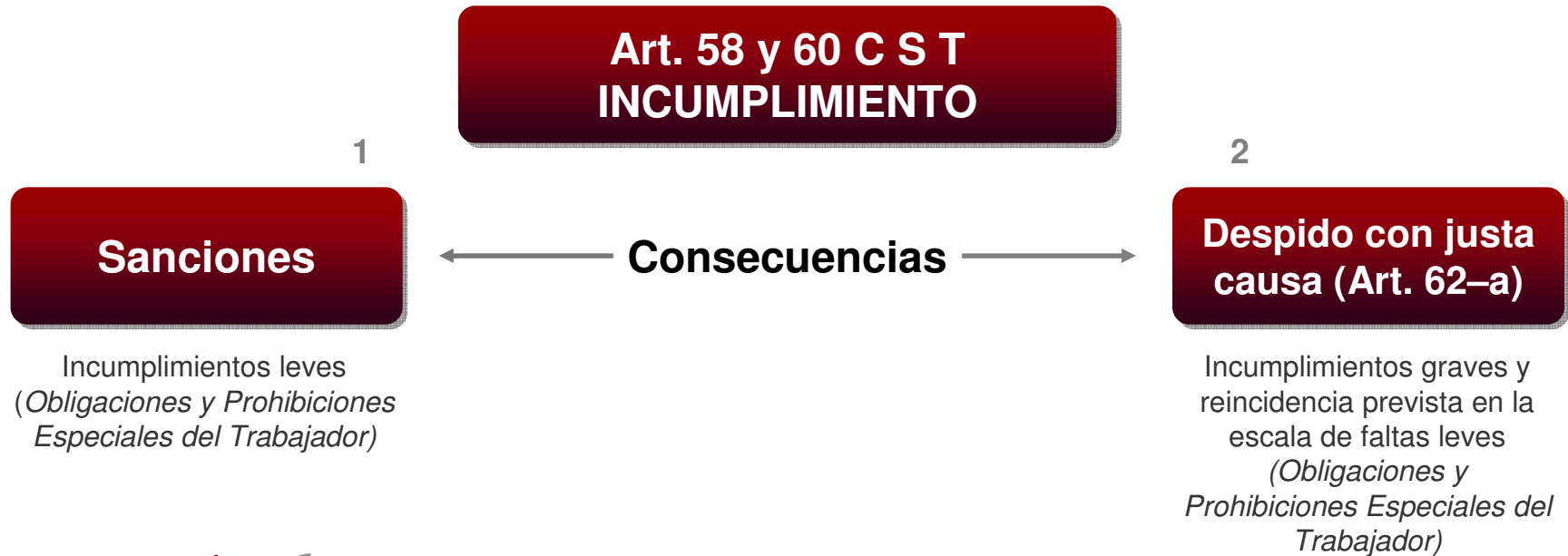
## INTRODUCCIÓN

## Obligaciones de las partes en el contrato de trabajo

### Art. 56 CST



## Consecuencias en el Incumplimiento del Trabajador



Arts. 108 – 116 CST/RIT

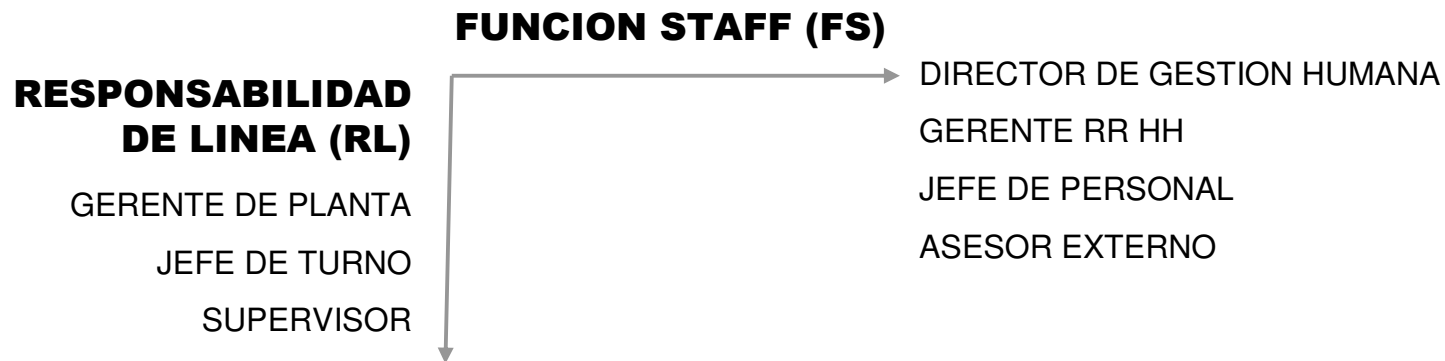
**- Multas (Retardos):**

1/10 Sal. Diario ---- 1/5 Sal. Diario (Fondo para Bonos o Regalos)

**- Suspensiones (Ausencias / Faltas Leves):**

½ día - 2mes (Hasta 8 días la 1ra vez y hasta 2 meses la 2da vez)

## La administración de RRHH y las faltas laborales



### RAZÓN DE SER

1. Evitar que el jefe sea juez y parte.
2. Evitar el desgaste de imagen y el deterioro de la relación personal.

## La administración de RRHH y las faltas laborales

### **POSITIVO**

Errar es humano

En el error, el ser humano se forma

### **EFFECTIVO**

Todos los actos humanos (errores) deben tener consecuencias para que generen:

**Crecimiento - Formación - Experiencia**

# 2

## PREVENCIÓN DE FALTAS

## Niveles de responsabilidad

Personas responden por  
los actos propios

+

Personas responden por  
los actos de otros

**JEFE**

1. Lo nombran
2. Autoridad
3. Se le teme
4. Se le acepta

≠

**LIDER**

1. Se "ES"
2. Prestigio
3. Se le respeta
4. Se le admira

# OCHO REGLAS PARA EJERCER EL LIDERAZGO

## LOS LÍDERES:

### **1. Mejoran constantemente su equipo:**

Cada encuentro como una oportunidad para:

- ✓ Evaluar: Gente adecuada en el puesto correcto
- ✓ Asesorar: ayudar a mejorar el desempeño desde la crítica y guía
- ✓ Crear autoconfianza: darle a la gente aliento, cuidado y reconocimiento

### **2. Se aseguran de que la gente vea no sólo la visión, sino que la vivan y la respiren:**

Debe ser de conocimiento de todos, recordada constantemente.

### **3. Contagian de energía positiva y optimismo para superar el reto que su equipo enfrenta.**

Tomado de Portafolio 26-27 de sep 2009. Jack y Suzy Welch

# OCHO REGLAS PARA EJERCER EL LIDERAZGO

## **4. Establecen confianza con franqueza, transparencia y crédito:**

La gente debe saber como está su desempeño y como le va al negocio. Incluso cuando las noticias no sean buenas, debe combatir el impulso de suavizar o disminuir mensajes duros, o pagará con la confianza y energía del su equipo. Establecen confianza al dar crédito a quien lo merece. En tiempos malos asumen la responsabilidad por lo que ha ido mal. En tiempos buenos, distribuyen generosamente los elogios.

## **5. Los líderes tienen el valor de tomar decisiones impopulares y basadas en la intuición:**

Su trabajo es escuchar y explicarse claramente. No vacile ni postergue.

