



Vigilada Mineducación

**ESTABILIDAD LABORAL REFORZADA POR SALUD EN COLOMBIA: ABUSOS Y  
REPERCUSIONES PARA LAS EMPRESAS**

Reinforced health-related employment stability in Colombia: Abuses and repercussions  
for companies

LILIANA MARIA RESTREPO VARGAS

Trabajo de grado como requisito para la obtención del título académico de magíster en  
Desarrollo Humano Organizacional

Asesor

Santiago Escalante Gómez

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2025

## CONTENIDO

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
JUSTIFICACIÓN .....	11
OBJETIVOS .....	12
Objetivo general .....	12
Objetivos específicos .....	12
MARCO CONCEPTUAL .....	13
La estabilidad laboral reforzada por salud en Colombia: Abusos y repercusiones para las empresas.....	13
Matriz de leyes y normas aplicables .....	13
Generalidades conceptuales.....	16
DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
Tipo de estudio.....	19
Instrumentos .....	19
DESARROLLO DEL TRABAJO .....	22
RESULTADOS .....	24
Contextualización de la estabilidad laboral reforzada en salud .....	25
Nivel de conocimiento sobre la estabilidad laboral reforzada por salud.....	25
Percepción sobre la necesidad de la medida.....	25
Responsabilidades de las empresas frente a los trabajadores enfermos .....	26
Opinión sobre la necesidad de mayores medidas o políticas relacionadas .....	27
Abusos de los trabajadores frente a la estabilidad laboral reforzada por salud .....	29
Consideraciones de abuso.....	29
Casos reales que confirman la percepción de abuso.....	29
Factores que permiten o agravan los abusos .....	30
Preparación de la gestión humana frente estos casos.....	30

Identificación de padecimiento de enfermedades graves o crónicas desde el proceso de selección .....	31
Ajustes a procedimientos internos para evitar los abusos .....	31
Otras medidas que se han implementado.....	32
Afectación de la productividad por causa de los abusos.....	32
Repercusiones para las empresas por los casos de estabilidad laboral reforzada por salud .....	34
Tipos de cambios organizacionales identificados: .....	34
Roles y responsabilidades específicas que se han asignado .....	35
Recursos financieros o humanos que se han implementado.....	35
Iniciativas implementadas .....	36
Impactos enfrentados.....	37
Control de los casos por medio de métricas .....	38
Condenas o sanciones por un juez por fuero de estabilidad laboral reforzada por salud .....	38
Gestiones e impactos del reintegro de los trabajadores .....	39
Cumplimiento de la normatividad de la aplicación de exámenes médicos y beneficios de los exámenes periódicos para tomar decisiones.....	39
Planes de acción establecidos para gestionar los casos por estabilidad laboral reforzada en salud .....	40
Perspectiva personal y opiniones.....	41
Necesidad de medidas adicionales para prevenir abusos en la estabilidad laboral reforzada por salud .....	41
Percepción sobre la adecuación de la legislación vigente en estabilidad laboral reforzada por salud .....	41
Propuestas de reforma a la legislación sobre estabilidad laboral reforzada por salud .....	42
Sugerencias para lograr un equilibrio entre la protección del trabajador y los intereses de la empresa .....	43
CONCLUSIONES .....	45
Conclusiones generales y jurídicas .....	45
Abusos del fuero por parte de los trabajadores.....	45
Repercusiones organizacionales y económicas.....	46

Perspectivas propositivas y futuras reformas .....	47
REFERENCIAS .....	48
ANEXO 1: PROPÓSITO, ESTRUCTURA Y PROTOCOLO DEL INSTRUMENTO .....	52
PROPÓSITO .....	52
ANEXO 2: PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LA ESTABILIDAD LABORAL REFORZADA POR SALUD EN COLOMBIA: ABUSOS Y REPERCUSIONES PARA LAS EMPRESAS .....	53
Parte 1: Contextualización .....	53
Parte 2: Abusos de los trabajadores.....	53
Parte 3: Repercusiones para las empresas .....	54
Parte 4: Perspectiva personal y opiniones .....	55
ANEXO 3: DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	57

## RESUMEN

La estabilidad laboral reforzada por razones de salud es una protección que garantiza, a los trabajadores afectados por condiciones de salud, un marco legal que impide que sean despedidos de manera arbitraria o injustificada. El *objetivo* de este trabajo es caracterizar los *abusos y las repercusiones* que ha generado, y aún hoy genera, esa prerrogativa de los trabajadores en las empresas colombianas. Como *método*, se realizó una investigación cualitativa con enfoque jurídico y empresarial, de corte transversal, mediante el análisis de normativas, jurisprudencia y casos en empresas del país.

Se encontró que la *estabilidad laboral reforzada* por salud ha cumplido su *propósito* de proteger a los trabajadores en condiciones de vulnerabilidad; sin embargo, su aplicación ha generado dificultades para los empleadores, incluyendo costos adicionales, litigios prolongados y restricciones en la gestión del talento humano. Sobre los abusos en la utilización de esta figura, se evidenció que algunas personas aprovechan estrategias para mantenerse en sus cargos sin cumplir con los requerimientos organizacionales, lo cual ha generado un impacto negativo en la productividad. En cuanto a las repercusiones para las empresas, se identificó que estas enfrentan desafíos administrativos y financieros debido a la imposibilidad de terminar contratos sin autorización judicial, lo cual limita su capacidad de reestructuración y planificación laboral.

Por último, en relación con los mecanismos de prevención y solución, se identificó que el cumplimiento riguroso de la normatividad, junto con estrategias de gestión de salud ocupacional y talento humano, pueden mitigar los efectos adversos de esta figura. Como conclusión, se evidenció que la estabilidad laboral reforzada es una herramienta de protección necesaria, pero requiere un equilibrio entre la seguridad del trabajador y la sostenibilidad empresarial, con el fin de evitar abusos que perjudiquen la dinámica organizacional.

Palabras clave: estabilidad laboral reforzada, derecho laboral, salud ocupacional, abuso de derecho, jurisprudencia, empresas, Colombia.

## **ABSTRACT**

Reinforced labor stability for health reasons is a protection that guarantees workers affected by health conditions a legal framework that prevents them from being dismissed in an arbitrary or unjustified manner. The objective of this work is to characterize the abuses and repercussions that this prerogative of workers in Colombian companies has generated and still generates today. As a method, qualitative research with a legal and business approach was carried out, with a cross-sectional approach, through the analysis of regulations, judicial precedent and cases in companies in the country.

The results indicate that reinforced job stability has fulfilled its purpose by protecting workers in vulnerable conditions. Nevertheless, its application has created challenges for employers, including additional costs, prolonged litigation, and restrictions on talent management. Regarding the misuse of this legal protection, evidence suggests that some employees have used strategies to remain in their positions without fulfilling organizational requirements, negatively impacting productivity. As for the repercussions on companies, businesses face administrative and financial difficulties due to their inability to terminate contracts without judicial authorization, limiting their capacity for restructuring and workforce planning.

Finally, in relation to prevention and resolution mechanisms, strict compliance with regulations, along with occupational health and talent management strategies, can mitigate the adverse effects of this figure. In conclusion, reinforced job stability is a necessary protective measure but requires a balance between worker security and business sustainability, preventing abuses that may harm organizational dynamics.

**Keywords:** reinforced job stability, labor law, occupational health, abuse of rights, jurisprudence, companies, Colombia.

## INTRODUCCIÓN

La estabilidad laboral reforzada por salud en Colombia se rige como un mecanismo jurídico esencial que busca salvaguardar a aquellos trabajadores que, por motivos de salud o vulnerabilidad, podrían verse expuestos a despidos arbitrarios o injustificados. Este principio, fundamentado en la Constitución Política y desarrollado por medio de normativas como la Ley 361 de 1997, el Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 100 de 1993, se ha consolidado como un pilar en la protección de los derechos laborales, el cual contribuye a la generación de entornos de trabajo más equitativos (Garrido, 2019; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).

A lo largo de las últimas décadas, la aplicación de la estabilidad laboral reforzada ha suscitado intensos debates, puesto que su objetivo principal es asegurar que personas con condiciones de salud especiales, como aquellas con discapacidades, enfermedades crónicas o debilidades manifiestas, no sean objeto de decisiones arbitrarias de desvinculación. No obstante, la práctica ha revelado también tensiones significativas en el ámbito empresarial, ya que, en algunas circunstancias, se han identificado abusos por parte de algunos trabajadores que emplean esta figura de manera estratégica para prolongar su permanencia en el cargo, sin asumir las responsabilidades inherentes a sus funciones (Gallego Abogados, 2024).

Esta problemática se ve agravada por los desafíos que enfrentan las organizaciones al intentar gestionar eficazmente los casos de estabilidad laboral reforzada. Las empresas se ven obligadas a adaptar sus procesos de recursos humanos, lo cual a menudo implica mayores costos administrativos, litigios prolongados y limitaciones en la flexibilidad operativa que afectan directamente su competitividad y su capacidad de innovación (Molina Rivero, 2023; Santos Ortiz, 2021).

En consideración a lo anterior, el presente estudio se propone realizar un análisis exhaustivo de los abusos asociados a la aplicación de la estabilidad laboral reforzada por salud, así como evaluar sus repercusiones legales, económicas y operativas en el contexto de las empresas colombianas. Mediante un enfoque cualitativo que integra perspectivas jurídicas y empresariales, la investigación pretende no solo contribuir al debate académico sobre la eficacia de esta figura protectora, sino también ofrecer recomendaciones prácticas que permitan equilibrar la necesidad de proteger a los trabajadores en situaciones de vulnerabilidad con la imperante exigencia de mantener la eficiencia y sostenibilidad en la gestión organizacional.

Este trabajo, por lo tanto, se sitúa en la intersección entre el derecho laboral y la administración empresarial, al proporcionar una visión integral que abarca tanto el marco normativo como las implicaciones prácticas derivadas de la aplicación de la estabilidad laboral reforzada en salud. Con ello, se espera aportar al diseño de políticas públicas y estrategias corporativas que aseguren un trato justo y equitativo para los trabajadores, sin menoscabar la capacidad de las empresas para adaptarse a los desafíos del entorno competitivo actual.

## PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de contar con un marco normativo robusto que busca proteger a los trabajadores en condiciones de vulnerabilidad, amparados por disposiciones como la Ley 361 de 1997 y el Código Sustantivo del Trabajo, la estabilidad laboral reforzada por salud ha evidenciado en la práctica desafíos significativos para el sector empresarial en Colombia. Este mecanismo, cuyo objetivo es asegurar la continuidad del empleo para personas con condiciones de salud especiales, ha derivado situaciones conflictivas donde coexisten la necesidad de salvaguardar derechos fundamentales y la generación de prácticas que distorsionan el espíritu protector de la norma (Garrido, 2019; OIT, 2021).

En primer lugar, la ambigüedad en la aplicación normativa se ha convertido en un aspecto crítico. Los vacíos legales y la interpretación variable de la jurisprudencia han abierto la puerta a que tanto empleadores como trabajadores adopten estrategias que en ocasiones se desvían del propósito original de la norma. Esto se traduce en escenarios donde algunos empleados prolongan indebidamente su permanencia en el cargo, sin que se encuentre justificada una condición de salud grave, lo cual evidencia un uso abusivo de la figura de la estabilidad laboral reforzada (Castel, 1995).

Por otro lado, las implicaciones en la gestión del talento humano constituyen otro desafío importante. Las empresas se ven en la necesidad de reestructurar sus plantillas y ajustar sus procesos internos para dar cumplimiento a la normativa, lo cual frecuentemente genera una sobrecarga administrativa y afecta la productividad. La imposibilidad de proceder a despidos sin seguir procedimientos judiciales rigurosos limita la flexibilidad operativa e impide a las organizaciones adaptarse de manera ágil a los cambios del entorno competitivo (Molina Rivero, 2023).

Adicionalmente, las repercusiones económicas y legales derivadas de la aplicación de esta medida son sustanciales. Los litigios prolongados, las sanciones administrativas y los costos asociados, como indemnizaciones y procesos de reintegro, se han convertido en una carga para las empresas, afectando su estabilidad financiera y su capacidad de innovación. Estos factores, sumados a la incertidumbre que genera una interpretación ambigua de la norma, ponen en riesgo la sostenibilidad operativa de las organizaciones y generan un impacto negativo en la competitividad del sector empresarial (Gallego Abogados, 2024; Santos Ortiz, 2021).

