

Protocolos internos de conciliación de la vida familiar personal y laboral

ECIJA

El presente informe tiene por objeto analizar el tratamiento jurídico y práctico de los protocolos internos de conciliación de la vida familiar, personal y laboral en España, así como las principales medidas organizativas destinadas a facilitar el equilibrio entre las necesidades profesionales, personales y familiares de las personas trabajadoras.

Índice

España 4
Portugal 13
Colombia 27
Costa Rica 43
Chile 47
Perú 54

España

Protocolos internos de conciliación de la vida familiar, personal y laboral en España: marco jurídico y medidas organizativas

El presente informe tiene por objeto analizar el tratamiento jurídico y práctico de los protocolos internos de conciliación de la vida familiar, personal y laboral en España, así como las principales medidas organizativas destinadas a facilitar el equilibrio entre las necesidades profesionales, personales y familiares de las personas trabajadoras. Su análisis resulta especialmente oportuno en un momento en el que la actividad legislativa, la jurisprudencia y las prácticas empresariales convergen hacia un modelo de conciliación más exigente y estructurado.

La importancia de esta materia ha aumentado significativamente en un contexto marcado por la transformación de los modelos de trabajo, la digitalización, la expansión de sistemas híbridos y la creciente relevancia de factores relacionados con la flexibilidad y el bienestar laboral.

Tradicionalmente, la conciliación se articulaba a través de mecanismos concretos como permisos, reducciones de jornada o excedencias, orientados principalmente a atender necesidades específicas de cuidado.

No obstante lo anterior, la evolución social y organizativa ha impulsado un cambio progresivo hacia modelos más amplios basados en principios de flexibilidad, corresponsabilidad y sostenibilidad laboral.

Además, la evolución jurisprudencial ha reforzado la protección de estos derechos, incrementando las exigencias de motivación y justificación empresarial en decisiones susceptibles de afectar a su ejercicio.

Ante este escenario, numerosas empresas han comenzado a desarrollar protocolos internos específicos no solo como instrumentos de cumplimiento normativo, sino también como herramientas orientadas a homogeneizar procedimientos, prevenir conflictos y fortalecer la cultura corporativa.

Por ello, el presente informe aborda el marco normativo aplicable, las principales tendencias y buenas prácticas en materia de conciliación, así como aspectos relevantes para el diseño e implantación de protocolos internos.

1. Marco jurídico

La regulación española en materia de conciliación presenta una estructura dispersa. En este caso, no existe una única norma específica reguladora, sino un conjunto de disposiciones que conjuntamente configuran el sistema actual. Entre las principales normas aplicables destacan:

- Real Decreto Legislativo 2/2015, por el que se aprueba el Estatuto de los Trabajadores.
- Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Real Decreto-Ley 6/2019 de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.
- Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales.
- Ley 10/2021 de Trabajo a Distancia.
- Real Decreto 901/2020, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro.

- Directiva (UE) 2019/1158 relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores.

La evolución normativa evidencia un cambio progresivo desde un sistema basado en permisos específicos hacia modelos orientados a la reorganización flexible del tiempo de trabajo.

Así las cosas, especial relevancia adquiere el artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores (en adelante, el "ET"). Dicho precepto reconoce el derecho de las personas trabajadoras a solicitar adaptaciones relativas a:

- duración de jornada;
- distribución del tiempo;
- ordenación horaria;
- teletrabajo;
- otras fórmulas de organización.

Su finalidad, por tanto, consiste en hacer efectivo el derecho a la conciliación.

No obstante, uno de los aspectos más relevantes reside en que la norma no reconoce un derecho automático ni incondicionado a la adaptación solicitada. La solicitud exige un proceso de negociación entre empresa y persona trabajadora, con un plazo máximo de quince días (o el previsto en la negociación colectiva), y una valoración de proporcionalidad entre las necesidades de conciliación y las necesidades organizativas o productivas. Precisamente esta configuración ha generado una elevada conflictividad judicial.

Bajo esta premisa, el Tribunal Supremo ha reforzado recientemente la importancia del proceso negociador previsto en el artículo 34.8 del ET. En su STS núm. 825/2025, de 24 de septiembre (rec. 917/2024), la Sala declara expresamente que la apertura del periodo de negociación constituye un "trámite imperativo u obligatorio" para la empresa, rechazando interpretaciones que reduzcan dicho procedimiento a una mera formalidad. En consecuencia, la empresa no puede limitarse a una negativa automática o a una respuesta puramente formal, sino que debe desarrollar un auténtico proceso de negociación que permita valorar alternativas y ponderar adecuadamente las necesidades de conciliación de la persona trabajadora frente a las necesidades organizativas o productivas concurrentes. Esta resolución evidencia una creciente exigencia judicial respecto a la motivación y justificación empresarial en decisiones susceptibles de afectar al ejercicio de derechos de conciliación.

Asimismo, la normativa reciente ha incorporado otro elemento esencial: el derecho a la desconexión digital. La hiperconectividad y los modelos híbridos han diluido las fronteras tradicionales entre tiempo de trabajo y tiempo personal.

En consecuencia, las empresas deben desarrollar políticas internas destinadas a garantizar tiempos efectivos de descanso y evitar situaciones de disponibilidad permanente.

2. Protocolos internos de conciliación: función jurídica y estratégica

Aunque la normativa española no impone, con carácter general, la obligación de implantar protocolos específicos de conciliación como documentos autónomos, la obligación de elaborar planes de igualdad para empresas de cincuenta o más personas trabajadoras (arts. 45 y 46 de la Ley Orgánica 3/2007 y Real Decreto 901/2020) incluye necesariamente un diagnóstico y medidas en materia de conciliación y corresponsabilidad. La evolución reciente de las relaciones laborales ha llevado, además, a muchas empresas a desarrollar herramientas internas específicas destinadas a gestionar cuestiones cada vez más frecuentes, como la flexibilidad horaria, el teletrabajo o las adaptaciones de jornada.

Comúnmente, las medidas de conciliación aparecían dispersas entre convenios colectivos, acuerdos individuales o prácticas empresariales, lo que generaba respuestas no siempre homogéneas y un elevado nivel de incertidumbre respecto a los criterios aplicables. Precisamente para evitar estas situaciones comenzaron a desarrollarse protocolos internos orientados a ordenar y estructurar el ejercicio de estos derechos mediante procedimientos claros y conocidos.

En la práctica, gran parte de la conflictividad en materia de conciliación no suele surgir por la inexistencia del derecho, sino por la ausencia de mecanismos claros sobre su tramitación, negociación o valoración. Por ello, muchas empresas han comenzado a establecer procedimientos internos que regulan aspectos como requisitos de solicitud, plazos de respuesta o criterios organizativos aplicables, reforzando así la seguridad jurídica y reduciendo riesgos de arbitrariedad.

Asimismo, estos protocolos han adquirido una creciente conexión con políticas de igualdad y sostenibilidad empresarial, integrándose con frecuencia dentro de Planes de Igualdad o estrategias ESG.

Desde una perspectiva preventiva, su utilidad resulta especialmente relevante en materias que concentran una elevada litigiosidad, particularmente las solicitudes de adaptación de jornada del artículo 34.8 del ET. En este sentido, el Tribunal Supremo, en su STS 825/2025, de 24 de septiembre (rec. 917/2024), recuerda que el proceso negociador constituye un trámite "imperativo", exigiendo una negociación real y efectiva y rechazando respuestas automáticas o meramente formales.

En consecuencia, los protocolos de conciliación han evolucionado desde una herramienta organizativa hacia instrumentos dirigidos a reforzar seguridad jurídica, prevenir conflictos y promover modelos laborales más equilibrados y sostenibles.

3. Contenido de los protocolos internos: principales medidas

a. Flexibilidad horaria

La flexibilidad horaria constituye actualmente uno de los principales mecanismos empresariales dirigidos a garantizar la conciliación de la vida familiar, personal y laboral. Su progresiva implantación responde a una transformación profunda de los modelos tradicionales de organización del tiempo de trabajo, históricamente estructurados sobre esquemas rígidos y homogéneos basados en la presencia física continuada y en horarios uniformes para toda la plantilla.

La evolución social y tecnológica ha puesto de manifiesto las limitaciones de estos modelos tradicionales. En este sentido, la diversidad creciente de estructuras familiares, el incremento de responsabilidades de cuidado, la expansión de modelos híbridos y la aparición de nuevas expectativas respecto al equilibrio entre vida personal y profesional han impulsado un cambio progresivo hacia sistemas organizativos más flexibles.

Actualmente, las empresas tienden a sustituir progresivamente esquemas basados exclusivamente en control horario y presencia por sistemas más orientados a resultados, autonomía y capacidad de autogestión del tiempo. Entre las medidas de flexibilidad horaria más extendidas destacan:

- bandas flexibles de entrada y salida;
- horarios adaptables;
- bolsas o bancos de horas;
- distribución irregular de jornada;
- jornadas comprimidas;

- jornadas intensivas estacionales;
- semanas laborales reorganizadas;
- sistemas híbridos combinados.

La finalidad principal de estas medidas consiste en permitir que las personas trabajadoras dispongan de mayor capacidad de organización y gestión autónoma de su tiempo, favoreciendo la compatibilización entre responsabilidades laborales y necesidades personales o familiares. Sin embargo, la experiencia práctica demuestra que la flexibilidad no puede identificarse con ausencia de regulación.