Tomado de Portafolio 26-27 de sep 2009. Jack y Suzy Welch

# OCHO REGLAS PARA EJERCER EL LIDERAZGO

**6. Los líderes investigan y presionan con una curiosidad que casi es escepticismo, asegurándose de que sus preguntas son contestadas con acción.**

**7. Los líderes inspiran a correr riesgos y a aprender mediante el ejemplo**

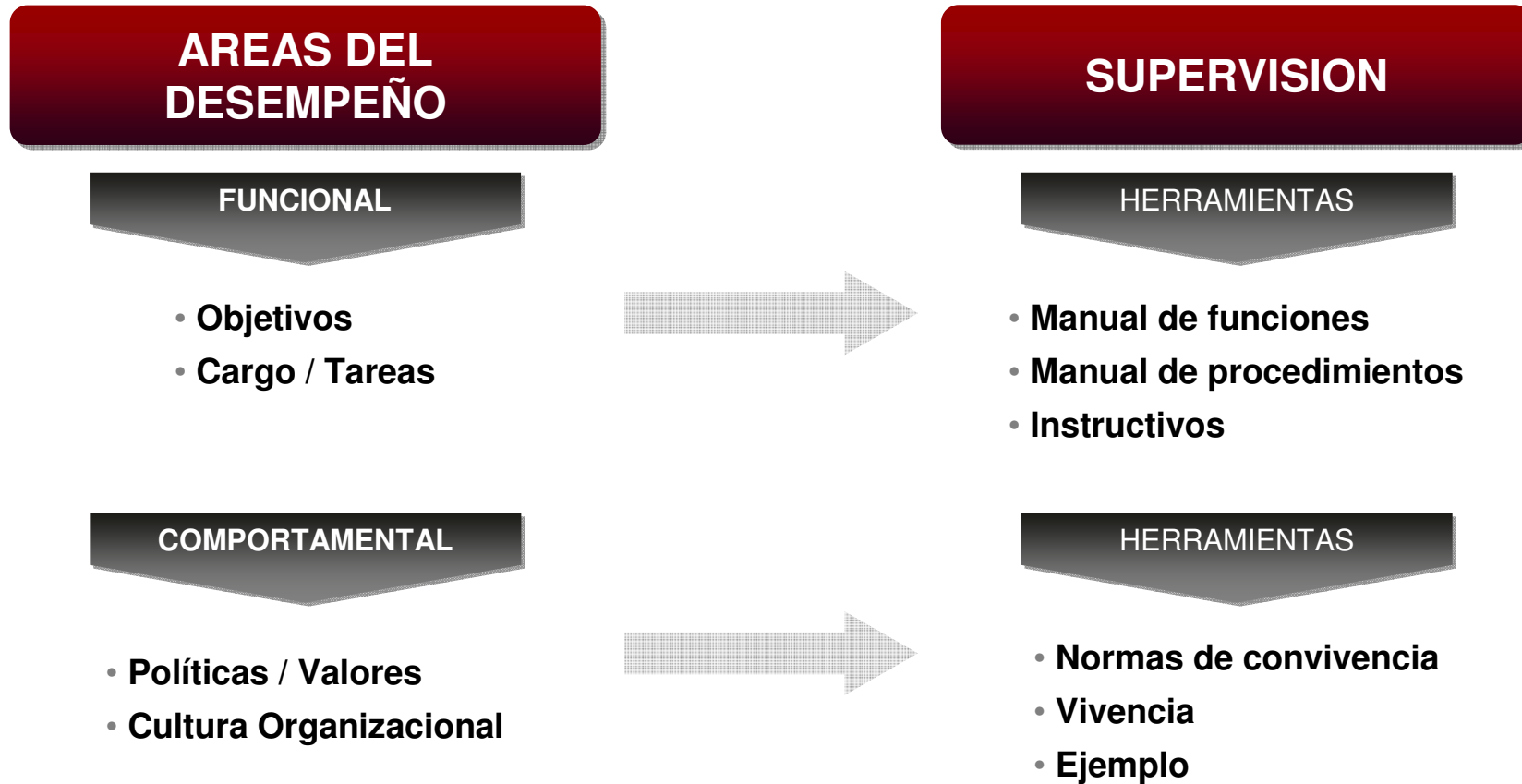
Cometer errores no es fatal

**8. Los líderes celebran:**

Celebrar hace que la gente se sienta ganadora y crea un ambiente de reconocimiento y energía positiva.

Tomado de Portafolio 26-27 de sep 2009. Jack y Suzy Welch

## Manejo Positivo 1



# LOS VALORES DE LA EMPRESA SÍ CUENTAN\*.

*Los valores son el cómo de la misión, lo medios para el fin*

## **1. El proceso de crear valores debe ser interactivo:**

- ✓ Los ejecutivos tienen que asegurarse que las personas se sientan obligadas a contribuir.
- ✓ Obtener amplia participación garantiza mayor discernimiento e ideas
- ✓ Asegura aceptación más extensiva.

## **2. La descripción debe ser específica:**

- ✓ No pueden ser valores generales o vagos, el detalle ayuda a conducir a acciones.

\*Portafolio 3 y 4 de Octubre de 2009 por Jack y Suzy Welch

# LOS VALORES DE LA EMPRESA SÍ CUENTAN\*.

- 3. Para hacer que los valores realmente signifiquen algo las empresas tienen que recompensar a los empleados que los exhiben y castigar a los que no .**
- 4. Para que la misión y valores de una empresa trabajen bien conjuntamente como propuesta exitosa, tienen que reforzarse mutuamente.**

\*Portafolio 3 y 4 de Octubre de 2009 por Jack y Suzy Welch

## **OBSERVACIÓN**

# **ELEMENTOS PARA UNA BUENA OBSERVACION**

- 1- Contacto / Proximidad**
- 2- Ejemplo / Dominio / Conocimiento**
- 3- Objetivos e Instrucciones claras**
- 4- Comunicación**

2. PREVENCIÓN DE FALTAS

## **OBSERVACIÓN**

# **OBSERVACIÓN VS. INTIMIDAD:**

**PROTECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA VS.  
DERECHO A LA INTIMIDAD**

## OBSERVACIÓN

### Normas Constitucionales

# Artículo 15:

“Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. (...)

La correspondencia y demás formas de comunicación privada son inviolables.

Sólo pueden ser interceptadas o registradas mediante orden judicial, en los casos y con las formalidades que establezca la ley. (...)”

***“Derecho a la INTIMIDAD”***

## OBSERVACIÓN

### Normas Comerciales

# Ley 527 de 1999

Otorga al correo electrónico, la misma equivalencia a las normas penales y constitucionales que garantizan la inviolabilidad de la correspondencia.

*“Ley de Comercio Electrónico”*

## **OBSERVACIÓN**

**Normas Laborales**

**Obligaciones Trabajador**

**Artículo 60, numeral 8:**

Prohibición del trabajador de usar los útiles o herramientas suministradas por el empleador en objeto distinto del trabajo contratado

## **OBSERVACIÓN**

### **Normas Laborales**

### **Obligaciones Trabajador**

# **Artículo 58, numeral 1:**

El trabajador se encuentra obligado a observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular le imparta el empleado o sus representantes.