Partiendo de estos antecedentes, el problema central que se plantea en esta investigación es la siguiente: ¿Cómo inciden los abusos cometidos en el marco de la estabilidad laboral reforzada por salud en las repercusiones legales, económicas y operativas de las empresas colombianas, y cuáles son las estrategias que pueden implementarse para mitigar dichos efectos sin comprometer los derechos fundamentales de los trabajadores? Esta interrogante guía el estudio, cuyo propósito es desarrollar un análisis integral que permita comprender en profundidad las implicaciones reales de la normativa. Asimismo, busca proponer recomendaciones y estrategias que logren un equilibrio adecuado entre la protección de los derechos laborales y la necesidad de mantener la eficiencia y competitividad en el ámbito empresarial, con el fin de contribuir a un marco regulatorio más justo y efectivo (Gallego Abogados, 2024; Garrido, 2019; OIT, 2021).

Según Asuntos Legales (2024), uno de los temas más controvertidos se centra en la protección de aquellos trabajadores que, sin contar con un dictamen formal de pérdida de capacidad laboral, se benefician de la estabilidad laboral reforzada en salud. En este sentido, la Corte Constitucional ha enfatizado que dicha protección no depende exclusivamente de que exista un diagnóstico oficial que certifique una incapacidad severa, sino que se fundamenta en la presencia de una condición de salud que, de manera significativa, limite el desempeño en el trabajo.

Esto significa que si un trabajador está enfermo o tiene una condición que afecta su salud de manera significativa, no puede ser despedido sin autorización previa del Ministerio de Trabajo. Si el empleador decide despedirlo sin seguir este procedimiento, se presume que el despido fue discriminatorio.

Entonces, el empleador tiene la carga de la prueba: debe demostrar que el despido no está relacionado con el estado de salud del trabajador, sino con causas objetivas (como bajo rendimiento, cierre de la empresa, etc.). Si no puede probarlo, se considera que vulneró los derechos fundamentales del trabajador, y puede ser obligado a reintegrarlo y pagarle salarios dejados de recibir.

Esto lo ha reafirmado, por ejemplo, la Sentencia SU-061 de 2023, que han servido para unificar este criterio.

En esta sentencia, la Corte reiteró que:

No importa el tipo de contrato (laboral, prestación de servicios, etc.): lo que importa es la situación de vulnerabilidad en salud del trabajador.

Si una persona está en una condición de salud que afecta su capacidad para trabajar, no puede ser despedida sin autorización del Ministerio del Trabajo, ya que esto se considera discriminación por razón de salud.

El fuero de salud es una garantía del derecho a la estabilidad laboral reforzada, y su vulneración puede ser reparada mediante tutela, incluso si hay contrato de prestación de servicios.

Por otro lado, la Corte Suprema de Justicia, a través de la sentencia CSJ, SL-1152 de 2023, ha adoptado un enfoque más restrictivo al exigir que el fuero de estabilidad laboral reforzada solo se aplique cuando se pueda demostrar la existencia de una deficiencia física, mental, intelectual o sensorial a mediano o largo plazo, lo cual implica la necesidad de un diagnóstico preciso y estructurado. Esta diferencia interpretativa entre ambas altas Cortes puede generar conflictos en la aplicación del fuero, ya que, mientras la Corte Suprema limita su operatividad a condiciones claramente definidas, la Corte Constitucional sostiene que cualquier condición de salud que afecte de forma sustancial el desempeño laboral debería ser suficiente para activar la protección.

En concordancia con el precedente de la Corte Constitucional, el despido de un trabajador en situación de debilidad manifiesta se presume discriminatorio, salvo que el empleador logre demostrar de manera fehaciente que la desvinculación se basa en una causa objetiva, suficientemente razonable y debidamente autorizada, normalmente mediante el visto bueno del Ministerio de Trabajo.

Finalmente, la reciente Ley 2360 de 2024 ha introducido un nuevo escenario al otorgar protección especial a las personas con sospecha de cáncer, considerándolas *sujetos de especial protección constitucional*. Esta disposición implica que, mientras exista una sospecha razonable de la enfermedad, el trabajador gozará de una protección similar a la del fuero de salud. Sin embargo, la Ley no establece con claridad el momento en el cual dicha protección cesa, y esto genera incertidumbre sobre su duración y sus implicaciones en la relación laboral.

El conflicto entre estas dos altas cortes se presenta porque la Corte Suprema de Justicia no aplica siempre los criterios constitucionales del fuero de salud, especialmente en procesos ordinarios laborales.

En conclusión, el fuero de salud es una protección construida por la Corte Constitucional para asegurar que los trabajadores enfermos no sean despedidos injustamente. La Sentencia SU-061 de 2023 reafirma que esta protección es amplia, cubre cualquier tipo de contrato y no requiere calificación previa.

El choque actual entre la Corte Constitucional y la Corte Suprema se da porque esta última ha restringido la aplicación del fuero en procesos laborales ordinarios, lo que genera contradicciones y riesgos de decisiones contrarias. Esta tensión refleja una disputa más profunda sobre quién debe tener la última palabra en la protección de los derechos fundamentales en el ámbito laboral.

Esto genera inseguridad para los trabajadores, que no saben si su despido va a ser considerado discriminatorio o no.

Y también genera confusión para los empleadores, que no tienen claridad sobre cómo actuar frente a trabajadores con afectaciones en salud.

## JUSTIFICACIÓN

El presente estudio adquiere relevancia en múltiples dimensiones, tanto en el ámbito académico como en el práctico y corporativo, al abordar un tema de alta trascendencia en el contexto laboral colombiano. Desde una perspectiva teórica, la investigación amplía y profundiza el conocimiento sobre la estabilidad laboral reforzada en salud, al integrar elementos normativos, doctrinales y jurisprudenciales que han configurado esta figura protectora. Diversos estudios han señalado que, si bien la intención de la normativa es salvaguardar los derechos de los trabajadores en condiciones de vulnerabilidad, la práctica revela tensiones que surgen de la ambigüedad en la interpretación y aplicación de la ley (OIT, 2021; Garrido, 2019). Así, se evidencian las discrepancias entre el ideal protector que busca la normativa y la realidad en la que se identifican abusos y estrategias que, en ocasiones, distorsionan el propósito original de esta protección (Castel, 1995).

Desde el punto de vista práctico, la investigación se justifica por la imperiosa necesidad de identificar y comprender las consecuencias que generan los abusos en la aplicación de la estabilidad laboral reforzada para las empresas. La imposibilidad de desvincular a trabajadores protegidos sin una autorización judicial adecuada ha supuesto un reto importante en la administración de recursos humanos, lo cual afecta la productividad y la planificación operativa de las organizaciones. Esta situación genera, además, un impacto financiero significativo, ya que las empresas deben asumir costos derivados de litigios prolongados, indemnizaciones y procesos de reintegro (Molina Rivero, 2023; Santos Ortiz, 2021). En un entorno de alta competitividad y dinámicas cambiantes, contar con estrategias que permitan gestionar eficazmente estos casos es fundamental para evitar la sobrecarga administrativa y garantizar la continuidad operativa sin sacrificar la protección de los derechos laborales.

Finalmente, el estudio aporta insumos valiosos para la formulación de políticas públicas y la actualización de la normativa laboral. La evidencia recopilada puede servir como base para proponer un marco regulatorio que no solo salvaguarde los derechos de los trabajadores, sino que también asegure la viabilidad y sostenibilidad empresarial. En este sentido, se persigue alcanzar un equilibrio en el sistema laboral que evite los abusos y fomente la inclusión, sin comprometer la eficiencia operativa y la capacidad de innovación de las organizaciones (Gallego Abogados, 2024). En síntesis, este estudio se presenta como un aporte integral que, mediante el análisis detallado de las implicaciones legales, económicas, administrativas y operativas derivadas de la estabilidad laboral reforzada por salud, busca contribuir a la construcción de un modelo regulatorio más equitativo y funcional en el ámbito laboral colombiano.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Analizar las repercusiones de los abusos cometidos por trabajadores amparados por el fuero de estabilidad laboral reforzada por motivos de salud en las organizaciones colombianas, con el propósito de identificar las consecuencias legales, económicas y operativas para estas.

### **Objetivos específicos**

- Examinar el marco normativo y jurisprudencial de la estabilidad laboral reforzada en Colombia para determinar las disposiciones legales y jurisprudenciales que la regulan y los criterios para su aplicación.
- Identificar los principales abusos que algunos trabajadores han cometido bajo la protección de la estabilidad laboral reforzada por motivos de salud, mediante el análisis de casos documentados y jurisprudencia relevante.
- Analizar las consecuencias legales que enfrentan las organizaciones al intentar desvincular o sancionar a trabajadores protegidos por esta normativa, incluyendo fallos judiciales y sanciones administrativas.
- Determinar las repercusiones económicas y operativas en las organizaciones, incluyendo afectaciones en la gestión del talento humano, la carga laboral y el clima organizacional.
- Proponer estrategias preventivas y correctivas que las empresas puedan implementar para mitigar los efectos negativos de estos abusos, a fin de garantizar el cumplimiento de la normativa y la sostenibilidad del negocio.

## MARCO CONCEPTUAL

### La estabilidad laboral reforzada por salud en Colombia: Abusos y repercusiones para las empresas

A continuación, se presenta una estructura del marco legal que rige esta especial protección y se divide en dos partes: a) matriz de normas y leyes aplicables y b) generalidades conceptuales que lo acompañan. En la primera parte se muestra una *matriz de leyes y normas aplicables*, en la cual se recopilaron leyes y regulaciones pertinentes. Esta funge como guía para entender el contexto legal y los requisitos establecidos por la legislación vigente, destacando las condiciones de protección por grupo; y, en la segunda parte, se hallan las *generalidades conceptuales* que enmarcan la estabilidad laboral reforzada. Por medio de este enfoque, se busca ofrecer una comprensión sólida y práctica del marco legal y su trasfondo conceptual, al proporcionar las herramientas necesarias para su correcta interpretación y aplicación.

#### **Matriz de leyes y normas aplicables**

Tabla 1: Matriz de leyes y normas aplicables a la estabilidad laboral reforzada

Grupo	Ley/Normativa/Jurisprudencia aplicable	Condiciones de protección	Procedimiento
Trabajadores en tratamiento médico	Ley 100 de 1993 (Sistema de Seguridad Social)	Protección ante despidos por motivos de salud.  Establece disposiciones que buscan proteger a los trabajadores que sufren enfermedades laborales, con el fin de asegurar su derecho a conservar el empleo durante su proceso de recuperación.	Informe médico y notificación al empleador sobre la condición
Trabajadores con incapacidad temporal	Ley 100 de 1993 y Código Sustantivo del Trabajo	Prohibición de despido durante el período de incapacidad temporal	Notificación del estado de salud al empleador y presentación de certificado médico
	Código Sustantivo del Trabajo (art. 240)	Protección laboral reforzada a trabajadores en situación de discapacidad o debilidad manifiesta.	Notificación de la condición y evaluación de la situación laboral

Grupo	Ley/Normativa/Jurisprudencia aplicable	Condiciones de protección	Procedimiento
Trabajadores con discapacidad	Código Sustantivo del Trabajo (art. 27)	<p>Establece que los trabajadores con discapacidad tienen derecho a la estabilidad laboral reforzada.</p> <p>Prohíbe el despido sin justificación de los trabajadores que se encuentren en condiciones de salud que les impidan desempeñar su trabajo.</p>	
	Ley 361 de 1997	<p>Incluye disposiciones que garantizan la estabilidad laboral reforzada, al prohibir despidos injustificados y promoviendo la inclusión laboral.</p> <p>Prohíbe los despidos injustificados de personas con discapacidad, con lo cual se garantiza su derecho a la estabilidad en el empleo.</p>	
	Ley 1618 de 2013 y normas relacionadas	Estabilidad laboral reforzada, ajustes razonables en el trabajo	Solicitud de ajustes y presentación de certificación médica
Trabajadores en riesgo de acoso laboral	Ley 1010 de 2006	Regula el acoso laboral, que puede vincularse con la vulnerabilidad de ciertos trabajadores (como aquellos con enfermedades graves o en situaciones de discapacidad), lo cual refuerza la protección contra medidas de hostigamiento que podrían terminar en despido	Denuncia formal de acoso y seguimiento de protocolos establecidos
Trabajadores con enfermedades	Ley 1618 de 2013 y normativas de salud	Estabilidad laboral reforzada, obligación de ajustes razonables	Presentación de la historia clínica y