La ausencia de reglas objetivas puede dar lugar a conflictos relacionados con la disponibilidad efectiva de las personas trabajadoras, la adecuada cobertura de necesidades productivas o el reparto equilibrado de cargas entre equipos.

Por ello, las empresas que implantan políticas de flexibilidad suelen acompañarlas de protocolos internos dirigidos a establecer reglas claras sobre su funcionamiento y alcance.

Habitualmente, estos instrumentos regulan aspectos esenciales como los requisitos necesarios para acceder a determinadas medidas, los procedimientos de solicitud y valoración, los criterios organizativos que deben tenerse en consideración o los límites temporales aplicables en cada caso.

Asimismo, resulta frecuente la fijación de determinadas franjas obligatorias de presencia o coincidencia entre equipos, así como mecanismos de recuperación horaria que permitan compatibilizar la autonomía individual con las necesidades operativas de la empresa.

b. Teletrabajo y trabajo híbrido

La expansión del teletrabajo y la consolidación de modelos híbridos transformaron profundamente la relación entre conciliación y organización empresarial.

Inicialmente, la implantación masiva del trabajo remoto -particularmente durante la pandemia del COVID-19- generó una percepción prácticamente unánime según la cual el teletrabajo constituía, por sí mismo, una herramienta automática de conciliación.

La eliminación de desplazamientos, la autonomía espacial y la flexibilidad aparente parecían convertir el trabajo remoto en una solución estructural para equilibrar responsabilidades laborales y personales.

Sin embargo, la experiencia posterior evidenció una realidad considerablemente más compleja. Si bien el trabajo a distancia ofrece ventajas relevantes, sus efectos sobre la conciliación presentan un carácter claramente ambivalente. Entre sus principales beneficios destacan:

- reducción de tiempos de desplazamiento;
- mayor autonomía organizativa;
- optimización temporal;
- mejora potencial del equilibrio personal;
- reducción de tiempos improductivos.

No obstante lo anterior, también han comenzado a identificarse riesgos organizativos y psicosociales relevantes:

- extensión no controlada de jornada;
- dilución de límites personales;

- aislamiento profesional;
- incremento de disponibilidad permanente;
- hiperconectividad;
- dificultad para desconectar.

Es por ello que la regulación española incorporó un marco específico para el trabajo a distancia mediante la Ley 10/2021, configurando esta modalidad como voluntaria, basada en un acuerdo individual por escrito, y aplicable cuando el trabajo a distancia se preste, en un periodo de referencia de tres meses, un mínimo del treinta por ciento de la jornada (o el porcentaje proporcional equivalente en función de la duración del contrato). La norma garantiza derechos específicos relacionados con jornada, medios, compensación de gastos y desconexión digital.

La jurisprudencia reciente ha reforzado la obligación empresarial de analizar individualmente las solicitudes de teletrabajo vinculadas a la conciliación, exigiendo procesos reales de negociación y una adecuada justificación de posibles negativas.

No obstante, los tribunales recuerdan que el teletrabajo no constituye un derecho absoluto y que su reconocimiento requiere ponderar las necesidades familiares y organizativas conforme a criterios de razonabilidad y proporcionalidad.

c. Derecho a la desconexión digital

La desconexión digital constituye actualmente uno de los pilares esenciales de la conciliación y uno de los ámbitos de mayor crecimiento dentro de las políticas empresariales de organización del trabajo.

La mera implantación de herramientas tecnológicas ha demostrado resultar insuficiente cuando no se acompaña de mecanismos organizativos que delimiten claramente tiempos de trabajo y tiempos personales. Es por ello que el artículo 88 de la Ley Orgánica 3/2018 reconoce expresamente el derecho a la desconexión digital. En este respecto, la finalidad de este derecho consiste en garantizar:

- respeto al descanso;
- protección de la intimidad personal y familiar;
- prevención de riesgos psicosociales;
- protección de la salud.

La jurisprudencia evidencia un interés creciente por parte de los tribunales respecto a esta materia.

Especialmente significativa resulta la STSJ Galicia núm. 3558/2025, de 25 de abril (rec. 338/2025) que confirmó la existencia de una vulneración del derecho a la integridad moral de una trabajadora en situación de incapacidad temporal por trastorno de ansiedad, tras continuar recibiendo comunicaciones electrónicas procedentes de la empresa durante dicho periodo.

La Sala recordó que el derecho a la desconexión digital no se limita a la inexistencia de obligación de responder, sino que incorpora un auténtico deber empresarial de abstención respecto de comunicaciones laborales fuera del tiempo de trabajo. Asimismo, consideró que la conducta empresarial atentaba contra la dignidad de la trabajadora, llegando a afirmar que dicha actuación la "cosificaba" al pretender mantenerla disponible incluso durante una situación de incapacidad temporal.

Igualmente, el Tribunal Supremo ha reforzado la necesidad de que las políticas internas de desconexión no sean impuestas unilateralmente y exige intervención de la representación legal de los trabajadores y mecanismos efectivos de aplicación.

En consecuencia, las empresas más avanzadas han comenzado a desarrollar políticas de desconexión efectiva mediante:

- Limitación de la disponibilidad fuera de jornada y regulación del uso de herramientas digitales (envío diferido de correos, restricciones de reuniones, avisos de no disponibilidad).
- Protocolos para situaciones excepcionales, definiendo los supuestos en los que se justifica el contacto fuera de horario.
- Medidas de control, como franjas de no disponibilidad o herramientas de bloqueo de acceso.
- Acciones formativas, orientadas a directivos y mandos intermedios, para fomentar el respeto a los tiempos de descanso.

La evolución reciente demuestra que la desconexión digital ha dejado progresivamente de concebirse como una cuestión exclusivamente tecnológica para convertirse en una auténtica herramienta de prevención, salud laboral y conciliación, estrechamente vinculada a la protección del bienestar y a la sostenibilidad de los nuevos modelos de organización del trabajo.

4. Otras medidas innovadoras de conciliación

La evolución de las relaciones laborales ha puesto de manifiesto que las medidas tradicionales de conciliación han dejado de ser suficientes para responder a las nuevas necesidades sociales y organizativas. Los cambios en los modelos de trabajo, las estructuras familiares y las prioridades de las personas trabajadoras han ampliado el alcance de estas políticas.

En este contexto, las empresas han evolucionado hacia modelos más amplios que integran bienestar, salud, flexibilidad y desarrollo personal dentro de una estrategia global. Así, la conciliación ha dejado de entenderse únicamente como un conjunto de derechos vinculados al ámbito familiar para configurarse como una herramienta orientada a mejorar la calidad de vida y la experiencia de las personas trabajadoras.

Dentro de este nuevo escenario, las medidas innovadoras pueden agruparse en diversas categorías:

a. Medidas de apoyo familiar y cuidado

Las responsabilidades familiares continúan siendo uno de los principales factores que condicionan la conciliación efectiva entre vida profesional y personal.

Anteriormente, la respuesta frente a estas situaciones se centró principalmente, como indicábamos, en mecanismos tradicionales como permisos, reducciones de jornada o excedencias. Sin embargo, la práctica empresarial ha evolucionado hacia soluciones más amplias, orientadas no solo a responder cuando surge una necesidad, sino también a facilitar la gestión cotidiana de las responsabilidades familiares.

En este contexto, muchas empresas han comenzado a implantar medidas de apoyo dirigidas a reducir determinadas cargas y ofrecer soluciones más adaptadas a la realidad de la plantilla. Entre las iniciativas más habituales destacan:

- ayudas económicas para guardería;
- ampliación voluntaria de permisos;
- seguros médicos familiares;
- ayudas para situaciones de dependencia;
- permisos específicos para acontecimientos familiares o adaptación escolar.

Asimismo, algunas empresas han comenzado a introducir medidas más concretas y flexibles, como facilitar el acompañamiento de hijos durante el primer día escolar o adaptar temporalmente horarios en períodos especialmente sensibles para determinadas familias.

Más allá de constituir un beneficio individual, estas iniciativas presentan una especial relevancia desde la perspectiva de igualdad y corresponsabilidad, ya que contribuyen a reducir impactos desproporcionados derivados de las responsabilidades familiares.

b. Programas de bienestar integral y salud emocional

La conciliación actual mantiene una relación cada vez más estrecha con el bienestar psicológico y emocional. La expansión de modelos híbridos, la hiperconectividad y el aumento de riesgos psicosociales han llevado a las empresas a ampliar el alcance tradicional de las políticas de conciliación.

Si anteriormente la atención se centraba fundamentalmente en riesgos físicos o ergonómicos, actualmente muchas empresas han comenzado a incorporar programas destinados a mejorar salud emocional y prevenir situaciones de agotamiento. Entre las medidas más frecuentes destacan:

- apoyo psicológico y asistencia emocional;
- sesiones de mindfulness;
- programas de prevención del estrés;
- talleres de inteligencia emocional;
- orientación profesional.

La finalidad de estas iniciativas consiste en proporcionar herramientas que permitan gestionar mejor situaciones de carga emocional y favorecer entornos laborales más saludables.

c. Medidas deportivas y promoción de hábitos saludables

Las políticas actuales de conciliación muestran una conexión creciente con programas dirigidos a fomentar hábitos de vida saludables. La idea subyacente es que bienestar físico, salud emocional y conciliación forman parte de una misma estrategia organizativa.