## **OBSERVACIÓN**

### **Normas Laborales**

### **Derechos Empleador**

# **Artículo 58 y 60:**

1. La facultad que tiene el empleador de regular y por lo tanto supervisar, el uso de las herramientas e implementos suministrados al trabajador para que este pueda desarrollar cabalmente sus funciones.
2. Lo anterior implica el derecho a instruir para qué puede y para qué no puede usar el trabajador los elementos de trabajo.

## **OBSERVACIÓN**

### **Normas Laborales** **Derechos Empleador**

Resulta válido que el empleador realice gestiones encaminadas a determinar el cumplimiento de las obligaciones y prohibiciones del trabajador, lo cual en lo referente a la utilización de las herramientas de trabajo implica el poder supervisar la destinación específica que en determinado momento el trabajador esta dando a la herramienta de trabajo suministrada

# Conclusiones

El límite que tiene el empleador para inspeccionar el uso de las herramientas de trabajo está restringido por el derecho constitucional a la intimidad.

1. Si empleador encuentra uso inadecuado de herramientas, podrá investigar pero no podrá divulgar el contenido de la información si ésta viola el derecho a la intimidad.
2. El empleador puede inspeccionar uso de las herramientas y en caso de ser indebido, podrá conservar las pruebas, sin que se viole la intimidad del trabajador, única y exclusivamente para desarrollar el proceso disciplinario.

## OBSERVACIÓN

# INTRUCCIONES Y ENTREGAS AL TRABAJADOR

Se trata de instruir al trabajador en cuanto al qué y al cómo de desarrollo de su labor. Así se le informa lo que podemos denominar en términos generales “**normas internas**”. Esto tendrá importantes consecuencias en el desarrollo del contrato

## OBSERVACIÓN

### **INTRUCCIONES Y ENTREGAS AL TRABAJADOR**

- Manual de Funciones
- Manual de Procedimientos
- Instructivos de Trabajo
- Actas de entrega de elementos de trabajo

### **Normas Internas:**

Salud Ocupacional

Confidencialidad

Cultura Organizacional

## OBSERVACIÓN

# RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO EN CASOS DE DETRIMENTO PATRIMONIAL

### POR HERRAMIENTAS O ELEMENTOS DE TRABAJO

- Acta de entrega con autorización de descuento en eventos de responsabilidad imputable al empleado.
- Verificación de las causas del detrimento o pérdida
- Aplicación del descuento en nómina o en la liquidación final

### POR DESCUADRES EN CAJA O SIMILARES

- Reporte y descargos
- Responsabilidad imputable al empleado
- Propuesta de pago mediante libranza
  - *Aceptación de la propuesta y aplicación de los descuentos*
  - *Rechazo de la propuesta y aplicación de medidas disciplinarias*

## OBSERVACIÓN

### **Funciones del Cargo y manuales de procedimiento como anexo del Contrato**

- Facilitan la determinación de responsabilidades.
- Facilitan el ejercicio de la potestad disciplinaria.

## **HERRAMIENTAS DE MANEJO INTERNO**

DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL A LA FORMAL

- 1 AMONESTACIÓN VERBAL**
- 2 AMONESTACIÓN ESCRITA**
- 3 REPORTE**

## 2. PREVENCIÓN DE FALTAS

### MANEJO INTERNO

#### Hoja para el registro de eventos significativos

SUPERVISION : { OBJETIVA  
JUSTA

NOMBRE DEL TRABAJADOR		PERIODO	
Fecha	Hechos y situaciones	Manejo y consecuencias	Firma

Esta es una herramienta muy importante para la labor del jefe inmediato en su misión de hacer manejo efectivo y positivo del desempeño laboral, en especial de las faltas laborales.

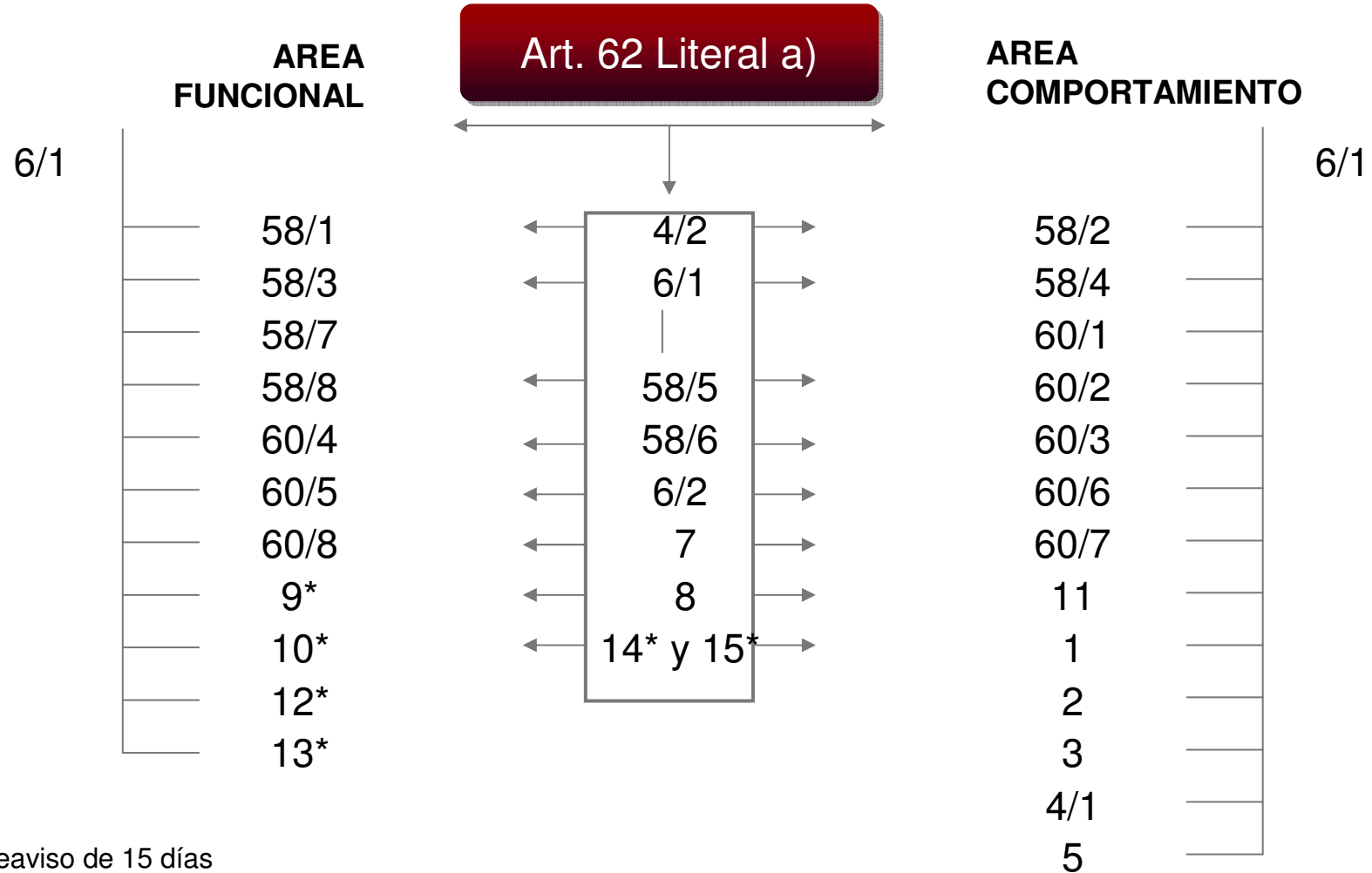
Registre aquí toda información significativa:

Amonestaciones verbales- Amonestaciones escritas – reporte – distinciones – éxitos – ascensos – desempeño extraordinarios. Etc.