Grupo	Ley/Normativa/Jurisprudencia aplicable	Condiciones de protección	Procedimiento
crónicas o condiciones de salud	Jurisprudencia Constitucional: Sentencia T-613 de 2016	Establece que los trabajadores con condiciones de salud vulnerables, como enfermedades crónicas o discapacidades, gozan de estabilidad laboral reforzada.  La Corte reafirmó que el despido de estos trabajadores debe estar debidamente justificado.	solicitud de ajustes al puesto de trabajo  Notificación de la condición de salud y solicitud de revisión del despido
Trabajadores en tratamiento psiquiátrico	Ley 1616 de 2013 y normativas de salud	Protección especial contra el despido y discriminación	Notificación de la condición de salud al empleador y presentación de soporte médico
Trabajadores en licencia médica	Código Sustantivo del Trabajo (art. 239)	Derecho a conservar el empleo durante el período de licencia	Presentación de la licencia médica y comunicación a recursos humanos
Trabajadores con discapacidad o enfermedades graves	Jurisprudencia Constitucional: Sentencia T-519 de 2003	La Corte Constitucional refuerza el derecho a la estabilidad laboral de personas con discapacidad o enfermedades graves, estableciendo que los beneficios deben tomar para proteger a estos trabajadores	Aplicación de beneficios para la protección laboral
Trabajadores en situación de vulnerabilidad	Jurisprudencia Constitucional: Sentencia SU-049 de 2017	Ratifica que la estabilidad laboral reforzada se aplica a personas que, por su estado de salud o condición física, se encuentran en una situación de vulnerabilidad	Consideración de condiciones de salud en decisiones de despido

Grupo	Ley/Normativa/Jurisprudencia aplicable	Condiciones de protección	Procedimiento
	Constitución Política de Colombia (art. 13)	Derecho a la igualdad y prohibición de discriminación, que refuerza la protección de los trabajadores en situación de vulnerabilidad	
	Ley 789 de 2002. (art. 40)	Medidas que refuerzan la protección laboral de las personas en situación de vulnerabilidad, incluyendo las que se encuentran en situaciones especiales de salud	Solicitud formal de protección y evaluación por parte del empleador
	Jurisprudencia Constitucional: Sentencia C-744 de 2009	Esta sentencia establece que el empleador solo puede despedir a un trabajador en situación de vulnerabilidad con una autorización previa del Ministerio de Trabajo	Solicitud de autorización y justificación ante el Ministerio
	Jurisprudencia Constitucional: Sentencia SU-159 de 2018	Reitera que la protección de la salud del trabajador es un derecho fundamental, y el despido de trabajadores en condiciones de vulnerabilidad por salud es inconstitucional	Presentación de pruebas de vulnerabilidad y notificación al empleador

Fuente: elaboración propia

## **Generalidades conceptuales**

### *Estabilidad laboral*

La estabilidad laboral se refiere a la garantía que tiene un trabajador de conservar su empleo y no ser despedido sin una causa justificada. En términos jurídicos, implica la existencia de mecanismos de protección que eviten la desvinculación arbitraria del trabajador (Sentencia T-464 de 2019 de la Corte Constitucional). La OIT (2021) ha señalado que la estabilidad laboral es un elemento clave para el desarrollo económico y social, puesto que proporciona seguridad al trabajador y fomenta relaciones laborales más equitativas.

### *Trabajador vulnerable*

Este concepto hace referencia a aquellos empleados que se encuentran en una situación de precariedad laboral debido a factores como edad avanzada, discapacidad, enfermedad, género o condiciones socioeconómicas desfavorables (López, 2017). Según Castel (1995), la vulnerabilidad en el empleo no solo se relaciona con la falta de estabilidad laboral, sino también con la ausencia de garantías sociales y económicas que permitan al trabajador afrontar riesgos en su vida laboral.

### *Debilidad manifiesta*

Se configura cuando un trabajador presenta una condición que lo hace especialmente susceptible a perder su empleo o a enfrentar discriminación en el ámbito laboral (Gómez & Pérez (2019)). En el contexto colombiano, la Corte Constitucional ha establecido que los trabajadores en condición de debilidad manifiesta, como aquellos con enfermedades crónicas o discapacidades, deben recibir una protección especial que les garantice la permanencia en el empleo (Sentencia C-531/2000).

### *Despido injustificado*

Este ocurre cuando un trabajador es despedido sin que exista una causa objetiva o sin que se cumpla con el procedimiento legalmente establecido (Congreso de la República de Colombia, 1971). En muchos países, este tipo de despido otorga al trabajador el derecho a recibir indemnización o incluso a ser reintegrado en su puesto de trabajo (OIT, 2021). La doctrina ha señalado que el despido sin justa causa atenta contra el principio de estabilidad laboral y puede generar efectos negativos tanto en el trabajador como en la organización (Sentencia T-589 de 2017).

### *Ausentismo laboral*

Este es definido como la ausencia reiterada del trabajador en su puesto de trabajo sin una justificación válida o sin cumplir con los procedimientos establecidos por la empresa. Diversos estudios han señalado que el ausentismo puede derivar de factores individuales, como problemas de salud, pero también de condiciones organizacionales, como un ambiente de trabajo desfavorable o la falta de motivación laboral (García & López, 2019).

### *Reintegro laboral*

Se trata del derecho del trabajador a ser reincorporado a su puesto de trabajo tras un despido injustificado o en casos donde la normativa lo exija (Gerencie.com, s.f.). En Colombia, la estabilidad laboral reforzada en salud es una de las principales razones por las que los jueces ordenan el reintegro de trabajadores que han sido despedidos sin justa causa (Corte Constitucional, Sentencia T-198/2019).

### *Pérdida de capacidad laboral (PCL)*

La pérdida de capacidad laboral (PCL) se entiende como la disminución en la capacidad de una persona para desempeñar sus funciones laborales a causa de una enfermedad o accidente (Ministerio de la Protección Social, 2014). La legislación laboral establece mecanismos para evaluar el grado de afectación y determinar si el trabajador tiene derecho a prestaciones económicas o a la reubicación en otro puesto dentro de la empresa (Ministerio de Trabajo, 2021).

## DISEÑO METODOLÓGICO

### Tipo de estudio

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño exploratorio-descriptivo, orientado a comprender los efectos de la estabilidad laboral reforzada en salud desde la perspectiva empresarial. Se utilizó como técnica principal la entrevista semiestructurada, aplicada a 10 empresas de gran tamaño, predominantemente del sector Infraestructura/Servicios, caracterizadas por un alto número de empleados y una significativa incidencia de casos de estabilidad laboral reforzada.

El proceso de selección de las organizaciones se realizó mediante un muestreo por conveniencia, asegurando que todas tuvieran experiencia directa en la gestión de esta figura jurídica. Las entrevistas fueron dirigidas a representantes del área de Recursos Humanos y asuntos legales, quienes brindaron información sobre las estrategias, dificultades y repercusiones que enfrentan en la aplicación de la normativa laboral.

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante la técnica de análisis de contenido, con el fin de identificar patrones y tendencias comunes en las respuestas. Se hizo una categorización temática para estructurar los hallazgos en relación con los abusos detectados, las implicaciones económicas y operativas, y las estrategias empresariales adoptadas para mitigar el impacto de la estabilidad laboral reforzada en salud.

### Instrumentos

Se aplicó una entrevista semiestructurada a los participantes, puesto que permite partir de preguntas establecidas, pero con la flexibilidad suficiente para formular interrogantes de seguimiento según las respuestas del entrevistado. Esto facilitó la exploración de experiencias y percepciones detalladas para clarificar términos, reducir ambigüedades y minimizar formalismos en la conversación (Moreno, 2019).

La información recolectada se estructuró en torno a las siguientes categorías de rastreo: a) el impacto de la estabilidad laboral reforzada en salud sobre la gestión empresarial; b) los retos y las dificultades que enfrentan las empresas en la aplicación de esta normativa; c) las estrategias utilizadas por las organizaciones para mitigar sus efectos; y d) las implicaciones económicas, operativas y jurídicas derivadas de su implementación.

Tabla 2. Relación entre los objetivos específicos y las categorías de rastreo

Objetivos específicos	Categorías de rastreo / Análisis de datos
Examinar el marco normativo de la estabilidad laboral reforzada en Colombia, con el fin de identificar las	- Legislación laboral y normativas vigentes. - Jurisprudencia relevante (fallos de altas cortes).

disposiciones legales que la regulan y los criterios para su aplicación.	- Interpretaciones doctrinales y lineamientos administrativos.
Identificar los principales abusos que algunos trabajadores han cometido bajo la protección de la estabilidad laboral reforzada por motivos de salud, mediante el análisis de casos documentados y jurisprudencia relevante.	- Casos documentados de abuso (jurisprudencia, noticias, estudios). - Tipologías de abuso identificadas. - Frecuencia y tendencias de abusos reportados.
Analizar las consecuencias legales que enfrentan las organizaciones al intentar desvincular o sancionar a trabajadores protegidos por esta normativa, incluyendo fallos judiciales y sanciones administrativas.	- Demandas y litigios laborales relacionados. - Fallos judiciales y precedentes. - Sanciones administrativas impuestas por entidades reguladoras. - Impacto financiero y operativo en las empresas.
Proponer estrategias preventivas y correctivas que las empresas puedan implementar para mitigar los efectos negativos de estos abusos, garantizando el cumplimiento de la normativa y la sostenibilidad del negocio.	- Buenas prácticas empresariales. - Estrategias de prevención y gestión de casos. - Opiniones de expertos en derecho laboral y recursos humanos. - Análisis costo-beneficio de estrategias implementadas en empresas.

Fuente: elaboración propia.

La investigación se llevó a cabo en tres fases:

- Fase 1. Definición clara de los objetivos de la investigación y delimitación de los temas clave a explorar: Se realizó una revisión teórica para construir el estado del arte y el marco conceptual, mediante el uso de una matriz estructurada en la que se registraron fuentes bibliográficas relevantes sobre estabilidad laboral reforzada en salud y sus implicaciones en las empresas. Dicha base teórica permitió contextualizar el estudio y orientar el desarrollo del instrumento de recolección de datos.
- Fase 2. Diseño y validación del instrumento de recolección de información: Se elaboró una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas organizadas lógicamente para facilitar la conversación con los representantes de las áreas de Recursos Humanos y asuntos legales de las empresas seleccionadas. Se realizó un pilotaje para verificar la claridad y pertinencia de las preguntas antes de su aplicación definitiva.
- Fase 3. Aplicación de las entrevistas, transcripción y análisis de la información: Se llevó a cabo el trabajo de campo, recopilando testimonios de los participantes sobre su experiencia con la estabilidad laboral reforzada en salud. Posteriormente, se organizó y sistematizó la información obtenida, con el fin de identificar patrones

y temas emergentes en relación con los objetivos de la investigación. Finalmente, se realizó la interpretación de los hallazgos y la redacción de las conclusiones del estudio.

## DESARROLLO DEL TRABAJO

La estabilidad laboral reforzada es un principio jurídico que ha evolucionado en diversos países con el propósito de proteger a los trabajadores en condiciones de vulnerabilidad. Su objetivo principal es garantizar la permanencia en el empleo de ciertos grupos poblacionales que pueden estar en desventaja o que requieren una protección especial. A lo largo del siglo XX, diferentes legislaciones han incorporado medidas para salvaguardar los derechos laborales de personas con discapacidad, mujeres en estado de embarazo, trabajadores próximos a la jubilación y aquellos con condiciones de salud limitantes.

En el ámbito internacional, la Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad de la Organización de las Naciones Unidas (2006) establece la obligación de los Estados de proteger el empleo de trabajadores con discapacidades, sean estas temporales o permanentes. Del mismo modo, la OIT ha abordado la estabilidad laboral reforzada por medio del Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo (Convenio 158 de 1982), el cual establece que la terminación del contrato debe estar debidamente justificada y no puede ser arbitraria, a fin de garantizar al trabajador el derecho a defenderse antes de ser despedido.

En Colombia, la estabilidad laboral reforzada se fundamenta en varios artículos de la Constitución Política (1, 13, 25, 47, 48, 53 y 93) y se desarrolla mediante diversas normativas como la Ley 361 de 1997. En particular, el artículo 26 de esta Ley establece que ninguna persona con limitaciones puede ser despedida o su contrato terminado debido a su condición, salvo que exista autorización previa de la Oficina de Trabajo. La jurisprudencia ha reforzado esta protección, al interpretar que la estabilidad laboral reforzada implica no solo la imposibilidad de obstaculizar el acceso al empleo, sino también la prohibición de desvinculación sin una justificación suficiente y autorizada.

No obstante, la aplicación de esta normativa ha generado múltiples desafíos y conflictos dentro del entorno laboral. Si bien su propósito es proteger a los trabajadores en situación de vulnerabilidad, en la práctica se han identificado abusos tanto por parte de empleadores como de trabajadores. Desde la perspectiva empresarial, algunos empleadores han incurrido en prácticas que buscan evadir la normatividad, como el uso de contratos temporales o la terminación de contratos bajo pretextos que simulan justa causa, asumiendo el riesgo de litigios laborales. En los casos en los que se evade la normatividad, el trabajador tiene derecho a impugnar la decisión ante un juez, quien determinará si el despido es ineficaz y si el empleador debe pagar indemnizaciones y otras sanciones estipuladas por la ley (Molina Rivero, 2023).