Por ello, muchas empresas han comenzado a incorporar iniciativas orientadas a promover actividad física y hábitos saludables como parte de sus políticas internas. Entre las medidas más habituales se encuentran:

- acuerdos con gimnasios;
- actividades deportivas subvencionadas;
- retos corporativos saludables;
- programas nutricionales;
- campañas de salud preventiva.

Este tipo de actuaciones persigue no solo mejorar el bienestar individual, sino reforzar la cohesión y participación dentro de la empresa.

d. Nuevas fórmulas de gestión del tiempo

Uno de los ámbitos donde actualmente existe una mayor innovación organizativa es la gestión del tiempo de trabajo. Más allá de la flexibilidad clásica, muchas empresas están experimentando con

modelos dirigidos a proporcionar mayor autonomía temporal. Entre las fórmulas más habituales destacan:

- semanas comprimidas de cuatro días;
- viernes reducidos;
- jornada intensiva anual;
- bancos o bolsas de horas;
- modelos orientados a objetivos.

La finalidad de estas medidas consiste en ofrecer una mayor capacidad de organización individual sin renunciar a las necesidades productivas de la empresa.

e. Conciliación y salario emocional

Todas estas iniciativas participan de un concepto cada vez más presente en las políticas actuales de recursos humanos: el denominado salario emocional.

La evolución del mercado laboral muestra que factores como la flexibilidad, el bienestar o el equilibrio entre vida personal y profesional han adquirido un peso creciente en las decisiones profesionales, especialmente entre perfiles cualificados y nuevas generaciones.

La compensación económica continúa siendo un elemento esencial; sin embargo, ha dejado de constituir el único factor determinante.

En consecuencia, las políticas de conciliación ya no operan únicamente como beneficios adicionales, sino también como herramientas estratégicas capaces de reforzar compromiso, atraer talento y mejorar la experiencia de las personas trabajadoras.

5. Medidas extraordinarias relacionadas con el Mundial de Fútbol de 2026

Los grandes acontecimientos deportivos internacionales han dejado de ser percibidos únicamente como fenómenos vinculados al ocio para adquirir una dimensión organizativa relevante dentro del entorno empresarial.

Eventos de gran seguimiento social, como el Mundial de Fútbol de 2026 -que se celebrará entre el 11 de junio y el 13 de julio en Estados Unidos, México y Canadá-, generan cambios en hábitos cotidianos, movilidad y rutinas que pueden trasladarse al ámbito laboral, incrementando solicitudes de flexibilidad, cambios de turno o peticiones específicas relacionadas con la organización del tiempo de trabajo. La diferencia horaria con las sedes del torneo acentúa esta circunstancia, ya que numerosos partidos se disputarán en horario de tarde-noche español.

Tradicionalmente, este tipo de situaciones se abordaban desde una perspectiva estrictamente organizativa. Sin embargo, muchas empresas han comenzado a identificar estos acontecimientos como oportunidades para implantar medidas extraordinarias de conciliación y bienestar capaces de reforzar simultáneamente la flexibilidad, el compromiso y la cultura corporativa. En estos casos destaca precisamente la conveniencia de anticipar medidas organizativas específicas durante este tipo de eventos.

En la práctica, las iniciativas más habituales suelen articularse alrededor de dos grandes ámbitos.

Por un lado, aquellas vinculadas a la organización del tiempo, que incluyen medidas como la adaptación temporal de horarios, la posterior recuperación de las horas no trabajadas, el refuerzo del teletrabajo o la introducción de una flexibilidad extraordinaria en momentos puntuales, como determinados encuentros o eventos.

Por otro lado, se encuentran las medidas orientadas al bienestar y al clima laboral, entre las que destacan la habilitación de espacios compartidos para la visualización de eventos, la implantación de iniciativas como el "Football Friday" o jornadas reducidas, la promoción de actividades deportivas internas y el desarrollo de iniciativas dirigidas a fortalecer la cohesión entre equipos.

Aunque inicialmente estas medidas puedan presentar un componente lúdico, su alcance trasciende el mero entretenimiento. La experiencia empresarial evidencia que las iniciativas basadas en flexibilidad y adaptación a circunstancias concretas pueden generar efectos positivos sobre motivación, clima laboral y sentimiento de pertenencia.

En consecuencia, el Mundial de Fútbol constituye un ejemplo especialmente ilustrativo de cómo acontecimientos extraordinarios pueden convertirse en herramientas de gestión organizativa capaces de integrar conciliación, bienestar y fortalecimiento de la cultura corporativa.

Su relevancia no reside únicamente en facilitar el seguimiento de determinados eventos deportivos, sino en la capacidad de las empresas para transformar situaciones puntuales en oportunidades de cohesión interna y mejora de la experiencia de empleado.

6. Conclusiones

A la luz de todo lo expuesto, se desprende que la conciliación de la vida familiar, personal y laboral ha evolucionado desde un modelo basado en medidas puntuales hacia un concepto más amplio e integrado, impulsado por la transformación de los modelos de trabajo, la digitalización y las nuevas necesidades sociales. Actualmente, constituye un elemento estratégico con impacto directo sobre la organización empresarial, el bienestar, la igualdad y la sostenibilidad laboral.

En este contexto, los protocolos internos de conciliación adquieren una relevancia creciente al facilitar procedimientos claros y homogéneos que favorecen el cumplimiento normativo y la prevención de conflictos.

Desde una perspectiva práctica, se recomienda que los protocolos internos de conciliación contemplen, al menos, los siguientes elementos: (i) un inventario claro de las medidas de flexibilidad disponibles y sus condiciones de acceso; (ii) un procedimiento de solicitud, negociación y respuesta, alineado con las exigencias del artículo 34.8 del ET; (iii) criterios objetivos de valoración que permitan motivar adecuadamente las decisiones empresariales; (iv) mecanismos de seguimiento y revisión periódica; y (v) su integración con el plan de igualdad y la política de desconexión digital de la empresa.

En definitiva, la conciliación ya no constituye únicamente una obligación jurídica, sino un elemento estratégico capaz de integrar productividad, bienestar, igualdad y sostenibilidad dentro de un mismo modelo organizativo.



Portugal

Protocolos internos de conciliación de la vida familiar, personal y laboral en Portugal: claves jurídicas y criterios de implementación empresarial

El presente informe analiza, desde una perspectiva jurídico-laboral portuguesa, la utilidad de los protocolos internos de conciliación de la vida familiar, personal y laboral como instrumentos de ordenación empresarial de derechos ya reconocidos en el Código do Trabalho y en la legislación complementaria. Su finalidad no consiste en reproducir un modelo uniforme, sino en ofrecer criterios prácticos para que las empresas puedan gestionar, con seguridad jurídica y trazabilidad, solicitudes vinculadas a parentalidad, cuidados, flexibilidad horaria, teletrabajo y desconexión.

En Portugal, la conciliación ha adquirido una dimensión especialmente relevante tras la consolidación de los derechos de parentalidad, el desarrollo del estatuto del cuidador informal, la reforma del teletrabajo y la aprobación de la Agenda do Trabalho Digno. Este contexto exige a las organizaciones pasar de respuestas puntuales o informales a modelos internos más previsibles, documentados y coherentes con las exigencias legales vigentes.

La conciliación ya no puede entenderse únicamente como un conjunto de permisos o ausencias justificadas. En el marco portugués, comprende también derechos de organización del tiempo de trabajo, modalidades flexibles de prestación, protección frente a la discriminación por ejercicio de derechos familiares y deberes empresariales específicos relacionados con el descanso y la abstención de contacto fuera del tiempo de trabajo.

Este cambio resulta particularmente visible en la práctica empresarial: los departamentos de recursos humanos reciben solicitudes cada vez más diversas y deben articular respuestas compatibles con la organización del servicio, la igualdad de trato, la protección de la parentalidad y las reglas procedimentales previstas en la legislación portuguesa.

La correcta gestión de estas materias exige motivación suficiente, criterios objetivos y una adecuada conservación de evidencias. Ello resulta especialmente relevante cuando la empresa pretende denegar o modular una solicitud de horario flexible, trabajo a tiempo parcial, teletrabajo u otra medida de conciliación legal o convencionalmente reconocida.

En este escenario, el protocolo interno de conciliación opera como una herramienta de gobierno laboral: ordena procedimientos, identifica responsables, reduce respuestas dispares entre áreas de negocio y permite acreditar que la empresa ha valorado de forma individualizada las circunstancias familiares, personales y organizativas concurrentes.

Sobre esta base, el presente informe expone el marco portugués aplicable y propone pautas de diseño e implantación de protocolos internos que permitan integrar cumplimiento normativo, flexibilidad organizativa, prevención de conflictos y cultura corporativa de corresponsabilidad.