Que le sirva de base objetiva para cualquier tipo de evaluación

2. PREVENCIÓN DE FALTAS

## Fundamentos Jurídicos del Despido con Justa Causa



\* Con Preaviso de 15 días

# 3

## COMPROBACIÓN DE FALTAS

### 3. COMPROBACIÓN DE FALTAS

## Formato de reporte

**Nombre del Empleado:** \_\_\_\_\_  
**Cargo del Empleado:** \_\_\_\_\_  
**Para tramitar FS :** \_\_\_\_\_  
**Tiempo en el Cargo:** \_\_\_\_\_  
**Cargos Anteriores:** \_\_\_\_\_  
**Tiempo en la Empresa:** \_\_\_\_\_

#### 1. Descripción de la Falta :

(Indique las circunstancias de modo, tiempo y lugar, así mismo indique si se trata del desconocimiento de una orden o instrucción, cuál fue)

Qué:

Cómo:

Cuándo

Dónde:

#### 2. Comprobación de la Falta:

Lo anterior se estableció :

A-

B-

C-

#### 3. Qué manejo previo le ha dado a esta situación:

Información contenida en la hoja de registro del trabajador implicado

Funcionario que reporta :

### 3. COMPROBACIÓN DE FALTAS

#### **Evaluación preliminar**

- + **Antecedentes :**
- + **Precisiones?**
- + **Comprobación?**
- + **Oportunidad ?**

#### **POSIBLES CONCLUSIONES**

- a) No da ni para descargos.
- b) Lista para descargos.
- c) Requiere complementaciones antes de descargos
- d) Medidas adicionales (con el jefe, con la organización, con los compañeros, con los procesos, etc.)
- e) Pasa para despido (Previos descargos)

3. COMPROBACIÓN DE FALTAS

**Formato citación de descargos**

Señor

.....

Por medio de la presente nos permitimos citarlo el día ....., de .....de 200\_ a las (hora) a la Oficina de Personal con el fin de oír sus descargos sobre los hechos ocurridos el día .....del mes de ..... de .....

Atentamente,

\_\_\_\_\_

CONSTANCIA DE ENTREGA \_\_\_\_\_

**Nota: Advertencia sobre derecho a ser asistido por el Sindicato en caso que aplique**

## DESCARGOS

### LA AUSENCIA DE DESCARGOS INVALIDA LAS DECISIONES DISCIPLINARIAS

#### Art. 29

#### Constitución Nacional

- Derecho de defensa y debido proceso.

Se trata de un derecho fundamental que puede ser protegido mediante la acción de tutela

#### Art 115 del CST

- No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria que se imponga sin dar oportunidad al trabajador implicado de ser oído

3. COMPROBACIÓN DE FALTAS

**DESCARGOS**

# **SENTENCIA SOBRE EL DERECHO FUNDAMENTAL AL DEBIDO PROCESO**

## DESCARGOS

# Del Caso Concreto...

*“Incurrió la empresa demandada en un exceso, al haber procedido al despido inmediato, basándose solamente en la declaración del “Gerente” que obra a folio 76, sin tener en cuenta las declaraciones de testigos presenciales, que manifestaban precisamente lo contrario, para poder esclarecer la realidad de los hechos acontecidos, y poder obrar en forma justa y equitativa.*

*Por ello, la empresa al pretender fundamentar el despido del actor en faltas atribuibles a su comportamiento, sin haberle dado la oportunidad de defenderse, aplicó claramente, una sanción sin debido proceso.”*

## DESCARGOS

# ART 29 CN

S  
E  
C  
T  
O  
R  
  
P  
R  
I  
V  
A  
D  
O

*“El DEBIDO PROCESO se aplicará a toda clase de actuaciones judiciales y administrativas”*

Cuando van a ejercer su poder sancionatorio frente a un trabajador, por la supuesta ocurrencia de una falta que amerite una sanción contemplada bien sea en la ley o, en los reglamentos de trabajo

## APLICACIÓN OBLIGATORIA

## DESCARGOS

# GARANTÍA DEL DEBIDO PROCESO

El criterio de la empresa no puede ser caprichoso o arbitrario cuando pretende configurar una justa causa de despido por lo que debe:

- Ajustarse al rigorismo de estar plenamente probados los hechos que se imputan.
- Respetar del Derecho de Defensa del Trabajador (cumplimiento del proceso disciplinario).

## Derecho de defensa vs. Poder disciplinario

## DESCARGOS

# EXTRACTO DE LA SENTENCIA

*“Aunque la norma demandada autoriza al empleador para poner fin a la relación laboral en forma unilateral, ello no implica que su decisión esté cubierta por el ordenamiento incluso cuando es caprichosa o arbitraria. Para efectos de su aplicación es necesario que se surta un procedimiento previo que garantice al trabajador su derecho de defensa. La terminación del contrato de trabajo debe ser una resolución justa, razonable y proporcionada con la conducta asumida por el trabajador, que para el caso de debate, es la violencia grave, la injuria o el maltrato contra el patrono, su familia, sus representantes o socios y vigilantes de la empresa”*

**Corte Constitucional Sentencia T – 605 de 1999**

## DESCARGOS

### **EI DEBIDO PROCESO** permite determinar:

Magnitud del Hecho.

Repercusiones del Hecho.

Circunstancias en las que el hecho se presenta.

Toda vez que debe garantizarse al trabajador el derecho a la defensa y además la terminación del contrato de trabajo debe ser una resolución justa, razonable y proporcionada con la conducta asumida por el trabajador

## DESCARGOS

# EXTRACTO DE LA SENTENCIA

*“Dentro de un Estado Social de Derecho, es que de acuerdo con una interpretación más favorable para el trabajador, sea ejercido el derecho de defensa, y se solucionen las controversias laborales a través del diálogo y los medios pacíficos. Se trata, en últimas, de evitar que todos los conflictos sean materia de pronunciamientos judiciales, y conseguir que todos los problemas se resuelvan por un acuerdo de las partes, respetando el debido proceso”*

**Corte Constitucional Sentencia T – 605 de 1999**

**DESCARGOS**

# ETAPAS

**Citación**

**Advertencias Previas**

**Preguntas / Respuestas**

**Trascripción**

**Suscripción**

**Reanudación**  
*(en algunos casos)*

**DESCARGOS**

# CONDICIONES

**Neutralidad**

**Testigos**

**Testigos**

**Brevedad**

**Referencia a soportes**

### 3. COMPROBACIÓN DE FALTAS

## Formato para descargos

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Nombre Testigos: \_\_\_\_\_

Nombre del Funcionario responsable de la Diligencia : \_\_\_\_\_

Fecha y Hora : \_\_\_\_\_

### INTRODUCCION

La presente diligencia se lleva a cabo para dar cumplimiento a la normas del C.S.T. Y del Reglamento Interno de Trabajo sobre verificación de faltas laborales, de acuerdo con la citación previa de fecha .....y con base en el reporte de fecha.....con el fin de oír y registrar los descargos del trabajador

### PREGUNTAS Y RESPUESTAS

A continuación se formulan las preguntas correspondientes

### 3. COMPROBACIÓN DE FALTAS

## Instrucciones para los descargos

1. Las preguntas deben ser en lo posible **asertivas**, con referencia **precisa** a los detalles del reporte y de la evaluación preliminar buscando dos objetivos fundamentales:
  - a) *Establecer si el trabajador reconoce la ocurrencia del hecho reportado y su responsabilidad.*
  - b) *En segundo lugar las explicaciones o aclaraciones que quiera dar al respecto.*
2. Se debe solicitar que sea **breve y conciso** en sus respuestas, pues éstas se van a registrar por escrito para poder ser evaluadas posteriormente.
3. El trabajador debe entender que en este momento **no se está juzgando, simplemente se les está escuchando**

### 3. COMPROBACIÓN DE FALTAS

## Instrucciones para los descargos

4. Quien adelante la diligencia no debe expresar, opiniones o juicios de valor, debe **limitarse a escuchar las respuestas y orientar la diligencia.**
5. El **cuestionario debe ser preparado previamente**, dejando espacios para que el trabajador responda en forma inmediata o manuscrita.
6. Cuando el trabajador **se niegue a firmar el acta** se dejará constancia de ello, antes de la firma de los testigos.