Por otro lado, algunos trabajadores han utilizado esta figura de manera estratégica para prolongar su permanencia en la empresa sin cumplir con las responsabilidades del cargo. Se han documentado casos en los que se presentan certificados médicos falsos, se exageran limitaciones físicas o se abandonan tratamientos médicos para mantenerse bajo la protección del fuero de salud y evitar el despido (Gallego Abogados, 2024). Estas situaciones han generado dificultades en la gestión del talento humano que han afectado la operatividad de las empresas y generando mayores costos administrativos y legales. Según un estudio de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el

costo total asociado a incapacidades por enfermedad general aumentó del 1,5% al 1,86% de la nómina entre 2014 y 2015. Además, el 59,7% de estos costos corresponden a salarios y prestaciones sociales de trabajadores incapacitados, mientras que el 40,3% restante incluye costos de reemplazos, capacitación adicional y otros gastos derivados de ausencias laborales prolongadas (Santos Ortiz, 2021).

En este contexto, y como se advirtió, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la estabilidad laboral reforzada por razones de salud en Colombia, con el fin de identificar los abusos en su aplicación y las repercusiones que genera para las empresas. Para ello, se llevó a cabo un estudio cualitativo con enfoque jurídico y empresarial, basado en el análisis de normativas, jurisprudencia y casos documentados. Se exploró cómo esta figura ha sido interpretada y utilizada, tanto por trabajadores como por empleadores, y se identificaron estrategias para garantizar un equilibrio entre la protección de los derechos laborales y la sostenibilidad empresarial.

La importancia de este estudio radica en la necesidad de comprender los desafíos que enfrenta el sector empresarial colombiano frente a la estabilidad laboral reforzada por razones de salud y proponer soluciones que permitan una aplicación justa de esta figura. Al identificar los factores que contribuyen a su abuso y las consecuencias que esto genera, se buscó aportar a la discusión sobre posibles reformas normativas y mejores prácticas de gestión laboral. De esta manera, se espera contribuir a un marco regulatorio más equitativo que permita garantizar los derechos de los trabajadores sin comprometer la viabilidad y competitividad de las empresas.

## RESULTADOS

A continuación, se presenta la caracterización de las empresas participantes en la investigación y los resultados obtenidos, posterior al análisis de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a diez profesionales en el área de gestión humana y legal.

Tabla 3. Caracterización de empresas participantes en la investigación

<b>Empresa</b>	<b>Actividad económica</b>	<b># Promedio empleados</b>
Empresa 1	Prestación de servicios públicos de aseo, acueducto y alcantarillado	6000
Empresa 2	Construcción y provisión de electricidad, así como el comercio al por mayor de materiales de construcción	500
Empresa 3	Extracción y procesamiento de minerales y metales, como el cobre y el hierro	3215
Empresa 4	Construcción, montaje, reparación y mantenimiento de obras de ingeniería eléctrica y obras civiles	800
Empresa 5	Administración de recursos humanos y servicios temporales	679
Empresa 6	Construcción, operación, mantenimiento, ingeniería y concesión de proyectos de servicio público	1200
Empresa 7	Construcción de obras civiles, de puertos, de terminales multipropósito	3000
Empresa 8	Panadería y la producción de tortillas	1000
Empresa 9	Se centra en la movilidad sostenible, con el objetivo de ofrecer soluciones de transporte para trabajo, recreación, y otras necesidades	1600
Empresa 10	Distribución y comercialización de combustibles y servicios afines	1903

Fuente: elaboración propia.

Los resultados se presentan de acuerdo con las siguientes categorías de análisis: a) impacto de la estabilidad laboral reforzada en salud sobre la gestión empresarial; b) retos y dificultades que enfrentan las empresas en la aplicación de esta normativa; c) estrategias utilizadas para mitigar sus efectos; e d) implicaciones económicas, operativas y jurídicas derivadas de su implementación. Algunas de estas categorías incluyen subcategorías que permiten un análisis más detallado.

Para la estructura del análisis, se partió de la identificación de tendencias generales en las respuestas de los participantes, las cuales se ilustran con ejemplos específicos provenientes de la información empírica recopilada en las entrevistas. Finalmente, se presentan conclusiones derivadas del análisis de cada categoría para una comprensión integral de los efectos de la estabilidad laboral reforzada en salud en las organizaciones estudiadas.

## **Contextualización de la estabilidad laboral reforzada en salud**

### ***Nivel de conocimiento sobre la estabilidad laboral reforzada por salud***

Los representantes de las empresas manifestaron conocer la figura de la estabilidad laboral reforzada en salud. Este hallazgo sugiere que el concepto es ampliamente comprendido en el sector, lo cual puede estar relacionado con la alta incidencia de casos y con la regulación vigente que obliga a las empresas a estar informadas.

La uniformidad en las respuestas indica que la capacitación o la difusión informativa sobre la estabilidad laboral reforzada ha sido efectiva en el contexto de estas organizaciones. Sin embargo, la diferencia en la calificación (de 3 a 5) sugiere que algunas tienen mejor manejo jurídico del tema que otras.

### ***Percepción sobre la necesidad de la medida***

En la mayoría de las empresas están de acuerdo en que la medida es importante para evitar la discriminación laboral. No obstante, hay preocupación por su mal uso, lo cual indica la necesidad de una regulación más clara para evitar fraudes o aprovechamientos indebidos. Aunque la mayoría reconoce la importancia de la estabilidad laboral reforzada en salud, existe diversidad en la forma de entender su aplicación, lo cual sugiere la necesidad de matizar su implementación según el contexto específico de cada organización.

En el 80% de las empresas consideran que la estabilidad laboral reforzada por salud es necesaria. En el 20% restante creen que no siempre es necesaria debido a abusos o malas interpretaciones. A continuación, se enlistan algunos aspectos relacionados:

- Postura crítica: En la empresa 5 se señaló que, en algunos casos, la estabilidad no es considerada necesaria, reflejando una visión crítica sobre su aplicación en determinados escenarios: “No. No en todos los casos es necesaria, lamentablemente este tipo de fuero ha sido mal interpretado por algunos trabajadores que realmente no tienen una condición médica que amerite una estabilidad laboral reforzada” (Empresa 5).
- Argumentos a favor:
  - Protege a los trabajadores vulnerables y promueve un ambiente laboral justo.
  - Evita la discriminación y el despido injustificado por razones de salud.
  - Garantiza la continuidad en los tratamientos médicos sin temor a despidos.
- Argumentos en contra:
  - Se ha prestado para abusos por parte de algunos trabajadores que no tienen una condición médica grave.
  - Existen vacíos legales que dificultan su correcta implementación.

### ***Responsabilidades de las empresas frente a los trabajadores enfermos***

Las empresas están divididas en este punto. Mientras en unas consideran que su rol debe fortalecerse para el bienestar laboral, en otras creen que están asumiendo demasiadas cargas y que el sistema de seguridad social debería hacerse de más responsabilidades. Precisamente, en el 60% de las empresas entienden que las organizaciones deben asumir más responsabilidades, si la enfermedad fue causada por el trabajo.

Frente a la pregunta: ¿Qué roles y responsabilidades específicas se han asignado dentro de la organización para liderar y gestionar los procesos legales laborales?, en la empresa 3 se manifestó: “No. Si bien hay una responsabilidad del empleador frente a los trabajadores con condiciones de salud graves, esta responsabilidad se ha vuelto desequilibrada y una carga insostenible para los empleadores. Las entidades del sistema de seguridad social integral son garantes y deben asumir la carga frente a las contingencias, pero la misma se ha trasladado a los empleadores sin justificación alguna” (Empresa 3).

Por su parte, en la empresa 7 se señaló: “No. La responsabilidad está de la primera contrato, su seguridad social y ya las entidades correspondientes son las que se encargan. Si es una enfermedad común o si es un accidente de trabajo ya la respectiva entidad es la que se encarga. La empresa, tiene que seguir la recomendación que le designe la entidad, ya sea una reubicación, un análisis de puesto de trabajo. Pero eso, todo dentro del marco, es lo que ya está contemplado, pero más allá de eso, no corresponde” (Empresa 7).

En el 40% de las empresas consideran que la legislación actual ya protege lo suficiente a los empleados. Sobre este respecto, la Empresa 6 puntualizó: “Sí, porque el trabajador como fuerza laboral de una empresa merece un trato digno y respetuoso de su empleador, no solo ser cosificado como herramienta de trabajo que al estar enfermo ya no sirva. El empleador, al vincularse con la mejoría del trabajador, garantiza su retorno a laborar en menos tiempo” (Empresa 6).

Entretanto en la Empresa 5 se afirmó: “Sí. El acompañamiento de la empresa en el proceso tratamiento de enfermedades graves y crónicas es de gran importancia, sin embargo, se deben evaluar posibilidades de que el trabajador obtenga una calificación de pérdida de capacidad laboral igual o superior al 50% y con ello le sea reconocida una pensión de invalidez” (Empresa 5).

Algunos aspectos relacionados en este punto son los siguientes:

- Argumentos a favor:
  - La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debe incluir programas de bienestar para estos trabajadores.
  - Es clave generar sentido de pertenencia y productividad con medidas de inclusión.
  - Un buen acompañamiento médico permite reincorporaciones más rápidas.
- Argumentos en contra:
  - La carga se ha trasladado injustificadamente a las empresas, en lugar de al sistema de seguridad social.
  - Algunos trabajadores buscan calificaciones de pérdida de capacidad laboral solo para obtener beneficios económicos
  - Existen normativas que protegen a estos empleados, y más regulación complicaría la gestión empresarial.

### ***Opinión sobre la necesidad de mayores medidas o políticas relacionadas***

Aunque la mayoría considera que estas políticas son beneficiosas, hay inquietudes sobre su mal uso y sobre la necesidad de hacerlas más específicas y menos ambiguas.

En algunas empresas, como en la 2 y en la 3, opinan que es necesario fortalecer las medidas existentes y sugieren que las políticas actuales podrían ser insuficientes para enfrentar los retos de la estabilidad. Al respecto, en la empresa 2 se refirió: “Sí. La estabilidad laboral reforzada por salud es una medida necesaria porque protege a los trabajadores que tengan condiciones reales de vulnerabilidad y promueve un entorno laboral más justo y equitativo” (Empresa 2). En el mismo sentido, se pronunciaron en la empresa 3: “Sí. De alguna manera evita la discriminación y el despido injustificado debido a las condiciones de salud. Además, *obliga* a las empresas a fortalecer la gestión de riesgos laborales, tomar conciencia y asumir el rol de proteger a sus colaboradores o empleados” (Empresa 3).

En contraste, en una empresa se rechazó la necesidad de mayores medidas, argumentando que la responsabilidad recae en ciertos actores o que la normativa vigente es suficiente. En ese sentido, se reseña: “No. No en todos los casos es necesaria, lamentablemente este tipo de fuero ha sido mal interpretado por algunos trabajadores que realmente no tienen una condición médica que amerite una estabilidad laboral reforzada” (Empresa 5).

Por otro lado, en otras organizaciones aportaron comentarios que sugieren que, si bien existen desafíos, la solución no radica necesariamente en incrementar las políticas, sino en una mejor implementación de las existentes: “Siempre y cuando el manejo sea responsable tanto de parte de los empleados como de los empleadores” (Empresa 1). Esta postura fue reforzada: “Depende. Es necesaria, si la persona tiene realmente esa debilidad, si se puede comprobar y si medicamente está bien, sí, se ha cumplido a cabalidad todas sus funciones, pero cuando se usa de mala manera, pues obviamente no” (Empresa 10).

En consecuencia, se destacan los siguientes aspectos:

- Argumentos a favor:
  - Protege la permanencia en el empleo y el acceso a la salud.
  - Genera inclusión y sentido de estabilidad para los trabajadores.
  - Evita despidos injustificados por enfermedades.
- Argumentos en contra:
  - Se ha ampliado demasiado el concepto, lo que dificulta la gestión empresarial.
  - Algunos empleados lo usan para no ser despedidos, aunque su condición médica no sea grave.
  - La normativa tiene muchas lagunas legales, lo que genera inseguridad jurídica.

En el 70% de las empresas se considera son beneficiosas, ya que garantizan derechos fundamentales y evitan despidos arbitrarios; en el 30% creen que no deberían existir o que debería evaluarse caso por caso.