1. Marco jurídico portugués

El régimen portugués en materia de conciliación de la vida familiar, personal y laboral se articula a partir de un conjunto de normas laborales, de igualdad y de protección social que no imponen, con carácter general, la aprobación de un protocolo autónomo de conciliación, pero sí reconocen derechos concretos cuyo ejercicio exige reglas internas claras. A diferencia de otros ordenamientos, Portugal no cuenta con una norma única y autónoma de conciliación, sino que integra los derechos de parentalidad, cuidado y flexibilidad horaria dentro del cuerpo general del Código do Trabalho, reforzado por legislación sectorial. Entre las principales normas aplicables destacan:

- Código del Trabajo (Ley n.º 7/2009), en su versión consolidada. Regula los derechos fundamentales de parentalidad (arts. 33 a 65), el horario flexible (art. 56), el trabajo a tiempo parcial vinculado a la parentalidad (art. 55), el teletrabajo (arts. 165 a 171), la desconexión digital (art. 199.º-A) y el principio de igualdad y no discriminación (art. 24).
- Ley n.º 13/2023, de 3 de abril (Agenda do Trabalho Digno): reforma amplia del Código do Trabalho que transpone, entre otras, la Directiva (UE) 2019/1158 sobre conciliación de la vida profesional y familiar de progenitores y cuidadores, reforzando sustancialmente los derechos de parentalidad, flexibilidad y protección de los trabajadores cuidadores.
- Decreto-Ley n.º 53/2023, de 5 de julio: desarrollo reglamentario de la Agenda do Trabalho Digno, que presenta la reforma como dirigida, entre otros ejes, a promover una mejor conciliación entre vida profesional, personal y familiar.
- Ley n.º 83/2021, de 6 de diciembre: régimen específico del teletrabajo, que introduce el derecho al teletrabajo para trabajadores con hijo menor de 3 años (extensible hasta 8 años en condiciones específicas), los deberes especiales del empleador en régimen de teletrabajo y el deber de abstención de contacto.
- Ley n.º 100/2019 (Estatuto do Cuidador Informal): distingue entre cuidador informal principal y no principal, siendo relevante para acreditar el estatuto del trabajador cuidador a efectos laborales.
- Directiva (UE) 2019/1158 relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, transpuesta al ordenamiento portugués mediante la Ley n.º 13/2023.

1.1. Principios fundamentales

El artículo 33 del Código do Trabalho establece que la maternidad y la paternidad constituyen valores sociales eminentes, reconociendo a los trabajadores el derecho a la protección de la sociedad y del Estado en el ejercicio de la parentalidad. Este principio vertebra todo el sistema de conciliación portugués.

El artículo 35 del Código do Trabalho enumera los derechos concretos de protección en la parentalidad, que incluyen, entre otros:

- licencias de parentalidad (inicial, complementaria, para asistencia a hijo);
- dispensas para lactancia y consultas prenatales;
- faltas justificadas para asistencia a hijos o nietos;
- trabajo a tiempo parcial vinculado a la parentalidad;
- horario flexible para trabajadores con responsabilidades familiares;
- dispensa de prestación de trabajo en régimen de adaptabilidad, horas extraordinarias y período nocturno.

1.2. Principio de igualdad y no discriminación

El artículo 24 del Código do Trabalho consagra el derecho a la igualdad de oportunidades y de trato en el acceso al empleo, la formación profesional, la promoción en la carrera y las condiciones de trabajo. Expresamente dispone que la especial protección del embarazo, la parentalidad, la adopción y la conciliación no vulnera el principio de igualdad.

Se presume abusivo el despido o cualquier sanción disciplinaria aplicada hasta un año después de la denuncia o el ejercicio de derechos de igualdad, conforme al artículo 331 del Código do Trabalho. Esta presunción refuerza significativamente la protección de los trabajadores que ejercen derechos de conciliación.

DATO CLAVE: Régimen sancionador

La violación de los derechos de horario flexible (art. 56 CT), de los deberes especiales en teletrabajo (art. 169.º-B CT) y del deber de abstención de contacto (art. 199.º-A CT) constituye infracción administrativa grave, lo que permite la imposición de sanciones económicas significativas a las empresas infractoras.

1.3. Evolución reciente: la Agenda do Trabalho Digno

La Ley n.º 13/2023 (Agenda do Trabalho Digno) representa la reforma laboral más significativa de los últimos años en Portugal en materia de conciliación. Entre sus principales aportaciones destacan:

- La creación del estatuto del trabajador cuidador (art. 101.º-E CT): el trabajador con reconocimiento como cuidador informal no principal puede solicitar trabajo a tiempo parcial o horario flexible, mediante solicitud escrita con 30 días de antelación y aportación de comprobativo del estatuto.
- El refuerzo de los derechos de teletrabajo vinculados a la parentalidad y al cuidado.
- La ampliación de garantías procedimentales en las solicitudes de flexibilidad horaria y trabajo a tiempo parcial.
- La transposición de la Directiva (UE) 2019/1158 sobre conciliación de progenitores y cuidadores.
- El fortalecimiento de la protección frente a represalias por el ejercicio de derechos de conciliación.

2. Función jurídica y estratégica de los protocolos internos

A diferencia de otros ordenamientos - como el español, que impone la obligación de elaborar planes de igualdad con contenido específico en materia de conciliación para empresas de 50 o más trabajadores - , la legislación laboral portuguesa no exige, con carácter general, la elaboración de un protocolo autónomo de conciliación como documento independiente. No obstante, el conjunto de obligaciones legales dispersas en el Código do Trabalho y legislación conexa genera una necesidad práctica de articular internamente los procedimientos de solicitud, instrucción, decisión y documentación de las medidas de conciliación.

Aunque Portugal no impone la elaboración de protocolos de conciliación como documentos autónomos, el ordenamiento portugués ha avanzado progresivamente en la promoción de la igualdad de género en el ámbito empresarial. Un ejemplo relevante es la Ley n.º 62/2017, de 1 de agosto, que establece un régimen de representación equilibrada de género en los órganos de administración y fiscalización de las entidades del sector público empresarial y de las empresas cotizadas en bolsa. Esta normativa refleja la tendencia del legislador portugués de abordar la igualdad mediante obligaciones específicas y sectoriales - como las cuotas de género en órganos directivos - en lugar de imponer instrumentos generales de planificación interna similares a los planes de igualdad españoles. Esta opción legislativa refuerza la importancia de que las empresas portuguesas desarrollen voluntariamente protocolos internos de conciliación como herramienta de gestión y cumplimiento normativo.

En efecto, la legislación portuguesa establece procedimientos específicos - como el previsto en el artículo 57 del Código do Trabalho para la solicitud de horario flexible o trabajo a tiempo parcial - que exigen una respuesta formalizada por parte del empleador, con plazos determinados y posibilidad de intervención de la CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego). La ausencia de un procedimiento interno claro para gestionar estas solicitudes incrementa significativamente el riesgo de incumplimiento y de conflictividad judicial.

1.4. Finalidades del protocolo interno

Desde una perspectiva práctica y jurídica, la adopción de un protocolo interno de conciliación en Portugal cumple las siguientes funciones:

- Seguridad jurídica: establece procedimientos claros y predecibles para la tramitación de solicitudes, reduciendo la discrecionalidad y facilitando la motivación de las decisiones empresariales.
- Prevención de conflictos: anticipa criterios objetivos de valoración que minimizan la conflictividad judicial, especialmente relevante ante la jurisprudencia portuguesa que exige una adecuada ponderación de derechos.
- Cumplimiento normativo: ordena internamente el cumplimiento de las obligaciones legales dispersas (plazos, documentación, intervención de la CITE, protección de datos).
- Igualdad y no discriminación: garantiza criterios homogéneos de aplicación que refuerzan el principio de igualdad del artículo 24 del Código do Trabalho.

- Trazabilidad y evidencia: genera registros documentales que acreditan el cumplimiento de obligaciones legales y la racionalidad de las decisiones adoptadas.
- Cultura corporativa: comunica el compromiso de la empresa con la conciliación, el bienestar y la corresponsabilidad, reforzando la marca empleadora.

PERSPECTIVA PRÁCTICA

A diferencia del sistema español, donde el protocolo de conciliación se integra frecuentemente en el Plan de Igualdad obligatorio, en Portugal el protocolo constituye una herramienta voluntaria pero altamente recomendable para ordenar derechos legales, procedimientos internos y evidencias de decisión. Su adopción es especialmente aconsejable en empresas con plantillas medianas o grandes, con modelos híbridos de trabajo, o con alta incidencia de solicitudes de flexibilidad y parentalidad.

1.5. Conexión con otras políticas internas

El protocolo de conciliación debe articularse de manera coherente con el conjunto de políticas internas de la empresa, incluyendo:

- el reglamento interno de trabajo;
- la política de teletrabajo y trabajo híbrido;
- la política de igualdad y no discriminación;
- la política de desconexión digital;
- el sistema de seguridad y salud en el trabajo (SST);
- la política de protección de datos personales;
- los acuerdos colectivos aplicables.

Esta coordinación resulta esencial para evitar contradicciones normativas internas y garantizar una aplicación coherente y predecible del conjunto de medidas disponibles.

3. Contenido esencial de los protocolos internos

A la luz del marco normativo portugués y de las mejores prácticas en la materia, un protocolo interno de conciliación debería integrar, como mínimo, los siguientes elementos:

1.6. Ámbito subjetivo y objetivo

El protocolo debe delimitar con claridad su ámbito de aplicación personal (trabajadores por cuenta ajena, independientemente de su modalidad contractual, antigüedad o categoría profesional) y material (derechos legales de conciliación, medidas voluntarias complementarias, procedimientos de solicitud y criterios de decisión).