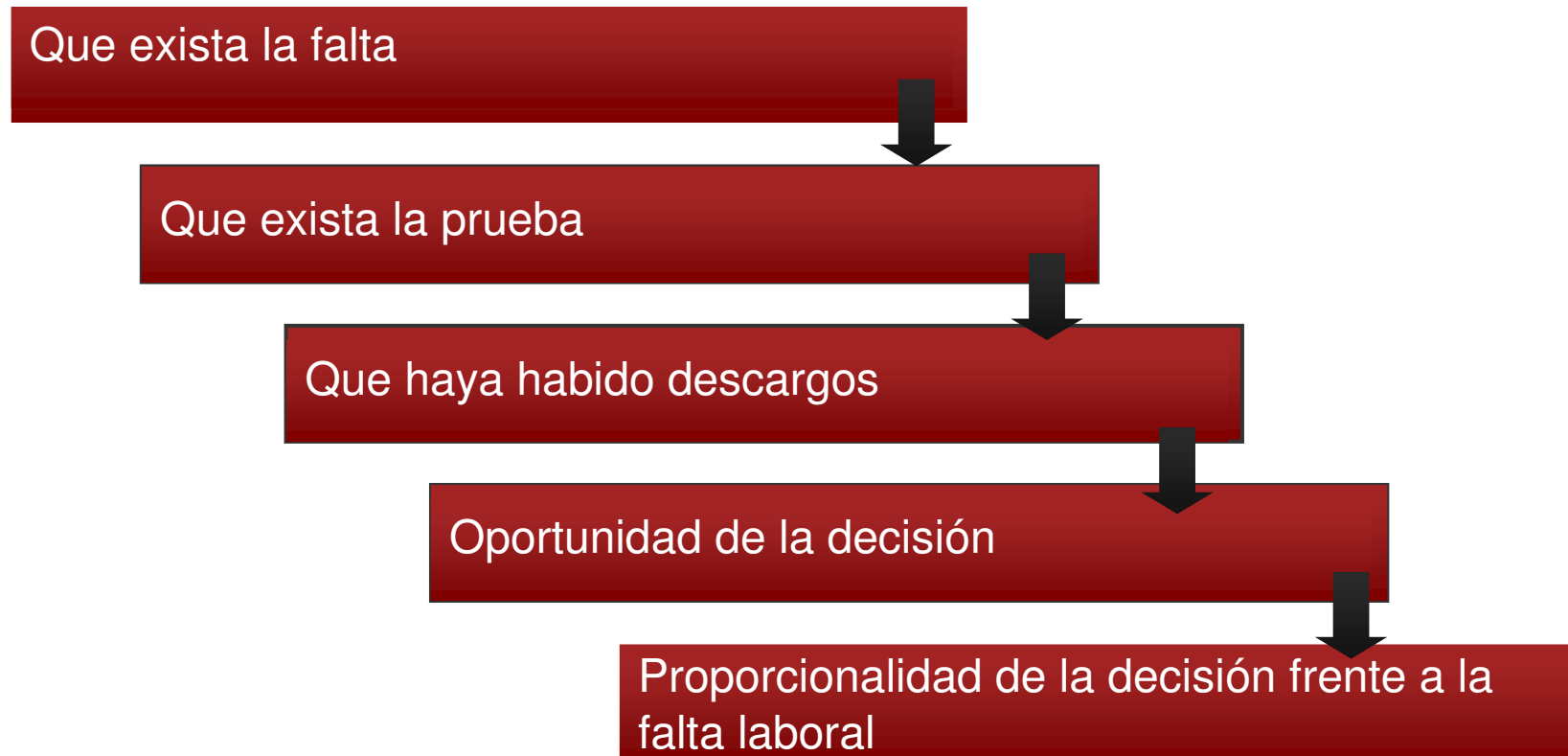
**Nota: Cuando hay sindicato los dos testigos deben ser miembros del sindicato y tienen derecho a voz cuando no hay sindicato, los testigos son simplemente testigos.**

# 4

## EVALUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

#### 4. EVALUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

### Evaluación para la decisión



## Evaluación para la decisión

**1. QUE EXISTA  
LA FALTA**

**2. QUE EXISTA  
LA PRUEBA**

Depende de la  
calidad del reporte y  
los descargos

## Evaluación para la decisión

**3. QUE HAYA  
HABIDO  
DESCARGOS**

**EJERCICIO DEL  
DERECHO DE  
DEFENSA**

## Evaluación para la decisión

### 4. OPORTUNIDAD DE LA DECISION

Siempre debe existir una relación inmediata de causa y efecto entre el conocimiento del hecho que se constituye como incumplimiento y la sanción que se pretenda imponer ante la falta cometida. A esto se le denomina **OPORTUNIDAD**

## Evaluación para la decisión

### 4. OPORTUNIDAD DE LA DECISION

- De acuerdo con la Corte Suprema de Justicia *“La inmediatez se debe mirar desde el momento en el cual la empresa tuvo conocimiento de los hechos que constituyen la falta que se pretende sancionar”* .
- En este sentido no es posible establecer que se no existe oportunidad cuando se invocan hechos que sucedieron en el pasado pero frente a los cuales la empresa tiene conocimiento en la actualidad, pues en dichos casos existe inmediatez entre el momento en que se tuvo conocimiento y el momento en el que se adelanta el proceso disciplinario.