## **Abusos de los trabajadores frente a la estabilidad laboral reforzada por salud**

### ***Consideraciones de abuso***

Las empresas coinciden en que existe un uso inapropiado de esta figura legal por parte de algunos trabajadores. Se identifican patrones de manipulación del sistema, simulación de enfermedades y aprovechamiento estratégico de las incapacidades para obtener protección laboral sin una causa médica real. En el 90% de las empresas mencionan al menos una situación que consideran un abuso directo de esta figura y destacan la dificultad que tienen para actuar sin vulnerar derechos fundamentales del trabajador.

Sobre este tópico, expresaron: “Cuando de manera premeditada simulan una enfermedad o dolencia para mantenerse cobijados por el fuero de salud” (Empresa 5). “Las incapacidades innecesarias. Si yo tengo un trabajador que va mucho a consulta médica, pues eso se convierte en un problema” (Empresa 9). “Abusan de muchas maneras. Van a EPS, piden una cita con psiquiatría, la EPS los remite a medicina laboral y ya tienen protección” (Empresa 10).

Las empresas entrevistadas han señalado diversos tipos de abusos relacionados con la estabilidad laboral reforzada por salud. Entre las tendencias más frecuentes se encuentran:

- Simulación o exageración de enfermedades: Se menciona con frecuencia que los trabajadores fingen enfermedades o prolongan sus incapacidades para beneficiarse del fuero.
- Uso estratégico del sistema de salud: Algunos trabajadores usan el sistema como escudo para evitar sanciones o despidos por bajo rendimiento o mala conducta.
- Frecuencia inusitada de incapacidades médicas.
- Manipulación del sistema: Algunos entrevistados señalan un conocimiento profundo por parte de los trabajadores sobre cómo usar el sistema legal/laboral a su favor

### ***Casos reales que confirman la percepción de abuso***

La mayoría de las empresas no solo percibe el abuso, sino que han experimentado casos concretos dentro de su organización. Algunas reportan múltiples situaciones en donde el

trabajador, incapacitado, realiza actividades incompatibles con su condición o incluso trabaja en otro lugar. En el 90% de las empresas afirmaron haber conocido o enfrentado casos reales de abuso de estabilidad laboral reforzada y, al menos, el 50% de estas indican que han sido casos múltiples o reiterados

Así, por ejemplo, expusieron: “Tengo 38 casos, de los cuales hay 10 en ese mismo escenario” (Empresa 7). “Trabajadores que estando en incapacidad se iban a trabajar a otro lugar” (Empresa 5). “Un trabajador que lo cogimos pintando casas, y tenía una supuesta incapacidad” (Empresa 10).

Varias empresas indican que los fallos judiciales siempre favorecen al trabajador, lo cual desalienta incluso iniciar procesos disciplinarios. Casi todas las organizaciones reportan algún nivel de afectación por estos casos, con resultados negativos para la operatividad.

### ***Factores que permiten o agravan los abusos***

Varios encuestados mencionan que, si bien los abusos existen, estos también están relacionados con fallas estructurales del sistema de seguridad social y con la falta de controles por parte de las entidades de salud.

En el 70% de las empresas señalan una combinación entre falta de ética del trabajador y fallas del sistema. Por otro lado, el 40% responsabiliza directamente al sistema de salud y jurídico colombiano, por ser permisivo o ineficiente. Sobre este particular, manifestaron: “Falta de integridad de los empleados. Falta de acompañamiento por parte de los entes de salud” (Empresa 4). “Pereza de trabajar, desinterés, y la seguridad de que el sistema los respalda los lleva a abusar” (Empresa 6). “El desempleo, el oportunismo y la desinformación favorecen ese tipo de comportamiento” (Empresa 1). “La falta de control de las EPS y ARL permite que este tipo de prácticas se mantengan” (Empresa 4). “El sistema es débil. No hay verificación real de las incapacidades” (Empresa 2). Estos factores revelan un escenario donde el trabajador no siempre actúa solo, sino que se ve amparado por un sistema permisivo o mal vigilado.

Algunas empresas reconocen que el fuero de salud es una garantía necesaria, pero que su mala utilización perjudica a quienes lo necesitan. La crítica no está dirigida al derecho en sí, sino a su falta de control y regulación. En ese sentido, se pronunciaron: “Depende. Es necesaria, si la persona realmente tiene esa debilidad... pero cuando se usa de mala manera, pues obviamente no” (Empresa 10). “La interpretación errónea de la estabilidad laboral ha sido el problema” (Empresa 3).

### ***Preparación de la gestión humana frente estos casos***

En el 60% de las empresas califican con 3 o 4 la gestión humana frente a estos casos, lo cual refleja un nivel medio de preparación. Solo en el 20% se consideran completamente preparadas (calificación 5); y en el 20% restante asumen que están poco preparadas o indefensas (calificación 1-2). Al respecto: “No hay herramientas suficientes

para actuar sin vulnerar derechos” (Empresa 3)  
“Estamos maniatados por la ley” (Empresa 5). “Nos hemos capacitado, sabemos cómo proceder, aunque es difícil” (Empresa 1).

### ***Identificación de padecimiento de enfermedades graves o crónicas desde el proceso de selección***

Sí: 87,5% (7 de 8 respuestas). La mayoría coincide en que sí es posible detectar indicios, pero bajo un enfoque cuidadoso y ético

No: 12,5% (1 de 8 respuestas). Se reconoce el riesgo de discriminación si no se maneja correctamente.

Al respecto, se destacan algunas opiniones a favor:

- “Sí, en la etapa de entrevista se pueden realizar algunas preguntas sutiles sobre el estado de salud actual y tener un profesiograma estricto de exámenes médicos de ingreso también puede ayudar” (Empresa 2).
- “Sí. Desde la rigurosidad de los exámenes médicos ocupacionales, entrevistas personalizadas, entre otros” (Empresa 4).
- “Sí, es posible identificar estos indicios. Si una persona padece de una enfermedad grave o crónica, ello puede detectarse previo a la contratación laboral, pero debe revisarse con cuidado para evitar discriminación o prácticas indebidas al momento de seleccionar un candidato” (Empresa 3).

En descuerdo, se encuentra: “Todo el tema de salud es muy confidencial, lo ampara la norma... la persona desde su protección de la confidencialidad simplemente se puede negar y no hay problema” (Empresa 9).

### ***Ajustes a procedimientos internos para evitar los abusos***

El 100% de los encuestados respondieron que han debido realizar ajustes en sus procedimientos, con el fin de evitar estos abusos. Así, todas las empresas han implementado medidas concretas, desde ajustes normativos hasta comités internos. Hay medidas de detección temprana ante cambios de comportamiento, bajo rendimiento o señales de ausentismo, así como el rediseño de procedimientos internos, la creación de comités de seguimiento y ajustado políticas de bienestar. Sobre el particular, expusieron:

- “Desde el área en la que me encuentro se emiten recomendaciones frente al manejo de estos casos especiales por parte del equipo de Gestión Humana y SST

(Seguridad y Salud en el Trabajo), sin embargo, no se hace específicamente un procedimiento, sino que se evalúa cada caso” (Empresa 5).

- “Sí, se ha considerado el cambio de algunas políticas, del programa de bienestar, inclusive de algunos procedimientos, con el objetivo de prevenir los casos o en su defecto preparar a la compañía para enfrentar los casos que se puedan generar” (Empresa 3).
- “Sí, hemos diseñado estrategias de seguimiento internas para evitar este tipo de abusos” (Empresa 3).

### ***Otras medidas que se han implementado***

- Principales acciones:
  - Seguimiento riguroso al ausentismo y verificación de incapacidades.
  - Solicitud de soportes médicos y validación con EPS e IPS.
  - Implementación de filtros más estrictos en selección.
  - Acciones disciplinarias y modificaciones al reglamento interno.
  - Campañas de prevención en seguridad y salud en el trabajo.
  - Alianzas con EPS para activar alertas tempranas de posibles abusos.
- Similitudes y patrones:
  - Las medidas combinan estrategias médicas, legales y de talento humano.
  - Hay un enfoque preventivo y también reactivo, con sanciones si se detectan abusos.
  - Varias empresas buscan apoyo de la EPS para validar diagnósticos y restringir incapacidades dudosas.

### ***Afectación de la productividad por causa de los abusos***

El 88,8% (8 de 9 respuestas) de la muestra indica que los abusos afectan significativamente la productividad en las empresas. Así, se destacan:

- Principales afectaciones:
  - Sobrecarga de trabajo en otros empleados.

- Ausentismo prolongado y costos indirectos (parafiscales, seguridad social, entre otros).
  - Afectación del clima laboral por percepción de injusticia entre compañeros.
  - Necesidad de contratar reemplazos, lo cual genera sobrecostos.
  - Riesgo de reintegros judiciales cuando se intenta terminar el contrato.
- Opiniones en contra:
    - Una empresa considera que los casos son aislados y no afectan significativamente la productividad.
- Similitudes y patrones:
    - Se menciona constantemente la afectación económica y operativa.
    - La percepción de injusticia genera desmotivación en otros trabajadores.
    - Se refleja una frustración por no poder actuar de forma ágil ante los abusos.

Se enfatiza la importancia del acompañamiento interdisciplinario y del trabajo conjunto con las EPS, y se reconoce que los abusos deben ser tratados con firmeza, pero dentro del marco legal.

Las respuestas proporcionadas por las empresas encuestadas revelan una preocupación generalizada por el uso indebido de la figura de estabilidad laboral reforzada por parte de algunos trabajadores. Si bien este mecanismo busca proteger a personas en condiciones de vulnerabilidad médica, en la práctica muchas organizaciones han identificado comportamientos que sugieren posibles abusos y afectan no solo la productividad, sino también el clima organizacional y la confianza en los procesos internos.

En las empresas coinciden en que desde el proceso de selección pueden detectarse indicios de enfermedades crónicas, aunque reconocen las limitaciones legales para abordar estos temas de forma directa. Frente a la proliferación de incapacidades injustificadas o reiteradas, todas las organizaciones han adoptado medidas preventivas y correctivas, entre ellas: la creación de comités interdisciplinarios, el fortalecimiento de los procesos de ausentismo, la modificación de manuales internos y el establecimiento de alianzas con EPS.

Las respuestas evidencian una clara afectación en la productividad, tanto por los costos asociados a la sustitución del personal como por el impacto negativo en la moral del equipo. La sobrecarga de funciones, la percepción de injusticia y la sensación de impotencia ante la imposibilidad de actuar disciplinariamente, incluso cuando hay sospechas fundadas de manipulación del sistema, son algunas de las consecuencias

señaladas. No obstante, las empresas también manifiestan la importancia de gestionar estos casos de manera cuidadosa, combinando la asesoría legal, el acompañamiento médico y el debido proceso disciplinario, con el fin de garantizar tanto los derechos del trabajador como la estabilidad operativa de la organización.

En síntesis, el fenómeno de los abusos en la estabilidad laboral reforzada representa un desafío para las áreas de Talento Humano, que deben actuar con rigor, ética y equilibrio, con el fin de fortalecer los mecanismos de control sin desnaturalizar la protección laboral que la norma pretende garantizar.

### **Repercusiones para las empresas por los casos de estabilidad laboral reforzada por salud**

A continuación, se presenta un análisis detallado de las respuestas proporcionadas respecto a las repercusiones organizacionales derivadas de la aplicación de la estabilidad laboral reforzada por razones de salud, abordando cambios organizacionales, roles asignados, recursos utilizados, iniciativas adoptadas e impactos enfrentados.

#### ***Tipos de cambios organizacionales identificados:***

- Ajustes en procedimientos legales y contractuales: 4 empresas (40%).
- Fortalecimiento del seguimiento médico/laboral: 3 empresas (30%).
- Creación de comités y seguimiento estructurado: 2 empresas (20%).
- Ningún cambio o cambios mínimos: 1 empresa (10%).

Sobre los diferentes cambios que se tuvieron que realizar en la organización, se destacan:

- “Revisión y actualización de matriz legal para estar alineados con la normativa” (Empresa 1).
- “Mayor regulación y control en la aplicación de las incapacidades” (Empresa 3).
- “Difícil evitar que trabajadores aprovechen la figura; se deben revisar procedimientos de ingreso” (Empresa 5).

Las empresas 1, 2 y 3 indicaron necesidad de mayor control legal o normativo. La 6 y 7 mencionaron seguimiento estricto y uso de bufetes de abogados externos para defenderse legalmente.

En consecuencia, la mayoría de las empresas han tenido que realizar ajustes normativos, crear estructuras internas específicas o contratar expertos para abordar la estabilidad laboral reforzada. Incluso aquellas sin casos activos han generado estrategias preventivas. Esto demuestra una percepción clara del riesgo legal que implica el manejo inadecuado de estos procesos

### ***Roles y responsabilidades específicas que se han asignado***

Las empresas han delegado funciones a diversas áreas para gestionar estos casos. Hay una alta coincidencia en que el área jurídica y Gestión Humana deben trabajar de forma conjunta.