En particular, debe identificar a los colectivos con derechos específicos reconocidos por la ley:

- trabajadores con hijos menores de 12 años (derecho a horario flexible, art. 56 CT);
- trabajadores con hijos menores de 3 años (derecho a teletrabajo, art. 166.º-A CT);
- trabajadores con hijos con discapacidad o enfermedad crónica que convivan en comunión de mesa y habitación;
- trabajadores cuidadores informales no principales (art. 101.º-E CT);
- víctimas de violencia doméstica (derecho a teletrabajo);
- trabajadores en situación de parentalidad activa (licencias, dispensas, faltas justificadas).

1.7. Catálogo de medidas: legales y voluntarias

El protocolo debe distinguir con claridad entre las medidas de origen legal (cuyo reconocimiento es obligatorio cuando se cumplen los requisitos establecidos) y las medidas voluntarias o complementarias (cuya concesión depende de la política empresarial). Esta distinción resulta esencial para la seguridad jurídica y para la gestión de expectativas de los trabajadores.

1.8. Procedimiento de solicitud, instrucción y decisión

El artículo 57 del Código do Trabalho establece el procedimiento para la autorización de trabajo a tiempo parcial o horario flexible, que constituye la base procedimental para el protocolo interno:

- Solicitud escrita con 30 días de antelación, indicando: el plazo previsto; la declaración de convivencia con el menor; para el tiempo parcial, las declaraciones sobre período máximo y situación del otro progenitor; y la modalidad pretendida.
- Instrucción: el empleador debe valorar la solicitud atendiendo a los derechos del trabajador y a las exigencias de funcionamiento de la empresa.
- Decisión motivada: en caso de recusa, el empleador debe comunicar por escrito los motivos, pudiendo intervenir la CITE.
- Documentación y registro: conservación de todas las solicitudes, decisiones y fundamentos para garantizar trazabilidad y evidencia.

El protocolo interno debe desarrollar este procedimiento legal mínimo, estableciendo formularios estandarizados, circuitos internos de aprobación (intervención de RRHH, managers directos, representación de trabajadores cuando proceda), plazos internos de respuesta y mecanismos de comunicación.

PROCEDIMIENTO DEL ART. 57 CT: ESQUEMA

1. Solicitud escrita del trabajador (30 días de antelación)

2. Instrucción: valoración por RRHH/dirección

3. Decisión motivada del empleador
4. En caso de recusa: comunicación escrita de motivos
5. Intervención de la CITE
6. Registro y archivo documental

1.9. Criterios objetivos de valoración

A la luz de la jurisprudencia portuguesa, un protocolo de este tipo debe establecer criterios objetivos que permitan valorar las solicitudes y motivar adecuadamente las decisiones. Estos criterios pueden incluir:

- compatibilidad de la medida solicitada con la actividad y funciones del trabajador;
- disponibilidad de recursos y medios del empleador;
- impacto organizativo y sobre los equipos de trabajo;
- existencia de alternativas que satisfagan las necesidades de conciliación;
- principio de proporcionalidad entre las necesidades familiares y las organizativas;
- antigüedad de la solicitud y situación comparativa de otros trabajadores.

La fijación de criterios objetivos resulta especialmente relevante en supuestos de concurrencia de solicitudes incompatibles o de limitaciones organizativas reales, evitando decisiones discrecionales susceptibles de impugnación.

1.10. Intervención de la representación de trabajadores

Aunque la legislación portuguesa no exige, con carácter general, la negociación colectiva del protocolo de conciliación resulta recomendable informar y, en su caso, consultar a la representación de trabajadores (comisiones de trabajadores, delegados sindicales) sobre su contenido y aplicación. Esta práctica refuerza la legitimidad del instrumento y facilita su aceptación por la plantilla.

4. Principales medidas de conciliación en el ordenamiento portugués

1.11. Horario flexible

El artículo 56 del Código do Trabalho reconoce el derecho al horario flexible al trabajador con hijo menor de 12 años, o con hijo con discapacidad o enfermedad crónica que conviva en comunión de mesa y habitación, ejercitable por cualquiera o ambos progenitores.

El horario flexible permite al trabajador elegir, dentro de ciertos límites, las horas de inicio y término de la prestación diaria de trabajo. Conforme al artículo 56, el horario flexible es elaborado por el empleador y debe contener:

- uno o dos períodos de presencia obligatoria;
- períodos para inicio y término del trabajo;
- intervalo de descanso no superior a dos horas.

Especialmente relevante resulta la garantía de que el trabajador no puede ser penalizado en la evaluación o progresión de carrera por el ejercicio del derecho al horario flexible. La violación de este derecho constituye infracción grave.

JURISPRUDENCIA RELEVANTE: Horario flexible

El Tribunal da Relação de Évora (Ac. de 11.07.2019, proc. 3824/18.9T8STB.E1) ha señalado que la CITE consideró encuadrable la indicación por el trabajador de una amplitud temporal diaria y semanal favorable a la conciliación, siempre que se respete el período normal de trabajo. El régimen especial busca adecuar el tiempo de trabajo a las exigencias familiares del trabajador.

1.12. Teletrabajo y trabajo híbrido

El régimen jurídico del teletrabajo en Portugal se encuentra regulado en los artículos 165 a 171 del Código do Trabalho, con las modificaciones introducidas por la Ley n.º 83/2021 y la Ley n.º 13/2023. El artículo 165 define el teletrabajo como la "prestación laboral realizada de forma subordinada, habitualmente fuera de la empresa y mediante el recurso a tecnologías de información y comunicación".

El teletrabajo se rige por los siguientes principios:

- Voluntariedad y acuerdo escrito: el artículo 166 del CT exige un acuerdo escrito con los elementos esenciales de la prestación a distancia.
- Derecho al teletrabajo vinculado a la parentalidad: el artículo 166.º-A reconoce el derecho al teletrabajo al trabajador con hijo menor de 3 años (extensible hasta 8 años en condiciones específicas) y a las víctimas de violencia doméstica, siempre que la actividad sea compatible y el empleador disponga de recursos y medios.
- Deberes especiales del empleador (art. 169.º-B): deber de abstenerse de contactar al trabajador en período de descanso (conforme al art. 199.º-A); deber de reducir el aislamiento mediante contactos presenciales periódicos; deber de garantizar o costear el mantenimiento de equipos; y deber de formar al trabajador.

La violación de los deberes empresariales en materia de teletrabajo constituye infracción grave. El protocolo interno debe regular los aspectos organizativos del teletrabajo, incluyendo: equipamiento, gastos, seguridad de la información, protección de datos, períodos de presencialidad obligatoria, y mecanismos de seguimiento y evaluación.

1.13. Desconexión digital y deber de abstención de contacto

Portugal fue uno de los primeros países europeos en consagrar legalmente el deber de abstención de contacto del empleador en período de descanso del trabajador. El artículo 199.º-A del Código do Trabalho establece que:

- El empleador debe abstenerse de contactar al trabajador en período de descanso, salvo en situaciones de fuerza mayor.
- El trato menos favorable por el ejercicio del derecho al descanso constituye una acción discriminatoria.
- La infracción constituye infracción grave.

Esta regulación va más allá del concepto general de "derecho a la desconexión digital" presente en otros ordenamientos, al imponer un deber activo de abstención al empleador, no meramente un derecho pasivo del trabajador a no responder. El protocolo interno debe desarrollar esta obligación legal, estableciendo:

- franjas horarias de no contacto;
- definición de los supuestos de fuerza mayor que justifican excepciones;
- mecanismos técnicos de envío diferido de comunicaciones;
- formación específica para mandos intermedios sobre el deber de abstención;
- procedimientos de denuncia interna ante incumplimientos;
- consecuencias disciplinarias por violaciones reiteradas.

NOTA PRÁCTICA: Desconexión digital en Portugal

El artículo 199.º-A CT no se limita al contexto del teletrabajo: se aplica a todos los trabajadores en su período de descanso. Además, el artículo 169.º-B CT refuerza este deber específicamente para la relación de teletrabajo, estableciendo la obligación de abstenerse de contactar al teletrabajador conforme al art. 199.º-A. Las empresas deben desarrollar políticas internas que garanticen la efectividad de este deber.

1.14. Trabajo a tiempo parcial vinculado a la parentalidad y al cuidado

El Código do Trabalho reconoce el derecho a trabajar a tiempo parcial en el contexto de la parentalidad. Conforme al artículo 55, el trabajador con responsabilidades parentales puede optar por la prestación a tiempo parcial. Asimismo, el artículo 51 prevé la licencia parental complementaria en modalidad de tiempo parcial para asistencia a hijo o adoptado no superior a 6 años, durante 12 meses, con período normal de trabajo igual a la mitad del tiempo completo.

El trabajador cuidador (art. 101.º-E CT) también puede solicitar trabajo a tiempo parcial, siguiendo el procedimiento del artículo 57 (solicitud escrita con 30 días de antelación, aportación de comprobativo del estatuto de cuidador informal no principal). Al término del período, el trabajador regresa al régimen de trabajo anterior.

Los derechos del trabajador a tiempo parcial se mantienen proporcionalmente, sin penalización en evaluación o progresión profesional.