**Corte Suprema de Justicia. Sala de Casación Laboral. Octubre 5 de 1984**

## Evaluación para la decisión

### 4. OPORTUNIDAD DE LA DECISION

- Así mismo y frente a la oportunidad, estableció la Corte Suprema de Justicia, que *“La sanción debe ser consecuencia inmediata de la falta cometida, o por lo menos impuesta con tal oportunidad que no quede la menor duda de que se está sancionando la falta que se le imputa y no otra”*

**Corte Suprema de Justicia. Sala de Casación Laboral. Julio 30 de 1976**

## Evaluación para la decisión

# OPORTUNIDAD DE LA DECISION

- No debe confundirse la oportunidad con la simultaneidad, pues es claro que en muchos eventos es necesario que se investiguen los hechos y se realicen las respectivas diligencias de descargos antes de proceder a tomar una decisión e imponer la sanción respectiva. Así lo estableció la Corte Suprema de Justicia. Sala de Casación Laboral , cuando determinó *“que esa inmediatez no puede confundirse con la aplicación automática de la sanción pues bien puede incurrir y es normal que así acontezca que los actos constitutivos de la falta requieran ser comprobados.”*

**Corte Suprema de Justicia. Sala de Casación Laboral. Sentencia del Noviembre 20 de 1992.  
Rad. 5237. Mg Ernesto Jiménez Díaz**

**Evaluación para la decisión**

# **5. PROPORCIONALIDAD ENTRE LA FALTA, LA DECISIÓN Y LA HISTORIA LABORAL**

## **CRITERIOS PARA LA PROPORCIONALIDAD DE LA MEDIDA**

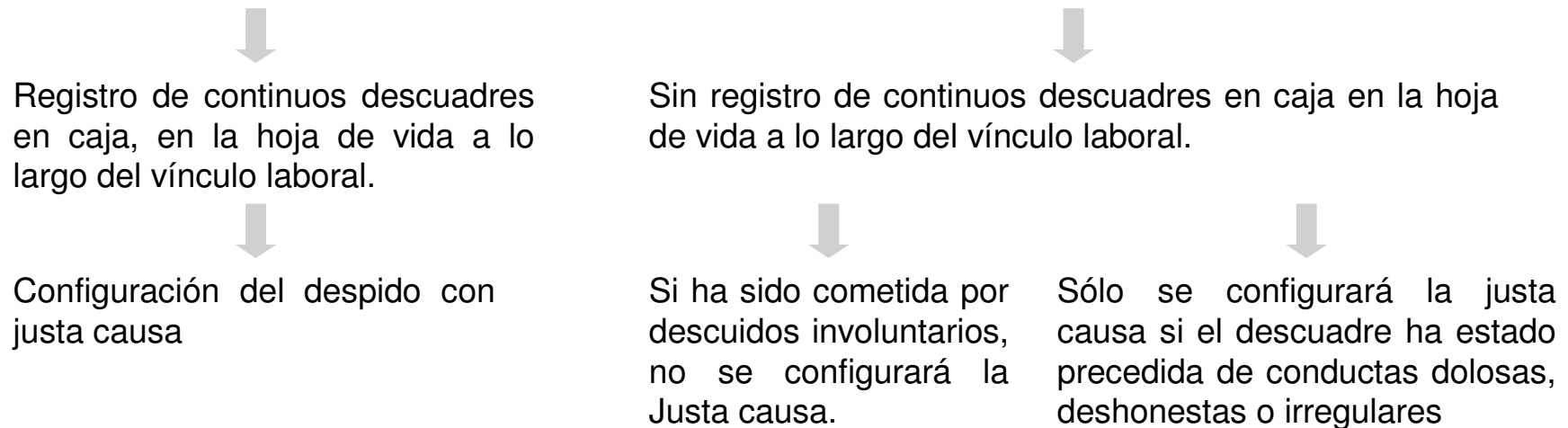
1. Antigüedad del trabajador.
2. Nivel de la reincidencia de la falta cometida.
3. Gravedad de la falta
4. Normalidad de la falta
5. Doble sanción

## Evaluación para la decisión

# 5. PROPORCIONALIDAD ENTRE LA FALTA, LA DECISIÓN Y LA HISTORIA LABORAL

## 1. ANTIGÜEDAD

La antigüedad del trabajador en la empresa es un elemento determinante para establecer si puede o no configurarse una justa causa derivada de descuadres de caja.



Sentencia CSJ - Sala de Casación Laboral Rad. 30451 Febrero 10 2009 Francisco Javier Ricaurte Gómez

## Evaluación para la decisión

# 5. PROPORCIONALIDAD ENTRE LA FALTA, LA DECISIÓN Y LA HISTORIA LABORAL

## 2. NIVEL DE REINCIDENCIA

*“Nada impide al patrono tomar la resolución de terminar la relación laboral amparándose en el mismo motivo por el cual anteriormente sancionó o llamó al orden al trabajador cuando quiera que éste persista en la misma actitud constitutiva de justa causa para dar por terminado el contrato de trabajo”*



Se trate de conductas iguales o conexas



Exista antecedente en la hoja de vida.



Evaluación de la gravedad de la falta.

Sentencia CST - Sala de Casación Laboral Rad. 4024 Manuel Enrique Daza Alvarez / diciembre 1990)

## Evaluación para la decisión

# 5. PROPORCIONALIDAD ENTRE LA FALTA, LA DECISIÓN Y LA HISTORIA LABORAL

## 3. GRAVEDAD DE LA FALTA

*“...no podría dársele la connotación de grave que justificara su despido, a lo sumo solo ameritaría una amonestación disciplinaria como precedente para que no se volviera a presentar esa supuesta irregularidad por parte del trabajador.*”

*Definitivamente la decisión de la empresa de poner fin al vínculo del accionante resulta notoriamente desproporcionada, porque en verdad la falta que se le atribuye resulta fatua, máxime que se trató de una persona que dedicó algo más de 25 años de su vida al servicio de la empresa.”*

## Evaluación para la decisión

# 5. PROPORCIONALIDAD ENTRE LA FALTA, LA DECISIÓN Y LA HISTORIA LABORAL

## 3. GRAVEDAD DE LA FALTA

**EN QUÉ  
RADICA LA  
GRAVEDAD?**

- Magnitud del desconocimiento de las instrucciones del empleador.
- Grado de ineptitud en las funciones a cargo.
- Estipulación en el reglamento de trabajo o contrato.
- La gravedad no depende de si la conducta ocasionó perjuicios ( CSJ – Julio 1958).

Sentencia CST - Sala de Casación Laboral Rad. 27442

## Evaluación para la decisión

# 5. PROPORCIONALIDAD ENTRE LA FALTA, LA DECISIÓN Y LA HISTORIA LABORAL

## 4. LA NORMALIDAD DE LA FALTA?

Los principales argumentos que expone la Corte para determinar la “normalidad” de los descuadres de caja son entre otros:

- Posibilidad de que se cometa con frecuencia la falta debido a la actividad que realiza.
- Las entidades reconocen a los cajeros que no se descuadran bonificaciones especiales.
- Las entidades tienen provisiones especiales para cubrir los descuadres que se presentan diariamente.

### **CASO DEL BANCO POPULAR – MANEJO DE PROCESOS DISCIPLINARIOS POR DESCUADRES EN CAJA**

Sentencia CSJ - Sala de Casación Laboral Rad. 30451 Febrero 10 2009 Francisco Javier Ricaurte Gómez

## Evaluación para la decisión

# 5. PROPORCIONALIDAD ENTRE LA FALTA, LA DECISIÓN Y LA HISTORIA LABORAL

## 4. LA NORMALIDAD DE LA FALTA?

### Puede ser:

\* Cuando se trate de situaciones que no estén basadas en procedereshonestos, imprudentes o negligentes.

### No Puede ser:

\* No será normal y podrá configurar una falta grave, cuando se trate de actos dolosos, negligentes o deshonestos llevados a cabo por el cajero que genere el descuadre.

## Evaluación para la decisión

# 5. PROPORCIONALIDAD ENTRE LA FALTA, LA DECISIÓN Y LA HISTORIA LABORAL

## 5. LA DOBLE SANCIÓN

\* Podrá aplicarse tanto el cobro efectivo del dinero perdido por el descuadre como la sanción disciplinaria.