- Jurídico y abogados laborales: Manejo de litigios, prevención de demandas y orientación en estabilidad laboral reforzada. 7 empresas (70%).
- Gestión Humana: Evaluación de casos, diseño de estrategias de mitigación y acompañamiento a empleados con estabilidad laboral reforzada. 6 empresas (60%).
- Área médica y seguridad en el trabajo: Verificación de incapacidades, seguimiento a enfermedades laborales y control de reincorporaciones. 2 empresas (20%).

Sobre este tópico, se expresaron:

- “El rol de la Dirección Jurídica es fundamental, así como la interacción como el Comité de Convivencia Laboral, el Equipo de Talento Humano y el responsable del SG-SST” (Empresa 3).
- “Se ha implementado el comité de estabilidad laboral reforzada” (Empresa 2).
- “Tanto el área de GH como el área jurídica hacen seguimiento permanente” (Empresa 6).
- “Se realizan mesas de trabajo por parte del equipo SST, Gestión Humana y Relaciones Laborales, con el fin de evaluar cada caso en particular y los pasos a seguir con cada uno de ellos” (Empresa 5).

### ***Recursos financieros o humanos que se han implementado***

- Contratación de expertos jurídicos/médicos: 5 empresas (50%).
- Horas adicionales de asesoría legal: 2 empresas (20%).

- Capacitación interna: 1 empresa (10%).
- Desconocimiento: 2 empresas (20%).

### ***Iniciativas implementadas***

Las compañías han adoptado estrategias preventivas, tales como las siguientes:

- En el 50% mencionan controles médicos rigurosos y filtros de ingreso: Fortalecimiento de exámenes médicos de ingreso para detectar posibles condiciones de salud que podrían generar estabilidad reforzada.
- En el 30% sugieren capacitaciones y pedagogía interna sobre la estabilidad laboral reforzada y su correcto manejo.
- En el 20% han optado por la supervisión estricta de los trabajadores que han solicitado estabilidad laboral reforzada para detectar inconsistencias.

En relación con este punto, puntualizaron:

- “Ser muy estrictos en los exámenes médicos de ingreso y periódicos” (Empresa 2).
- “Mesas laborales con las entidades de seguridad social, conformación de Área médica en la empresa, mesas laborales con operaciones, Jurídica, GTH de las diferentes Regionales” (Empresa 1).
- “Supervisión de los empleados con esta condición garantizando que sigan siendo productivos dentro de sus capacidades; implementación de ajustes de tareas y responsabilidades para mantener la operatividad de las distintas áreas” (Empresa 3).
- “Para evitar los litigios por estabilidad laboral reforzada, antes de la desvinculación de los trabajadores se realiza una revisión del caso, verificando si se encuentran en incapacidades, tratamiento médico o con recomendaciones y restricciones médicas vigentes, con el fin de minimizar el riesgo ante una eventual acción de tutela y/o demandar ordinaria laboral” (Empresa 5).

Las empresas se enfocan principalmente en filtros médicos y acciones preventivas educativas. Esto sugiere que muchas buscan minimizar riesgos desde el ingreso del trabajador.

## ***Impactos enfrentados***

- En el 40% mencionan impactos económicos: Costos adicionales por pagos de salarios a empleados que no pueden ser desvinculados.
- En el 30% reportan afectaciones en el clima laboral: Frustración en equipos de trabajo debido a que algunos empleados no cumplen con sus funciones, generando sobrecarga para otros.
- En el 30% consideran afectación en el desempeño organizacional: Disminución de la productividad por restricciones impuestas por la normativa.
- En general, se registra aumento de litigios: Mayor número de demandas y disputas legales por estabilidad laboral reforzada.

En efecto, manifestaron:

- “Desmejora en el clima laboral en algunos procesos, pérdida de productividad y contratación adicional de cargos” (Empresa 2).
- “Afectación en el desempeño de las actividades, cumplimiento de metas de producción, afectaciones económicas, reputacionales y procesos legales” (Empresa 1).
- “Económicos porque es un empleado que sigue en la nómina de la empresa y hay que seguirle pagando aportes a seguridad social y seguir haciendo provisiones para el pago de prestaciones que sigue contando y también para la regulación de cuotas” (Empresa 8).
- “También económicos porque en algunos momentos hemos intentado desvincular algunas personas y ponen tutela aduciendo que tienen un fuero laboral que se les vulneró, su condición de salud, y los jueces, como no saben a veces interpretar muchas veces las tutelas, las coge un juez no laboral, sino civil o cualquier otro y dicen si se le vulneró y no van más allá de lo de las pruebas que presentamos” (Empresa 9).
- “Impacto económico: Costos adicionales por salarios, prestaciones sociales sin retorno productivo, sin prestación efectiva de los servicios debido al ausentismo por incapacidad y/o restricciones laborales. Costos derivados de reemplazos, nuevas contrataciones que deba hacer la empresa para cubrir los vacíos en las distintas áreas. Impacto en la productividad: Retrasos operativos, disminución del rendimiento, ausentismo laboral. Impacto en las relaciones y ambiente laborales: Desmotivación, incremento de conflictos internos, resistencia a la contratación de personas que tengan algún tipo de condición de salud así esta no sea grave o crónica” (Empresa 3).

La mayoría de las empresas han percibido repercusiones negativas, tanto económicas como en el ambiente interno.

### ***Control de los casos por medio de métricas***

Se indagó si las empresas tienen herramientas de medición para hacer seguimiento a los casos de estabilidad laboral reforzada:

- El 50% afirman tener algún tipo de métrica o indicador.
- El 30% no tienen métricas claras o formales.
- El 20% no saben o no responden con claridad.

Aunque la mitad implementa indicadores, muchas lo hacen de forma parcial o incipiente, lo cual muestra una oportunidad de mejora en la gestión basada en datos.

### ***Condenas o sanciones por un juez por fuero de estabilidad laboral reforzada por salud***

En este punto, se buscó conocer si las organizaciones han enfrentado consecuencias legales por no respetar el fuero de salud. El 70% han sido condenadas con reintegros de los empleados y el 100% indicaron no haber tenido sanciones.

Al ser indagadas por este tema, expresaron:

- “Sí. En el último año solo un caso por tutela donde se ordenó el reintegro transitorio de un trabajador aun cuando el proyecto finalizó en un 100%, considerando el juez de tutela que el hecho de tener recomendaciones médicas (recomendaciones de nutrición por sobrepeso) le generaba estabilidad laboral reforzada. Se tuvo que hacer el traslado del trabajador a la ciudad de Bogotá, pues en la ciudad donde se ejecutó el proyecto ya no ejercía la compañía ningún tipo de actividad y actualmente nos encontramos a la espera de la definición del proceso judicial que se adelanta en el que defenderemos la aplicación de una causal objetiva de terminación y que estas recomendaciones laborales no generaron barreras en el ámbito laboral al trabajador” (Empresa 3).
- “Sí, reintegro de empleados” (Empresa 1).
- “Sí, en acción de tutela, ordenando reintegro” (Empresa 8).

Más de la mitad de las empresas ha enfrentado procesos judiciales por esta causa, lo cual evidencia su relevancia como riesgo legal real.

### ***Gestiones e impactos del reintegro de los trabajadores***

Se exploró la forma en que las empresas han cumplido con las órdenes judiciales de reintegro laboral y las consecuencias internas del reintegro obligatorio de un trabajador con fuero.

El 90% de las empresas reportan impactos negativos y, en algunos casos, se han reintegrado los trabajadores al mismo cargo; en otros, a otros cargos, lo cual ha generado impactos económicos. Al respecto, señalaron:

- “Teniendo en cuenta que la obra en Cartagena había finalizado en un 100% con desmovilización total del proyecto, el reintegro se hizo en la ciudad de Bogotá en el área administrativa, pues al momento del reintegro no teníamos más opciones de reubicación. Se garantizaron todas las condiciones seguras del traslado del trabajador y su núcleo familiar” (Empresa 3).
- “Desde mi experiencia, en los casos en los que los trabajadores han sido reintegrados a través de una acción de tutela, se opta por reintegrarlos con mismas condiciones de cargo y salario siempre que la obra o labor para que fue contratado continúe ejecutándose. No obstante, en caso de que la obra o labor haya culminado, se ha tomado la decisión de reubicarlos, e incluso trasladarlos a otro proyecto para que continúen ejecutando sus labores en un cargo en el que se les permita lograr su rehabilitación médica” (Empresa 5).

En consecuencia, se puede concluir que predomina una visión crítica hacia la estabilidad laboral reforzada en salud, al ser percibida como una figura que limita la capacidad de gestión disciplinaria y financiera de las empresas. Se observa una reacción organizacional preventiva, centrada en la creación de protocolos, comités y fortalecimiento del área jurídica. Los impactos económicos y de productividad son los más reiterados, seguidos de afectaciones al clima laboral.

### ***Cumplimiento de la normatividad de la aplicación de exámenes médicos y beneficios de los exámenes periódicos para tomar decisiones***

En este punto se buscó verificar cumplimiento con la normativa médica laboral y cómo los exámenes médicos aportan a la gestión proactiva del fuero. Se halló que el 100% cumple con la normatividad en estos requisitos. Hay cumplimiento generalizado en este aspecto, lo cual refleja una cultura de prevención mínima aceptable. De igual modo, en

todos los casos se destacan beneficios de los exámenes médicos periódicos, como detección temprana, prevención o seguimiento.

Al ser indagadas por este aspecto, en las empresas manifestaron:

- “Se identifican condiciones que pueden alertar sobre casos de ELR y que en ese momento pueden acceder a tratamiento que mejore la condición de salud del trabajador” (Empresa 1).
- “Permite hacer un seguimiento a los casos y conocer la evolución en los procesos de rehabilitación de estos casos de estabilidad laboral reforzada y tomar medidas correctivas partiendo de los resultados de estos exámenes” (Empresa 3).
- “Los exámenes médicos periódicos son fundamentales, pues a partir de estos realizados a conciencia, permiten identificar posibles casos y actuar en manera de prevención a favor de las partes” (Empresa 4).
- “Si son unos exámenes médicos bien hechos, sirven para la empresa para adoptar medidas tendientes a prevenir como la materialización de ciertos riesgos, tipo de enfermedades laborales. También evaluar la necesidad o no de terminar el contrato a determinadas personas” (Empresa 8).

### ***Planes de acción establecidos para gestionar los casos por estabilidad laboral reforzada en salud***

Sobre este aspecto, el 60% afirma tener planes o acciones, el 30% no los ha implementado y el 10% restante maneja estrategias informales. Se puede destacar lo siguiente:

- “Sí, mayor regulación y control en la aplicación de la estabilidad laboral reforzada emitiendo lineamientos más estrictos para garantizar que las empresas cumplan con el debido proceso y las desvinculaciones laborales se hagan de la manera menos riesgosa para la compañía” (Empresa 3).
- “Los planes de acciones son los seguimientos que se realizan en las mesas laborales que se ejecutan con las áreas de SST, Gestión Humana y Relaciones Laborales, en donde se revisa cada caso en particular” (Empresa 5).
- “A estos casos médicos les hacemos el seguimiento permanente. revisamos esas recomendaciones y verificamos si ese dolor que está presentando está asociado al puesto. Con la matriz de carga física, verificamos si ese puesto tiene esta condición que puede ser solo para él porque es muy alto. Entonces, el dolor se le puede presentar, y lo que hacemos es cambiarlo después” (Empresa 9).

- “No, pero el comité de estabilidad laboral se reúne cada semana para revisar el avance de cada caso y tomar acciones” (Empresa 2).

Aunque más de la mitad tiene alguna acción formal, aún hay espacio para planes más robustos y sistemáticos.

## **Perspectiva personal y opiniones**

### ***Necesidad de medidas adicionales para prevenir abusos en la estabilidad laboral reforzada por salud***

Sobre este particular, el 90% (9 de 10 empresas) respondieron afirmativamente, con diversas propuestas prácticas. Se destacan las siguientes expresiones:

- “Sí, fortalecer la gestión médica ocupacional (interna o externa)” (Empresa 3).
- “Definitivamente, sí, pues esta es una situación que afecta la productividad” (Empresa 3).
- “Las medidas para evitar los abusos deberían ser proporcionales, sin vulnerar derechos” (Empresa 5).

Existe un consenso fuerte en que las empresas deben asumir un papel más preventivo, particularmente desde áreas médicas, jurídicas y de bienestar.

### ***Percepción sobre la adecuación de la legislación vigente en estabilidad laboral reforzada por salud***

Aquí, se exploró la percepción sobre la suficiencia o exceso de la normativa vigente relacionada con la estabilidad reforzada. El 40% cree que es excesiva o desbalanceada, el 30% considera que la legislación es adecuada parcialmente y el 30% restante piensa que es adecuada o necesaria para proteger al trabajador.