1.15. Licencias y dispensas de parentalidad

El sistema portugués de licencias parentales es uno de los más completos de la Unión Europea. El protocolo interno debe sistematizar y facilitar el acceso a:

- licencia parental inicial (compartida entre progenitores);
- licencia parental exclusiva del padre;
- licencia parental complementaria;
- licencia para asistencia a hijo;
- dispensas para lactancia y consultas prenatales;
- faltas justificadas para asistencia urgente a hijo o nieto;
- dispensa de trabajo nocturno, horas extraordinarias y adaptabilidad.

El protocolo debe establecer procedimientos internos de comunicación, documentación y planificación de las ausencias, garantizando tanto los derechos del trabajador como la continuidad operativa de la empresa.

5. Otras medidas complementarias e innovadoras

Más allá de las medidas de origen estrictamente legal, la evolución de las relaciones laborales en Portugal ha impulsado la adopción de medidas complementarias e innovadoras que, si bien no resultan legalmente exigibles, contribuyen significativamente a la efectividad de la conciliación y al fortalecimiento de la cultura corporativa.

1.16. Medidas de apoyo familiar y cuidado

Las responsabilidades familiares y de cuidado siguen siendo uno de los principales factores que condicionan la disponibilidad y organización laboral. En Portugal, esta realidad se proyecta tanto sobre la parentalidad como sobre las situaciones de trabajador cuidador y cuidador informal. Muchas empresas en Portugal han comenzado a implantar medidas de apoyo que van más allá de los mínimos legales:

- ayudas económicas para guardería o educación infantil;
- aumento de los días de vacaciones y concesión de días festivos adicionales;
- ampliación voluntaria de licencias parentales más allá de los mínimos legales;
- seguros de salud extensivos al grupo familiar;
- ayudas para situaciones de dependencia o cuidado de familiares;
- permisos adicionales para acontecimientos familiares relevantes;
- facilidades de acompañamiento durante la adaptación escolar;
- programas de apoyo al regreso tras licencias prolongadas.

Estas medidas presentan una especial relevancia desde la perspectiva de la igualdad y la corresponsabilidad, contribuyendo a reducir los impactos desproporcionados que las responsabilidades de cuidado generan tradicionalmente sobre determinados colectivos.

1.17. Programas de bienestar integral y salud emocional

La conciliación también se relaciona con la salud mental y la prevención de riesgos psicosociales. La intensificación digital, la gestión de equipos híbridos y la superposición entre espacios personales y profesionales obligan a las empresas portuguesas a prestar atención al bienestar emocional. Entre las medidas frecuentes se incluyen:

- programas de apoyo psicológico y asistencia emocional;
- sesiones de mindfulness y gestión del estrés;
- programas de prevención del burnout;
- talleres de inteligencia emocional y resiliencia;
- orientación profesional y coaching.

Desde la perspectiva de la seguridad y salud en el trabajo (SST), estas medidas se conectan con la obligación empresarial de prevenir riesgos psicosociales, especialmente relevante en contextos de teletrabajo donde el artículo 169.º-B del CT impone al empleador el deber de reducir el aislamiento del trabajador.

1.18. Medidas deportivas y promoción de hábitos saludables

La práctica empresarial portuguesa muestra una conexión creciente entre las políticas de conciliación y la promoción de hábitos de vida saludables:

- acuerdos con gimnasios y centros deportivos;
- actividades deportivas corporativas;
- programas nutricionales;
- campañas de salud preventiva;
- flexibilidad horaria para actividad física.

1.19. Nuevas fórmulas de gestión del tiempo

Más allá de la flexibilidad clásica, algunas empresas en Portugal están experimentando con modelos innovadores de organización temporal:

- semanas comprimidas de cuatro días (objeto de proyectos piloto impulsados por el Gobierno portugués);
- viernes reducidos o "short fridays";
- modelos de trabajo orientados a objetivos y resultados.

Estas fórmulas, aunque no constituyen derechos legalmente exigibles con carácter general, pueden integrarse en el protocolo interno como medidas voluntarias sujetas a condiciones específicas de acceso y funcionamiento.

1.20. Salario emocional y propuesta de valor al empleado

Todas estas iniciativas participan del concepto de salario emocional, cada vez más presente en las estrategias de recursos humanos de las empresas portuguesas. La evolución del mercado laboral demuestra que factores como la flexibilidad, el bienestar y el equilibrio entre vida personal y profesional han adquirido un peso determinante en las decisiones profesionales, especialmente entre perfiles cualificados y nuevas generaciones.

En consecuencia, las políticas de conciliación operan no solo como beneficios adicionales, sino como herramientas estratégicas capaces de reforzar el compromiso, atraer y retener talento y mejorar la experiencia de los trabajadores.

6. Recomendaciones prácticas para la implementación

A la luz del marco normativo y jurisprudencial portugués analizado, se formulan las siguientes recomendaciones prácticas para empresas que deseen implantar o revisar un protocolo interno de conciliación en Portugal:

1.21. Inventario claro de medidas

El protocolo debe contener un catálogo exhaustivo y diferenciado de las medidas de conciliación disponibles, distinguiendo expresamente entre:

- medidas legales obligatorias (horario flexible del art. 56 CT, teletrabajo del art. 166.º-A, licencias parentales, trabajo a tiempo parcial, dispensas, estatuto del trabajador cuidador);
- medidas voluntarias complementarias (semana comprimida, ayudas familiares, programas de bienestar);
- condiciones de acceso a cada medida (requisitos subjetivos, documentación necesaria, plazos).

1.22. Procedimiento estandarizado

Se recomienda establecer un procedimiento interno estandarizado que desarrolle los mínimos del artículo 57 del CT:

- formularios de solicitud normalizados, con indicación de los datos y documentos requeridos;
- circuito interno de aprobación: recepción por RRHH, consulta al mánager directo, decisión motivada;
- plazos internos de respuesta;

- comunicación escrita de la decisión, con motivación en caso de recusa;
- archivo y registro documental de todas las actuaciones;
- procedimiento de reclamación interna.

1.23. Protección de datos y seguridad

El protocolo debe incluir reglas específicas sobre protección de datos personales en el contexto del teletrabajo y la gestión de solicitudes de conciliación, en cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y de la legislación portuguesa aplicable. En particular:

- tratamiento de datos de salud o situación familiar con finalidad exclusiva de gestión de la solicitud;
- limitación de acceso a la información a las personas estrictamente necesarias;
- reglas de seguridad de la información en régimen de teletrabajo;
- devolución y eliminación de datos al término de la medida.

1.24. Igualdad y no discriminación

El protocolo debe garantizar la aplicación homogénea y no discriminatoria de las medidas de conciliación, en línea con el artículo 24 del Código do Trabalho. Se recomienda:

- aplicar criterios idénticos a trabajadores en situaciones comparables;
- evitar cualquier penalización directa o indirecta por el ejercicio de derechos de conciliación;
- garantizar que las decisiones de recusa se fundamentan en criterios objetivos y documentados;
- formar a los mandos intermedios sobre la prohibición de discriminación por razón de parentalidad o cuidado;
- establecer mecanismos de monitorización para detectar desviaciones o impactos desproporcionados.

1.25. Seguimiento, revisión y formación

Se recomienda incluir en el protocolo mecanismos de:

- seguimiento periódico: indicadores de utilización, satisfacción y conflictividad, con informes periódicos a la dirección;
- revisión: cláusula de actualización periódica (al menos anual) para adaptar el protocolo a cambios legislativos, jurisprudenciales u organizativos;
- formación: programas formativos dirigidos a RRHH, mandos intermedios y trabajadores sobre los derechos y procedimientos previstos en el protocolo;
- registro y trazabilidad: sistema documental que permita acreditar el cumplimiento de las obligaciones legales y la racionalidad de las decisiones adoptadas.

1.26. Coordinación con el sistema de SST

La conciliación presenta una conexión directa con la seguridad y salud en el trabajo, particularmente en lo relativo a la prevención de riesgos psicosociales. El protocolo debe articularse con el sistema de SST de la empresa, incluyendo:

- evaluación de riesgos psicosociales vinculados a la conciliación (estrés, burnout, aislamiento en teletrabajo);
- medidas preventivas específicas para teletrabajadores (conforme al deber de reducir aislamiento del art. 169.º-B CT);
- protocolos de actuación ante situaciones de especial vulnerabilidad;
- integración de la conciliación en la política general de prevención de riesgos laborales.

CHECKLIST DE IMPLEMENTACIÓN

1. Diagnóstico inicial: análisis de plantilla, necesidades y prácticas actuales
2. Redacción del protocolo: contenido mínimo legal + medidas voluntarias
3. Consulta a la representación de trabajadores (recomendable)
4. Aprobación por la dirección
5. Comunicación y difusión a toda la plantilla
6. Formación a RRHH y mandos intermedios
7. Implementación de sistemas de registro y archivo
8. Seguimiento periódico e indicadores
9. Revisión anual y actualización

7. Conclusión

A la luz de lo anterior, la conciliación de la vida familiar, personal y laboral en Portugal ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, impulsada por reformas legislativas de gran calado - especialmente la Agenda do Trabalho Digno (Ley n.º 13/2023) y el régimen de teletrabajo (Ley n.º 83/2021) - y por la transposición de la Directiva (UE) 2019/1158. El ordenamiento portugués ofrece actualmente un marco de protección robusto, que incluye derechos subjetivos exigibles (horario flexible, teletrabajo vinculado a la parentalidad, deber de abstención de contacto), procedimientos legales específicos (art. 57 CT) y un régimen sancionador disuasorio (infracciones graves).