Siempre y cuando, además del descuadre aparezca probado que la conducta del cajero implica faltas comportamentales (dolo, reiterada negligencia, deshonestidad).

\* Cuando el descuadre en sí mismo constituya la falta, sin que aparezcan otros elementos en el comportamiento del trabajador, no será tan claro poder aplicar tanto el cobro del dinero extraviado como la sanción disciplinaria.

# 5

## FORMALIZACIÓN DE LAS DECISIONES

## Condiciones técnicas de las decisiones

# CLARIDAD

## Requisito esencial del despido

Respecto de los hechos constitutivos  
motivo de la decisión  
( Art. 62 parágrafo)

## Condiciones técnicas de las decisiones

# SUSTENTO PROBATORIO

## Materia prima para el eventual juicio ( carga de la prueba)

Indicación precisa de las pruebas de los hechos constitutivos de la justa causa

## Condiciones técnicas de las decisiones

# FUNDAMENTOS JURÍDICOS

## Mide la calidad de la asesoría legal

Tipificación de la causal invocada  
(1 a 15 del arto 62 literal a CST)

## Condiciones técnicas de las decisiones

# LOS ERRORES EN LOS FUNDAMENTOS NORMATIVOS NO AFECTAN LA DECISIÓN DE DESPIDO

Lo que realmente importa en la sustentación de una carta de despido es que quede suficientemente desarrollado el aspecto fáctico de la misma y por lo tanto la argumentación jurídica pasa a un segundo plano, no siendo un error en ella causa suficiente para afectar la eficacia del despido.

Sentencia Corte Suprema de Justicia, octubre 25 de 1994,  
Radicado 6847 .M.P. Francisco Escobar Enríquez

## Condiciones técnicas de las decisiones

**No pueden sustentarse con posterioridad causales o motivos diferentes a los comunicados en la carta de despido.**

**Existen varias posibilidades de sustentar las cartas de despido a saber:**

- Citar exclusivamente las normas legales que contemplan las conductas o hechos que se imputan.
- Citar exclusivamente las conductas y hechos que se imputan sin hacer mención alguna a las normas que se transgreden con los mismos.
- Citar tanto los hechos o conductas que se imputan y una mención a la normas que se entienden han sido transgredidas por el trabajador.

**Componentes  
de la carta de  
despido con  
justa causa**

- 1) **Notificación de la decisión y su fecha de aplicación**
- 2) **Sustentación o motivo del despido**  
**Parágrafo Art. 62 :**
  - 2.1.) *Hechos*
  - 2.2.) *Pruebas*
- 3) **Fundamentos legales**
- 4) **Pautas para pago liquidación, entrega cargo y otros**

# 6

## ESTRUCTURA DE LAS COMUNICACIONES SOBRE SANCIÓN Y DESPIDOS

## Formato para absolver

La presente tiene por objeto comunicarle que culminadas las diligencias laborales a que dio origen el reporte de los hechos el día .....en especial los descargos rendidos por usted el día....., se ha podido establecer que no incurrió en falta alguna y que por el contrario obró en forma acorde con sus obligaciones.

Nos satisface ese resultado y queremos por lo mismo, estimularlo a seguir adelante en el desempeño de sus labores. Los trámites adelantados no tienen razón distinta de ser que la seriedad con que esta institución maneja los asuntos laborales en procura de decisiones justas.

Atentamente,

---

## Formato llamado de atención

Fecha

Señor (a)

.....

La presente tiene por objeto comunicarle que con base en los hechos ocurridos el ( \_\_\_\_\_ ) y la evaluación efectuada sobre los mismos, hemos decidido llamarle la atención por (motivo por el cual se ha decidido llamarle la atención).

Confiamos en que usted reconocerá la justicia de esta medida y la entenderá como un estímulo para su mejor desempeño.

A la espera de que no se repitan situaciones como ésta

Cordialmente,

---

## Formato para comunicar sanción

Fecha

Señor (a)

.....

La presente tiene por objeto comunicarle que con base en el reporte de los hechos ocurridos el día ....., los descargos rendidos por usted el día .....y la evaluación efectuada sobre los mismos (habida consideración de sus antecedentes laborales), esta institución con fundamento en lo previsto en el Reglamento Interno de Trabajo, ha determinado aplicar a usted la siguiente sanción

---

La empresa confía en que usted reconocerá la justicia de esta medida y la entenderá como un estímulo para su mejor desempeño.

A la espera de que no se repitan situaciones como ésta.

Atentamente,

---

Nota: (En caso de suspensión debe señalarse a partir de cuándo tendrá efectos y dársele al trabajador las instrucciones para que su ausencia temporal se produzca sin traumatismos).

## **El deficiente rendimiento como justa causa de despido**

El artículo 62, numeral 9o del C.S.T., texto vigente, determina que es causal de justo despido por parte del empleador el deficiente rendimiento en el trabajo en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del empleador.

## El deficiente rendimiento como justa causa de despido

**Para la aplicación de esta causal será necesario seguir el procedimiento establecido en el Decreto 1373 de 1966, el cual consiste en:**

1. Requerir al trabajador dos (2) veces, cuando menos, por escrito, mediando entre uno y otro requerimiento un lapso no inferior a ocho (8) días.
2. Si hechos los anteriores requerimientos el empleador considera que aún subsiste el deficiente rendimiento laboral del trabajador, presentará a éste un cuadro comparativo en actividades análogas, a efecto de que el trabajador pueda presentar sus descargos por escrito dentro de los ocho (8) días siguientes.
3. Si el empleador no quedare satisfecho con las justificaciones del trabajador, así se lo hará saber por escrito dentro de los ocho (8) días siguientes.

## 6. ESTRUCTURA DE LAS COMUNICACIONES SOBRE SANCIÓN Y DESPIDOS

### Formato para el primer requerimiento

Ciudad y fecha

Señor

---

Estimado Señor:

Analizados los resultados de su gestión en el período \_\_\_\_\_, de acuerdo con las metas establecidas para su cargo, la empresa ve con gran preocupación que usted ha presentado un rendimiento poco satisfactorio correspondiente solamente al \_\_\_\_\_%

Sea esta la ocasión para invitarlo a disponer todo su empeño y capacidad laboral para lograr los objetivos que se le han encomendado en el próximo período \_\_\_\_\_ (**mínimo 8 días, ideal un ciclo completo**).

La empresa a través de su superior inmediato, estará atenta para dar el apoyo que usted requiera con miras a lograr este fin.

Atentamente,

---

6. ESTRUCTURA DE LAS COMUNICACIONES SOBRE SANCIÓN Y DESPIDOS

**Formato para el segundo requerimiento**

***(NO DEBE MEDIAR MENOS DE 8 DIAS ENTRE EL PRIMERO Y ESTE )***

Ciudad y Fecha

Señor

.....

Estimado Señor :

En la fecha\_\_\_\_\_ la empresa le manifestó preocupación por el bajo rendimiento presentado en su desempeño.

Hecha la evaluación del período \_\_\_\_\_ se encuentra que su rendimiento no es el esperado, pues apenas logró un \_\_\_\_\_%

Reiteramos a usted, una vez más, que la empresa, a través de su superior inmediato, estará atenta para dar el apoyo que usted requiera con miras a lograr este fin.

El logro de los objetivos de esta compañía es la suma de los logros de cada funcionario. Confiamos en que usted contribuya con su parte en beneficio de todos.