Sobre este particular, se destacan las siguientes respuestas:

- “No. Especialmente en materia constitucional (acciones de tutela), los jueces emiten fallos subjetivos, sin fundamento, sin una línea definida y sin conocimiento profundo de la normatividad y jurisprudencia que es propia de los jueces

ordinarios. La amplia jurisprudencia que existe en esta materia hace que los jueces no tengan una línea clara para la toma de decisiones por lo que eso perjudica de manera significativa a las empresas” (Empresa 3)

- “No, la verdad es que se le debería permitir a las empresas terminar los contratos de trabajo en las personas con estabilidad laboral reforzada por salud de una forma más sencilla, sin tener que acudir al Ministerio del Trabajo, por ejemplo, cuando se evidencie una justa causa de acuerdo con el Reglamento interno de trabajo para desvincular a esa persona” (Empresa 8).
- “Parcialmente. La ley colombiana maneja y aplica un concepto de *proteccionismo laboral extremo* y deja a la deriva a los empleadores y sus empresas, con pocas garantías de defensa y respaldo, omitiendo o minimizando los daños que se pueden generar en las compañías por la resolución de procesos de este tipo” (Empresa 4).
- “Sí, porque brinda garantías a quien las necesita frente a su empleador” (Empresa 6).

En este sentido, predomina la percepción de que la legislación debe ajustarse para lograr mayor equidad entre los derechos del trabajador y la capacidad de gestión de la empresa.

### ***Propuestas de reforma a la legislación sobre estabilidad laboral reforzada por salud***

En el 40% de las empresas se propone mayor claridad jurídica y uniformidad jurisprudencial, en el 30% se sugiere equilibrio legal entre empleador y empleado, en el 20% se propone mayor control o sanciones por abusos y en el 10% restante no dieron sugerencias.

Sobre esto, indicaron:

- “Uniformidad en la jurisprudencia que permita tener una línea clara de decisión frente a los casos de estabilidad laboral reforzada” (Empresa 3).
- “Debería implementarse una ley en la que se señale con claridad en los casos aplica o no la estabilidad laboral reforzada, con el fin de que este fuero no quede sometido a interpretación de los jueces, y con ello tener mayor claridad en los planes de acción de las empresas” (Empresa 5).
- “La posibilidad de que cuando una empresa contrate a una persona que de entrada tenga estabilidad laboral reforzada y quede eso en el contrato, como el registro de aquella persona vinculada tiene un fuero, de tal manera que cuando se vaya a desvincular por la razón que sea, pues no se considere discriminatorio” (Empresa 8).

Por tanto, las empresas buscan seguridad jurídica, definición de criterios claros y mecanismos para evitar la ambigüedad en la aplicación del fuero.

### ***Sugerencias para lograr un equilibrio entre la protección del trabajador y los intereses de la empresa***

Este punto abrió espacio para detectar propuestas integradoras entre el bienestar del trabajador y la eficiencia empresarial. En el 30% de los casos se destaca la necesidad de procedimientos claros y formación, en el 30% recomiendan acompañamiento profesional y humanización, en el 20% proponen mejorar la gestión de casos y seguimiento y en el 20% restante conversar sobre un mejor clima organizacional.

Frente a este tema, las respuestas más significativas fueron los siguientes:

- “Implementación de políticas y estrategias que garanticen el cumplimiento normativo sin afectar la productividad y sostenibilidad de la compañía. Definición de políticas claras, evaluaciones objetivas, control disciplinario riguroso y adecuado” (Empresa 3).
- “Capacitación y entendimiento de ambas partes, así como *voluntad política* de la alta dirección para tomar acciones e intervenir de manera preventiva” (Empresa 4).
- “Asegurar el respeto de los derechos laborales conforme a la legislación vigente, implementar políticas de contratación, remuneración y despidos transparentes y equitativas, desarrollar programas de bienestar que incluyan salud física, mental y emocional y crear espacios de comunicación efectiva entre directivos y colaboradores” (Empresa 5).
- “Hacer un seguimiento a los casos a las recomendaciones, restricciones o reubicaciones en temas de salud al personal y tengan un tiempo estimativo, que no sean abiertos, sino que se haga una mesa laboral de la que se pueda definir y hacerle seguimiento a cada uno de los casos en las que se cuente con profesionales y un aliado estratégico en salud que pueda hacer el acompañamiento o bien sea con la EPS para para que la persona reciba el reconocimiento asistencial y se puedan cerrar esos casos” (Empresa 7).
- “Que haya un trabajo entre talento humano y seguridad de salud y trabajo, por lo que a veces la enfermedad ni siquiera es biológica, sino que tiene otras condiciones sociales, otras situaciones externas que lo hacen somatizar cosas que de pronto no son y nosotros desgastados desde el tema de salud y él con una condición importante en su familia” (empresa 9).

Las recomendaciones giran en torno a una mayor formación, acompañamiento humano y estructuración clara de procedimientos, lo cual puede beneficiar tanto a los trabajadores como a las organizaciones.

## **CONCLUSIONES**

### **Conclusiones generales y jurídicas**

Como resultado de esta investigación, se constató que la figura de la estabilidad laboral reforzada por salud, consagrada como un mecanismo de garantía para personas en situación de debilidad manifiesta (Corte Constitucional, Sentencia C-531/2000), representa un avance significativo en la consolidación del principio de igualdad en el ámbito laboral colombiano. Su finalidad, centrada en evitar la discriminación por motivos de salud o discapacidad, se erige como un pilar fundamental del bloque de constitucionalidad. No obstante, la implementación práctica del fuero por salud ha derivado en tensiones estructurales que no pueden ser ignoradas.

Desde el enfoque jurídico, esta tesis evidenció la coexistencia de líneas jurisprudenciales divergentes entre la Corte Constitucional que privilegia la protección del trabajador sin necesidad de una calificación oficial de discapacidad (Sentencia SU-087 de 2022) y la Corte Suprema de Justicia que exige una afectación verificable, prolongada y objetivamente documentada para activar el fuero (Sentencia CSJ, SL-1152 de 2023). Esta ambigüedad jurisprudencial ha sido fuente de inseguridad jurídica, lo cual, en la práctica, debilita la capacidad tanto del empleador como del trabajador para conocer con claridad sus derechos y límites. Como lo documenta la Corte Constitucional (Sentencia T-464 de 2019), la falta de criterios uniformes socava la eficacia del derecho al trabajo digno y estable.

El análisis empírico, sustentado en la revisión de respuestas de 10 empresas, demostró que más del 70% de ellas han enfrentado órdenes judiciales de reintegro o sanciones por despidos considerados ineficaces, incluso cuando existían razones disciplinarias o de bajo rendimiento claramente documentadas. Esta realidad no solo limita la autonomía del empleador en la gestión del personal, sino que también revela un uso estratégico y en ocasiones abusivo del fuero de salud, lo cual desplaza los principios de buena fe y equilibrio en la relación laboral (Santos Ortiz, 2021).

### **Abusos del fuero por parte de los trabajadores**

Uno de los hallazgos más relevantes de esta investigación fue la identificación de prácticas abusivas por parte de algunos trabajadores amparados bajo la estabilidad laboral reforzada por salud. Estas prácticas incluyen la instrumentalización del fuero para evadir procesos disciplinarios, la obtención de incapacidades médicas injustificadas y la utilización estratégica de su condición médica para bloquear decisiones organizacionales legítimas.

El 60% de las empresas encuestadas reportó haber identificado casos en los que los trabajadores, al conocer la existencia del fuero, modificaron su comportamiento frente al cumplimiento de sus obligaciones laborales. Estas situaciones comprometen no solo la productividad, sino también la moral del equipo, al generar percepciones de impunidad y

privilegio. Las empresas coincidieron en que estas prácticas afectan la cultura organizacional, erosionan la confianza en los procesos internos y aumentan el riesgo de conflictos laborales prolongados.

Este fenómeno refleja un desequilibrio en la protección normativa, donde, por falta de mecanismos de control adecuados y respuestas judiciales oportunas, el fuero se convierte en un instrumento de defensa no siempre legítimo. Aunque no se puede desconocer la finalidad protectora de esta figura, su aplicación sin filtros puede incentivar conductas oportunistas que atentan contra los principios de buena fe y equidad que deben regir cualquier relación laboral.

Por lo tanto, se recomienda la implementación de sistemas de evaluación médica imparcial, la creación de canales internos de verificación de diagnósticos y el fortalecimiento de las facultades del empleador para actuar en casos donde exista evidencia de fraude o mala fe. Solo a través de mecanismos equilibrados y colaborativos será posible proteger al trabajador verdaderamente vulnerable, sin sacrificar la funcionalidad y sostenibilidad de la empresa.

## **Repercusiones organizacionales y económicas**

Desde la óptica organizacional, este trabajo evidenció que el 100% de las empresas encuestadas ha debido adaptar sus estructuras internas para gestionar de forma adecuada el impacto legal, operativo, administrativo y humano de la estabilidad laboral reforzada. El fortalecimiento de los comités interdisciplinarios, la contratación de asesoría legal externa y la reestructuración de los protocolos de ingreso, seguimiento médico y desvinculación fueron respuestas comunes al fenómeno. Áreas como Gestión Humana, Seguridad y Salud en el Trabajo y asuntos jurídicos se han convertido en actores centrales de esta dinámica (Molina Rivero, 2023).

En términos económicos, el estudio arrojó datos contundentes: más del 80% de las organizaciones manifestaron afectaciones tangibles en su productividad por concepto de incapacidades reiteradas, fallos judiciales y reintegros forzosos. Cerca del 40% adicional expresó que el clima laboral se ha visto deteriorado como consecuencia del desbalance percibido en los tratamientos de ciertos trabajadores, lo cual ha afectado la cohesión de los equipos y el sentido de justicia interna (ANDI, 2022). La percepción de que *algunos tienen privilegios* ha sido un detonante de conflictos interpersonales y desmotivación.

En este contexto, si bien las empresas no se oponen al fuero por salud como medida de inclusión, demandan con urgencia mecanismos de control más rigurosos sobre las incapacidades prolongadas y una mayor articulación con el sistema de salud. La verificación de la legitimidad de las recomendaciones médicas y el rol de las EPS y ARL en el acompañamiento efectivo al trabajador son aspectos neurálgicos que requieren reformas normativas y operativas (Gallego Abogados, 2024).

## **Perspectivas propositivas y futuras reformas**

Desde una perspectiva propositiva, este trabajo identificó que el 90% de las empresas participantes considera urgente implementar medidas adicionales para prevenir abusos del fuero. Entre las propuestas destacan: a) la incorporación de exámenes médicos más exhaustivos durante el proceso de selección; b) la implementación de indicadores de seguimiento sobre casos especiales; c) la creación de mesas de análisis con participación jurídica, médica y administrativa; y d) el diseño de estrategias de comunicación interna que fomenten la transparencia y la confianza.

En el ámbito legislativo, se concluye que es prioritario avanzar en la creación de un marco normativo más claro, coherente y operativo. Se propone una ley que unifique criterios, delimite con precisión cuándo y cómo opera la estabilidad laboral reforzada y establezca mecanismos ágiles de resolución de controversias. La unificación jurisprudencial, como lo sugiere la Sentencia T-464 de 2019, y el fortalecimiento del control institucional, son aspectos clave para garantizar un sistema que sea justo tanto para el trabajador protegido como para el empleador que debe asumir los costos de su permanencia.

En suma, esta investigación aporta elementos empíricos, jurídicos y organizacionales que demuestran que la estabilidad laboral reforzada por salud, si bien es esencial para la garantía de los derechos laborales, debe ser objeto de una reforma integral. Solo un abordaje equilibrado permitirá que esta figura transite de ser un factor de conflicto a convertirse en una herramienta efectiva y de inclusión laboral con sostenibilidad empresarial. La academia, el legislador, el sistema judicial y el sector privado están llamados a construir colectivamente este nuevo paradigma.

## REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2022). *Se adelantó el Segundo Encuentro Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la ANDI*. ANDI. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17350-se->
- Asuntos Legales. (2024). ¿Cuándo aplica la estabilidad laboral reforzada en salud? Asuntos Legales. <https://amp-asuntoslegales-com-co.cdn.ampproject.org/c/s/amp.asuntoslegales.com.co/analisis/jessica-johanna-archila-julio-3998204/cuando-aplica-la-estabilidad-laboral-reforzada-en-salud-3998210>
- Castel, R. (1995). *La metamorfosis de la cuestión social*. Siglo XXI. [https://aulavirtual4.unl.edu.ar/pluginfile.php/7097/mod\\_resource/content/1/castel-robert-la-metamorfosis-de-la-cuesti%C3%B3n-social.pdf](https://aulavirtual4.unl.edu.ar/pluginfile.php/7097/mod_resource/content/1/castel-robert-la-metamorfosis-de-la-cuesti%C3%B3n-social.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (1971). *Código Sustantivo del Trabajo*. D. O.: 33.310. [https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html).
- Constitución Política de Colombia [Const.]. Art. 13. 1 de enero de 1991. (Colombia). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Corte Constitucional de Colombia. (2000). *Sentencia C-531 de 2000*. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2000/c-531-00.htm>
- Corte Constitucional de Colombia. (2017). *Sentencia T-589 de 2017* (Exp. T-6.160.848). Magistrado Ponente: Alberto Rojas Ríos. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2017/T-589-17.htm>
- Corte Constitucional de Colombia. (2019). *Sentencia T-464 de 2019*. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2019/T-464-19.htm>
- Corte Constitucional de Colombia. (2022). *Sentencia SU-087 de 2022*. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2022/SU087-22.htm>
- Corte Constitucional. (2003). *Sentencia T-519 de 2003*. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2003/T-519-03.htm>.
- Corte Constitucional. (2009). *Sentencia C-744 de 2009*. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2009/C-744-09.htm>.

- Corte Constitucional. (2016). *Sentencia T-613 de 2016*.  
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2016/T-613-16.htm>.
- Corte Constitucional. (2017). *Sentencia SU-049 de 2017*.  
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2017/SU049-17.htm>.
- Corte Constitucional. (2018). *Sentencia SU-159 de 2018*.  
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2018/SU159-18.htm>.
- Corte Suprema de Justicia de Colombia. (2023). *Sentencia SL1152 de 2023*.  
<https://www.cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/relatorias/la/bjul2023/SL1152-2023.pdf>
- Gallego Abogados. (2024). *Estabilidad laboral reforzada vs abuso del derecho*. Gallego Abogados. <https://www.gallegolawyers.com>
- Gerencie.com. (s.f.). *¿En qué casos procede el reintegro del trabajador despedido?* Gerencie.com. <https://www.gerencie.com/en-que-casos-procede-el-reintegro-del-trabajador-despedido.html>
- Gómez, P., & Pérez, R. (2019). *Transformaciones sociales en el siglo XXI: Retos y perspectivas*. Fondo de Cultura Económica.  
<https://www.fcde.com/libros/transformaciones-sociales-siglo-xxi>
- Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral. 23 de diciembre de 1993.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
- Ley 1010 de 2006. Por la cual se modifica el Código Penal y se dictan otras disposiciones. 23 de enero de 2006.  
[https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1010\\_2006.html](https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html).
- Ley 1616 de 2013. Por la cual se establece el Sistema Nacional de Salud para la Atención a las Personas con Discapacidad.  
[https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1616\\_2013.html](https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1616_2013.html).
- Ley 1618 de 2013. Por medio de la cual se establecen medidas de protección contra la discriminación a las personas con discapacidad. 27 de febrero de 2013.  
[https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1618\\_2013.html](https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1618_2013.html).

- Ley 361 de 1997. Por la cual se establece el sistema de protección a las personas con discapacidad y se dictan otras disposiciones. 7 de febrero de 1997.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=343>
- Ley 789 de 2002. Por la cual se introducen algunas disposiciones en materia laboral y se dictan otras disposiciones. 27 de diciembre de 2002.  
[https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0789\\_2002.html](https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0789_2002.html).
- Ministerio de la Protección Social. (2014). *Manual único para la calificación de la pérdida de la capacidad laboral*. Ministerio de la Protección Social.  
[https://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/publicaciones/manuales/M anualUnicoCalificaciones\\_2014.pdf](https://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/publicaciones/manuales/M anualUnicoCalificaciones_2014.pdf)
- Molina Rivero, B. M. (2023). Terminación de contrato para trabajadores en condición de discapacidad: criterios para tener en cuenta. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), 1–26. <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a6>
- Moreno, D. (2019). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Academia.edu.  
[https://www.academia.edu/39377727/La\\_entrevista\\_recurso\\_flexible\\_y\\_din%C3%A1mico](https://www.academia.edu/39377727/La_entrevista_recurso_flexible_y_din%C3%A1mico)
- Organización de las Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Organización de las Naciones Unidas.  
<https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1982). *C158 - Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo*. OIT.  
[https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312303:NO](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312303:NO)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Informe mundial sobre el trabajo decente*. OIT. [https://www.ilo.org/global/publications/WCMS\\_774521/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_774521/lang-es/index.htm)
- Santos Ortiz, N. (2021). Efectos adversos de la estabilidad laboral reforzada para una organización. *Revista Sapiencia*, 11(22), 8-18.  
<https://doi.org/10.54278/sapiencia.v11i22.70>

Corte Constitucional de Colombia. (2023). *Sentencia SU-061 de 2023*. Expediente T-8.847.563. Magistrada ponente: Diana Fajardo Rivera. Bogotá D.C., 9 de marzo de 2023. Disponible en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2023/su061-23.htm>

## **ANEXO 1: PROPÓSITO, ESTRUCTURA Y PROTOCOLO DEL INSTRUMENTO**

### **PROPÓSITO**

#### **¿QUÉ?**

Indagar sobre las repercusiones legales, económicas y operativas que generan los abusos cometidos por trabajadores protegidos por la ley de estabilidad laboral reforzada por motivos de salud en las organizaciones colombianas.

#### **¿CÓMO?**

Por medio de entrevistas semiestructuras con un máximo de 30 preguntas relacionadas con los abusos de los trabajadores en estabilidad laboral reforzada y las repercusiones que han tenido los encuestados.

#### **¿EN QUIÉNES?**

Directores de Gestión Humana, abogados laborales y líderes de Seguridad y Salud en el Trabajo encargados de la gestión directa de los casos de estabilidad laboral reforzada por salud.

#### **¿DÓNDE?**

En organizaciones colombianas en las que labore personal con niveles de riesgo laboral alto, ejemplo, empresas del sector de infraestructura (construcción, eléctrico, hidrocarburos, minero, etc.), sector transporte, metalmecánico, entre otras afines.

#### **¿CUÁNDO?**

Durante un período de 3 meses entre (enero y marzo 2025).

#### **¿CON QUE?**

Por medio de entrevistas físicas o virtuales que se puedan grabar desde las herramientas colaborativas (Teams, Meet, entre otras) o por medio de la grabadora del teléfono. Se incluye el consentimiento informado.

## **ANEXO 2: PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LA ESTABILIDAD LABORAL REFORZADA POR SALUD EN COLOMBIA: ABUSOS Y REPERCUSIONES PARA LAS EMPRESAS**

### **Parte 1: Contextualización**

- ¿Sabe que es la estabilidad laboral reforzada?
- ¿Sabía que la estabilidad laboral reforzada es un concepto jurídico que protege a ciertos trabajadores de ser despedidos sin una justificación válida, y que se otorga a trabajadores en situaciones vulnerables, como mujeres en estado de embarazo, trabajadores en licencia de maternidad o paternidad, trabajadores que han solicitado o están haciendo uso de licencias por enfermedades o accidentes, entre otros?

Sí\_ No\_

- ¿Considera que la estabilidad laboral reforzada por salud es una medida necesaria?
  - a) Sí
  - b) No
  - ¿Por qué?
- ¿Cree que las empresas deberían tener más responsabilidades frente a los empleados con enfermedades graves o crónicas?
  - a) Sí
  - b) No
  - ¿Por qué?
- ¿Cree que las políticas de estabilidad laboral reforzada por salud son beneficiosas para los empleados? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
- ¿De 1 a 5 siendo 1 el valor mínimo y 5 el máximo, qué tanto conocimiento tiene sobre la jurisprudencia sobre el fuero por estabilidad reforzada en salud para los trabajadores?

### **Parte 2: Abusos de los trabajadores**

- ¿Qué considera usted como abuso cuando los trabajadores hacen uso de la protección por estabilidad laboral reforzada por salud?
- ¿Ha conocido alguna situación que implicara abuso relacionado con la estabilidad laboral reforzada por salud en su lugar de trabajo o en otros? Si es así, ¿qué tipo de abuso ocurrió?

- Desde su experiencia, ¿qué factores considera que podrían llevar a un empleado a abusar de la estabilidad laboral reforzada por salud?
- De 1 a 5, siendo 1 el valor mínimo y 5 el máximo, ¿cómo evaluaría la preparación de la empresa para llevar correctamente estos casos?
- ¿Considera que desde el proceso de selección se podrían identificar algunos comportamientos que puedan dar indicios del padecimiento de alguna enfermedad grave o crónica que pueda derivar a la activación del fuero por estabilidad reforzada en salud?
- ¿Ha tenido que realizar ajustes a procedimientos internos para gestionar los casos de estabilidad laboral reforzada y evitar los abusos?
- ¿De qué forma considera que estos abusos afectan la productividad de la empresa?
- ¿Qué otras medidas se han implementado para evitar que se presenten los abusos?
- ¿Cómo considera que la empresa debe gestionar los abusos relacionados con la estabilidad laboral reforzada por salud?

### **Parte 3: Repercusiones para las empresas**

- ¿Qué cambios en el ámbito organizacional han experimentado en términos legales para gestionar la estabilidad laboral reforzada?
- ¿Qué roles y responsabilidades específicas se han asignado dentro de la organización para liderar y gestionar los procesos legales laborales que tienen origen en la estabilidad laboral reforzada por salud?
- ¿Qué recursos, tanto financieros como humanos, se han asignado para liderar y gestionar los procesos legales laborales que se originan en la estabilidad laboral reforzada por salud?
- ¿Qué iniciativas se han llevado a cabo para disminuir casos de estabilidad laboral reforzada por salud en la empresa?
- ¿Qué impactos ha enfrentado la empresa debido a los abusos de la estabilidad laboral reforzada por salud? (económicos, de productividad, de relaciones laborales, ambiente laboral, etc.).
- ¿Cuenta la empresa con métricas sobre los casos del fuero por salud? En caso afirmativo, ¿cómo se mide?
- ¿Ha sido la empresa condenada ante un juez en algún proceso derivado por fuero de estabilidad laboral reforzada?

Sí\_ No\_

En caso afirmativo, indique en qué casos y cuáles fueron las condenas.

- ¿Si alguna de las condenas consistió en ordenar el reintegro del empleado, cómo se gestionó, es decir, fue reintegrado al mismo cargo o a otro cargo con la misma asignación salarial?
- ¿Qué impacto tuvo la empresa en el ambiente laboral, el reintegro de ese trabajador?
- ¿Ha tenido la empresa, sanciones, resoluciones, circulares y conceptos del ministerio de trabajo respecto a la ERL?
- ¿Cumple la empresa con la normatividad sobre la orden de exámenes médicos de ingreso, periódicos y de egreso?
- ¿Qué beneficios considera que puede tener los exámenes periódicos para tomar decisiones en materia de estabilidad laboral reforzada en salud?
- ¿Se ha establecido algún plan de acción que permita la adecuada gestión de los casos por estabilidad laboral reforzada en salud?
- ¿Se revisan constantemente los cambios en la jurisprudencia en términos de estabilidad laboral reforzada por salud en la empresa, tales como sentencias, etc.?

#### **Parte 4: Perspectiva personal y opiniones**

- ¿Cree que las empresas deberían tomar medidas para evitar los abusos relacionados con la estabilidad laboral reforzada por salud? Si es así, ¿qué tipo de medidas considera usted que serían apropiadas?
- ¿Cree que la legislación actual sobre estabilidad laboral reforzada por salud es adecuada?
  - a) Sí
  - b) No
  - c) Parcialmente, ¿por qué?
- ¿Qué cambios le gustaría ver en la legislación o las políticas empresariales respecto a la estabilidad laboral reforzada por salud?
- ¿Considera que las empresas deberían revisar más detenidamente los casos de enfermedad o salud para proteger tanto a los empleados como a los empleadores y su productividad?
  - a) Sí
  - b) No
  - ¿Por qué?

- ¿Qué sugerencias tiene para lograr un equilibrio entre la protección a los derechos de los trabajadores y la correcta gestión del talento humano?
- ¿Qué sugerencias adicionales tiene para disminuir los casos de abuso en estabilidad laboral reforzada por salud?

### ANEXO 3: DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de esta, al igual que su rol como participantes.

Título del trabajo de investigación: Estabilidad laboral reforzada por salud en Colombia. Abusos y repercusiones para las empresas

Investigador: Liliana María Restrepo Vargas.

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollamos en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del/la entrevistado/a será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

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

Firma: \_\_\_\_\_

C.C.: \_\_\_\_\_

¡Agradecemos su sincera participación!