En este contexto, los protocolos internos de conciliación adquieren una relevancia estratégica y jurídica creciente en Portugal, al permitir:

- ordenar y sistematizar el conjunto de derechos y obligaciones legales en un documento accesible y operativo;

- establecer procedimientos internos claros que faciliten el cumplimiento de los requisitos legales;
- generar evidencia documental que respalde la racionalidad de las decisiones empresariales;
- prevenir la conflictividad judicial mediante criterios objetivos y predecibles;
- reforzar el compromiso de la empresa con la igualdad, el bienestar y la sostenibilidad laboral;
- constituir una herramienta de atracción y retención de talento en un mercado laboral competitivo.

Desde una perspectiva práctica, se recomienda que los protocolos internos contemplen, al menos: (i) un inventario claro de las medidas disponibles y sus condiciones de acceso; (ii) un procedimiento estandarizado de solicitud, instrucción y decisión, alineado con los requisitos del artículo 57 del CT; (iii) criterios objetivos de valoración conformes a la jurisprudencia portuguesa; (iv) mecanismos de seguimiento, revisión y formación; y (v) su coordinación con las políticas de teletrabajo, desconexión digital, igualdad y seguridad y salud en el trabajo.

En definitiva, la conciliación ya no constituye únicamente una obligación jurídica derivada de normas dispersas, sino un elemento estratégico capaz de integrar productividad, bienestar, igualdad y sostenibilidad dentro de un mismo modelo organizativo. Las empresas que operen en Portugal y deseen posicionarse como empleadores de referencia encontrarán en los protocolos internos de conciliación una herramienta esencial para gestionar eficazmente esta dimensión, anticiparse a la conflictividad y reforzar su cultura corporativa.

Aviso legal: El presente documento tiene carácter meramente informativo y no constituye asesoramiento jurídico. Su contenido está basado en la legislación y jurisprudencia portuguesas vigentes a la fecha de su elaboración y puede verse afectado por modificaciones normativas o interpretativas posteriores.



Colombia

Conciliación de la vida familiar, personal y laboral en Colombia: estado actual del marco normativo y deberes del empleador.

El presente documento tiene como finalidad analizar el estado de la armonización entre la vida familiar, personal y laboral en Colombia, a partir de la revisión del desarrollo normativo y las herramientas jurídicas diseñadas para promover y proteger esta garantía, Se trata de alcanzar el equilibrio entre las responsabilidades derivadas del trabajo y las demás dimensiones de la vida, ámbitos interdependientes, que reclaman la corresponsabilidad del Estado, la empresa y la familia.

Conviene precisar que en Colombia no existe actualmente una ley específica que regule de manera integral este tema, sin embargo, se cuenta con un conjunto de disposiciones dispersas, que de manera directa o indirecta protegen el bienestar del sector trabajador y favorecen el equilibrio entre sus diferentes roles y responsabilidades. Al respecto se citan las normas sobre protección de la familia (Ley 1361 de 2009 y Ley 1857 de 2017), las licencias parentales (Ley 2114 de 2021), la reducción de la jornada (Ley 2101 de 2021) y el derecho a la desconexión laboral (Ley 2191 de 2022).

Los cambios sociales y económicos han impulsado la evolución de la legislación laboral colombiana en esta materia. Un ejemplo claro fue la pandemia ocasionada por el COVID-19, que aceleró la implementación de modalidades de trabajo como el teletrabajo y, posteriormente, el trabajo remoto e híbrido. Estas nuevas formas de prestación del servicio transformaron la manera de desarrollar las actividades laborales y evidenciaron la necesidad de establecer límites más claros entre las obligaciones laborales y la vida personal y familiar de los trabajadores.

Como respuesta a esa realidad, el legislador adoptó medidas orientadas a proteger los tiempos de descanso y la esfera privada de los trabajadores, destacándose la Ley 2191 de 2022, mediante la cual se regula el derecho a la desconexión laboral, para evitar que las exigencias del trabajo invadan de manera permanente los espacios personales y familiares. La Reforma Laboral (Ley 2466 de 2025) no solo complementó el régimen de desconexión y reforzó la protección del tiempo de descanso y la salud mental, sino que introdujo disposiciones expresas sobre jornada flexible para trabajadores con responsabilidades de cuidado (artículos 46 y 47), así como un catálogo ampliado de licencias remuneradas. Estas normas constituyen avances significativos en la construcción de un marco jurídico orientado a promover condiciones de trabajo más compatibles con el bienestar integral de los trabajadores y sus familias.

Por ello, este texto tiene un doble objetivo: de una parte, analizar los desarrollos normativos y de otra, identificar los aspectos que las empresas deben implementar (políticas, programas e instrumentos internos) acordes a la normativa vigente y a las buenas prácticas laborales.

I. Marco jurídico vigente.

Se integra así:

1. Base constitucional.

La Constitución Política de Colombia constituye el fundamento principal para el desarrollo de las normas que regulan la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. En este sentido, resultan especialmente relevantes los artículos 42, 43 y 53, los cuales consagran la protección integral de la familia como núcleo fundamental de la sociedad, la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, con especial protección a la maternidad, y los principios mínimos fundamentales que rigen las relaciones laborales.

Estas disposiciones constitucionales sirven de base para la expedición e interpretación de las normas laborales y de protección social. promoviendo condiciones de trabajo compatibles con el bienestar individual y familiar.

2. Protección a la familia (Ley 1361de 2009, modificada por la Ley 1857 de 2017).

La Ley 1361 de 2009 fue expedida con el propósito de fortalecer la protección integral de la familia como núcleo fundamental de la sociedad, promoviendo acciones y programas orientados a su bienestar y desarrollo. Posteriormente, la Ley 1857 de 2017 modificó y complementó dicha normativa, incorporando medidas concretas dirigidas a fortalecer la conciliación entre la vida laboral y familiar del sector trabajador.

A partir de esta reforma, se establecieron obligaciones específicas para las empresas encaminadas a facilitar espacios y mecanismos que a las personas que prestan servicios, compartir con sus familias y atender sus responsabilidades de cuidado. Entre las principales medidas se destacan las siguientes:

a. Día de la Familia.

La Ley 1857 de 2017 estableció, en su versión original, la obligación de facilitar, promover y gestionar semestralmente una jornada en la que todo el personal pueda compartir con sus familias, mediante una actividad de integración financiada por la empresa, gestionada a través de la Caja de Compensación Familiar, o, en su defecto, concediendo el tiempo correspondiente sin afectar sus días de descanso.

Con la reducción gradual de la jornada laboral prevista en la Ley 2101 de 2021 y las disposiciones de la Ley 2466 de 2025, la jornada semestral familiar dejó de ser exigible en los términos originales de la Ley 1857. En la actualidad, esta jornada tiene carácter facultativo y puede coordinarse con las cajas de compensación familiar, según el caso puntual y la jornada aplicable en cada empresa.

b. Flexibilidad horaria por deberes de cuidado

La norma también promueve la implementación de esquemas de flexibilidad laboral que permitan a los trabajadores cumplir sus deberes de protección, acompañamiento y cuidado respecto de los integrantes de su núcleo familiar. Para ello, las partes pueden acordar ajustes en los horarios o en la distribución de la jornada laboral, facilitando la atención de responsabilidades familiares, especialmente cuando se trate de personas dependientes, en situación de discapacidad o que requieran cuidados especiales.

La importancia de esta regulación radica en que constituye uno de los primeros desarrollos normativos que incorpora medidas concretas para materializar la protección de la familia dentro del ámbito laboral. De esta manera, la Ley 1857 de 2017 trasladó al escenario empresarial los principios constitucionales de protección familiar. Esta previsión, sin embargo, debe leerse de forma armónica con la flexibilización para trabajadores con responsabilidades de cuidado introducida posteriormente por la Ley 2466 de 2025 (numeral 7), que constituye un desarrollo más amplio y detallado de esta misma finalidad.

3. Licencias y corresponsabilidad parental (Ley 2114/2021).

La Ley 2114 de 2021 modificó diversas disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo con el propósito de fortalecer la corresponsabilidad parental y promover una mayor equidad en la distribución de las labores de cuidado de los hijos. Esta norma representa un avance importante en la conciliación entre la vida laboral y familiar, al reconocer que las responsabilidades de crianza no deben recaer exclusivamente sobre la madre.

Uno de los principales cambios introducidos por esta ley fue la ampliación de la licencia de paternidad, la cual pasó de ocho (8) días hábiles a dos (2) semanas de licencia remunerada, permitiendo una participación más activa del padre en el cuidado y acompañamiento del recién nacido durante sus primeras semanas de vida.

Adicionalmente, la ley creó la figura de la licencia parental compartida, mediante la cual los padres pueden distribuir de común acuerdo una parte del tiempo de la licencia de maternidad. Para ello, deben observarse las siguientes condiciones:

a. La madre debe disfrutar de manera obligatoria e intransferible las primeras doce (12) semanas posteriores al parto.

b. Las seis (6) semanas restantes de la licencia de maternidad pueden ser distribuidas entre el padre y la madre, de acuerdo con la decisión conjunta de ambos y cumpliendo los requisitos establecidos por la ley.