Atentamente,

\_\_\_\_\_

## Formato para el requerimiento especial

Ciudad y fecha

Señor:

Estimado Señor:

La empresa ve con preocupación que a pesar de los requerimientos de fechas \_\_\_\_\_, usted no ha cumplido con los objetivos que le han sido asignados para el período \_\_\_\_\_ (**suma de los períodos en que no ha cumplido**)

Los funcionarios que desempeñan labores análogas a las suya, han venido cumpliendo en forma satisfactoria los objetivos que se les han confiado, circunstancia ésta que hace que necesite claridad sobre el por qué de su bajo rendimiento.

Por lo anterior, anexamos un cuadro comparativo de rendimiento promedio en actividades análogas a la que usted desempeña, con el fin de que a más tardar el día \_\_\_\_\_ (**mínimo 8 días siguientes**), por escrito expongan las razones o motivos de esta situación para que la empresa pueda hacer la evaluación correspondiente.

Atentamente,

\_\_\_\_\_

Jefe Inmediato

c.c. Recursos Humanos

## 6. ESTRUCTURA DE LAS COMUNICACIONES SOBRE SANCIÓN Y DESPIDOS

# Terminación del contrato de trabajo con justa causa (Deficiente desempeño)

Ciudad y fecha

Señor (a)

La presente tiene por objeto comunicarle que la empresa ha decidido dar por terminado su contrato de trabajo con justa causa a partir de .....(quince días después de entregada la carta de terminación del contrato) .

Para dar cumplimiento a lo previsto en el párrafo del artículo 62 del C.S.T. (texto vigente), y habiendo dado previamente cumplimiento al Decreto 1373 de 1966, comunicamos a usted que la anterior determinación se ha tomado teniendo en cuenta los siguientes hechos:

Describir las acciones que tuvo la empresa para manifestarle al trabajador su deficiente desempeño y sus consideraciones sobre las razones dadas por el trabajador ante el requerimiento especial realizado por la empresa.

Su conducta demuestra un grave incumplimiento en el desempeño de las labores que le han sido encomendadas y configuran una clara violación de sus principales obligaciones contractuales y legales.

Lo anteriormente citado fue establecido con base en las siguientes pruebas:

Citar las evaluaciones de desempeño, el cuadro comparativo que se anexó en el requerimiento especial y la contestación del trabajador a dicho requerimiento.

Los anteriores hechos constituyen justa causa de despido conforme a las previsiones del artículo 62, numeral 6o y 9o en concordancia con el artículo 58 numeral 1o del C.S.T. (texto legal vigente) y Decreto 1373 de 1966

Sírvase pasar por la liquidación de sus prestaciones sociales y la orden del examen médico de retiro.

Atentamente,

## Formato general de despido

Señor:

.....

1) Notificación de la  
decisión y su fecha de  
aplicación

La presente tiene por objeto comunicar a usted que esta institución ha decidido dar por terminado su contrato de trabajo por justa causa a partir de .....

2) Sustentación o motivo del  
despido  
Parágrafo Art. 62 :  
2.1) Hechos

Para dar cumplimiento a lo previsto en el parágrafo del artículo 62 del C.S.T., comunicamos a usted que la anterior determinación se ha tomado teniendo en cuenta los siguientes hechos ..(aquí se debe relacionar en forma muy sintética y ojalá con referencia a los soportes escritos las conductas, faltas funcionales o faltas comportamentales)

---

## 6. ESTRUCTURA DE LAS COMUNICACIONES SOBRE SANCIÓN Y DESPIDOS

### Formato general de despido

#### 2.2.) Pruebas

Estos hechos fueron establecidos teniendo en cuenta los siguientes elementos ( aquí debe hacerse una referencia también breve a las pruebas de que se dispone, una de las cuales es normalmente el mismo proceso disciplinario adelantado previamente).

#### 3) Fundamentos legales

Los hechos anteriores constituyen justa causa de despido de acuerdo con lo previsto en las siguientes normas (con la ayuda del asesor se deben indicar aquí las normas violadas).

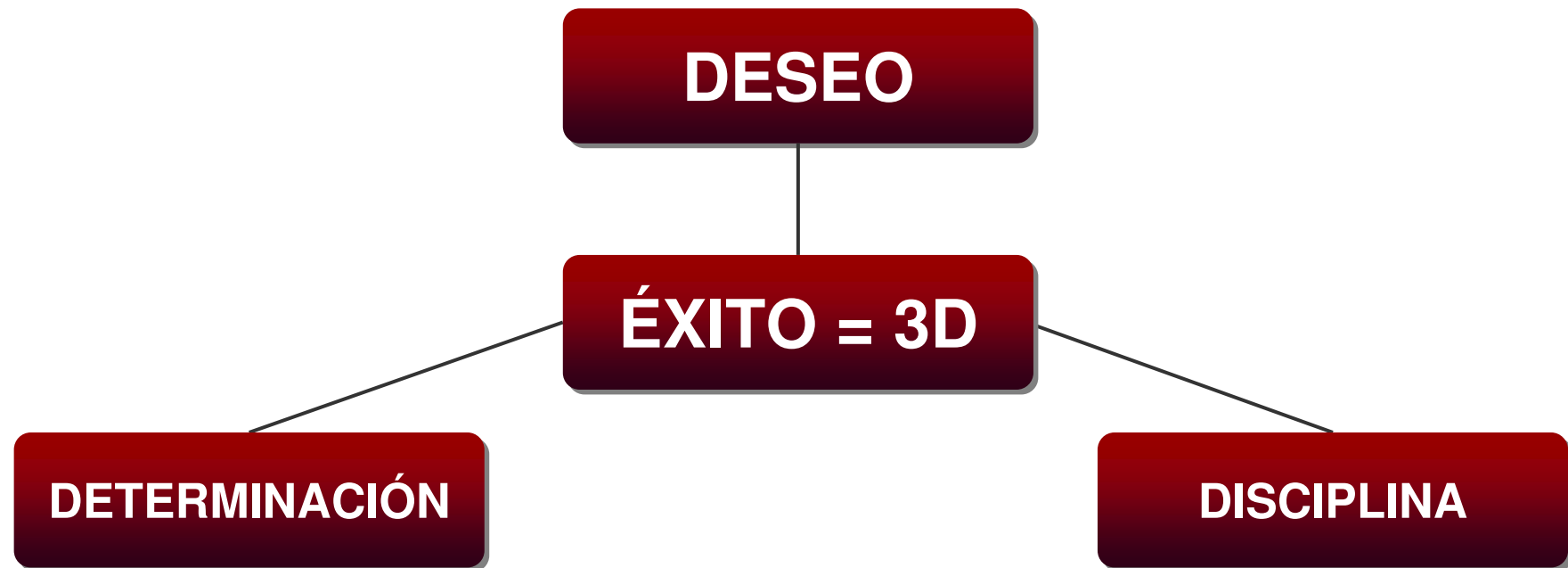
#### 4) Pautas para pago liquidación, entrega cargo y otros

Sírvase hacer entrega de su cargo a \_\_\_\_\_ una vez concluida esta actividad podrá acercarse a retirar la liquidación de sus acreencias laborales

Atentamente,

---

# LAS 3 CLAVES DEL EXITO



# GODOY CORDOBA ABOGADOS

[www.godoycordoba.com](http://www.godoycordoba.com)

[info@godoycordoba.com](mailto:info@godoycordoba.com)