Asimismo, se incorporó la licencia parental flexible de tiempo parcial, mecanismo que permite sustituir un período de licencia por trabajo de medio tiempo, extendiendo proporcionalmente la duración del beneficio. En este esquema, la madre puede acceder a esta modalidad a partir de la semana trece (13) de su licencia de maternidad, mientras que el padre puede hacerlo antes de finalizar la segunda semana de su licencia de paternidad; en ambos casos, el trabajador prestará sus servicios durante media jornada mientras disfruta simultáneamente de la licencia durante la otra mitad.

Es importante precisar que tanto la licencia parental compartida como la licencia parental flexible de tiempo parcial requieren el acuerdo entre el trabajador y el empleador, además del cumplimiento de los requisitos y procedimientos establecidos por la normativa vigente.

Estas medidas constituyen un avance significativo en materia de conciliación, ya que facilitan una distribución más equilibrada de las responsabilidades de cuidado, promueven la

participación de ambos padres en la crianza y contribuyen al fortalecimiento del bienestar familiar.

4. Tiempo de trabajo y desconexión (Ley 2101/2021 y Ley 2191/2022)

La Ley 2101 de 2021 y la Ley 2191 de 2022 constituyen dos de las principales herramientas normativas orientadas a fortalecer la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores. Aunque regulan aspectos diferentes, ambas comparten un mismo propósito: garantizar que los trabajadores dispongan de mayor tiempo para su bienestar, descanso y desarrollo personal, sin afectar sus derechos laborales.

Por una parte, la Ley 2101 de 2021 estableció la reducción gradual de la jornada laboral máxima semanal de cuarenta y ocho (48) a cuarenta y dos (42) horas, sin disminución salarial ni afectación de los derechos adquiridos por los trabajadores. Esta reducción se implementó progresivamente y, a partir del 15 de julio de 2026, la jornada máxima legal quedará fijada en cuarenta y dos (42) horas semanales.

La disminución de la jornada laboral permite a los trabajadores disponer de más tiempo para el descanso, la convivencia familiar, el desarrollo de actividades personales y una mejor calidad de vida, fortaleciendo así el equilibrio entre sus responsabilidades laborales y familiares.

Por otra parte, la Ley 2191 de 2022 reguló el derecho a la desconexión laboral, reconociendo que el tiempo libre y de descanso debe ser respetado por el empleador. Esta normativa surgió como respuesta al incremento de situaciones en las que los trabajadores debían atender llamadas, mensajes, correos electrónicos o requerimientos laborales fuera de su jornada de trabajo, especialmente a raíz de la expansión de las tecnologías de la información y las modalidades de trabajo remoto.

En consecuencia, la ley establece que el trabajador tiene derecho a no atender comunicaciones, órdenes o requerimientos laborales fuera de su horario de trabajo, durante los periodos de descanso, vacaciones, permisos y licencias, garantizando una separación efectiva entre el ámbito laboral y la vida personal y familiar.

Adicionalmente, la Ley 2191 de 2022 constituye una de las obligaciones más claras que actualmente existe en materia de conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, al reconocer expresamente el derecho de los trabajadores a desconectarse de sus obligaciones laborales una vez finalizada su jornada de trabajo. Su finalidad es garantizar una verdadera separación entre el trabajo y la vida privada, permitiendo que los trabajadores dispongan de tiempo para su desarrollo personal, familiar y social.

Para lograr este objetivo, la norma impone a los empleadores la obligación de adoptar una política interna de desconexión laboral, la cual debe incorporarse dentro de sus reglamentos, políticas o procedimientos internos. Dicha política debe contener lineamientos claros sobre el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), los canales de comunicación laboral y las medidas destinadas a garantizar el respeto de los tiempos de descanso.

Igualmente, la ley exige la implementación de un procedimiento interno para que los trabajadores puedan presentar quejas o reportes frente a posibles vulneraciones del derecho a la desconexión laboral, incluso mediante mecanismos que garanticen la confidencialidad o el anonimato cuando ello resulte procedente.
Dentro de las principales obligaciones empresariales derivadas de esta normativa se encuentran:

a. Garantizar la ausencia de represalias frente a los trabajadores que ejerzan su derecho a la desconexión laboral.

b. Implementar una política interna de desconexión laboral con procedimientos claros para su aplicación.

c. Regular el uso de herramientas tecnológicas y canales de comunicación fuera de la jornada laboral.

d. Establecer mecanismos de prevención, atención y seguimiento frente a posibles vulneraciones del derecho a la desconexión laboral, incluyendo aquellas que puedan derivar en situaciones de acoso laboral.

No obstante, la Ley 2191 de 2022 contempla algunas excepciones. En particular, sus disposiciones no resultan aplicables a los trabajadores que desempeñen cargos de dirección, confianza y manejo, a quienes por la naturaleza de sus funciones deban mantener una disponibilidad permanente, así como en situaciones de fuerza mayor o caso fortuito que requieran la colaboración extraordinaria del trabajador para garantizar la continuidad del servicio o atender circunstancias urgentes de la operación, siempre que no exista una alternativa razonable para afrontar la situación.

El incumplimiento de estas obligaciones puede generar importantes contingencias para el empleador, incluyendo investigaciones y sanciones por parte del Ministerio del Trabajo, reclamaciones por presunto acoso laboral cuando exista una exigencia permanente de disponibilidad fuera de la jornada laboral, así como acciones judiciales orientadas a la protección de los derechos de los trabajadores.

En conjunto, la reducción de la jornada laboral y el derecho a la desconexión constituyen avances significativos en la protección del tiempo personal y familiar de los trabajadores, promoviendo relaciones laborales más equilibradas y compatibles con el bienestar integral de las personas.

5. Modalidades flexibles (teletrabajo, trabajo en casa, trabajo remoto)- Ley 1221 de 2008, Ley 2088 de 2021 y Ley 2121 de 2021.

Estas tres normas adquieren especial relevancia debido a los cambios que han surgido en las dinámicas laborales y sociales de los últimos años. A través de ellas se regulan diferentes modalidades de trabajo que permiten la prestación de servicios desde el hogar o desde cualquier otro lugar, sin que sea necesaria la presencia física permanente del trabajador en las instalaciones del empleador.

Estas modalidades contribuyen a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, ya que reducen los tiempos de desplazamiento y otorgan una mayor flexibilidad en la organización del

tiempo, permitiendo que los trabajadores dispongan de más espacios para el descanso, el cuidado de su familia y el desarrollo de actividades personales.

No obstante, cada una de estas figuras responde a necesidades particulares y cuenta con características, requisitos y obligaciones específicas, razón por la cual resulta importante diferenciarlas de la siguiente manera:

a. Ley 1221 de 2008 (teletrabajo).

Esta fue la primera norma en Colombia que reguló la prestación de servicios laborales mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, concebida para aquellos cargos que de manera permanente o estructural desarrollan sus funciones fuera de las instalaciones de la empresa. Para su implementación se requiere que empleador y trabajador acuerden la modalidad mediante una modificación contractual en la que se definan las condiciones de ejecución del trabajo.

Es importante precisar que la clasificación original de las modalidades de teletrabajo fue actualizada por el artículo 52 de la Ley 2466 de 2025, que modificó el artículo 2 de la Ley 1221 de 2008. En virtud de esta reforma, el teletrabajo comprende hoy cinco modalidades: autónomo, móvil, híbrido, transnacional y temporal o emergente, según se detalla en el numeral 7 de este documento al analizar la reforma laboral.

Desde la perspectiva de la conciliación de la vida laboral y familiar, esta figura facilita la reducción de los tiempos de desplazamiento y otorga mayor flexibilidad para la organización de las actividades personales y familiares. No obstante, impone al empleador obligaciones relacionadas con el suministro de las herramientas de trabajo, la adopción de medidas de seguridad y salud en el trabajo y la verificación de condiciones adecuadas para la prestación del servicio.

b. Ley 2088 de 2021(trabajo en casa).

Esta Ley creó la figura del trabajo en casa como un mecanismo excepcional y temporal que permite al trabajador prestar sus servicios desde un lugar diferente al habitual cuando se presenten circunstancias ocasionales, especiales o extraordinarias que impidan la ejecución normal de las labores en las instalaciones de la empresa.

A diferencia del teletrabajo, esta modalidad no modifica de manera permanente las condiciones del contrato de trabajo, sino que constituye una medida transitoria que se mantiene mientras subsistan las circunstancias que dieron origen a su implementación.

Esta figura adquirió especial relevancia durante la pandemia del COVID-19 y representó un avance importante en materia de conciliación entre la vida laboral y familiar, al permitir la continuidad de las actividades laborales sin afectar la protección del empleo. Asimismo, incorporó de manera expresa la necesidad de respetar los tiempos de descanso y el derecho a la desconexión laboral, evitando que la prestación del servicio desde el hogar implique una disponibilidad permanente del trabajador.

c. Ley 2121 de 2021 (trabajo remoto).

Esta Ley reguló el trabajo remoto como una modalidad de ejecución contractual en la que la totalidad de la relación laboral se desarrolla mediante el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, sin que exista la necesidad de interacción física permanente entre trabajador y empleador.

Esta figura permite que el trabajador preste sus servicios desde cualquier lugar, incluso desde una ciudad o país diferente al de la sede de la empresa, manteniendo plenamente vigentes sus derechos laborales y de seguridad social.

Por tratarse de una modalidad completamente virtual, la norma impone mayores obligaciones al empleador en relación con el suministro de herramientas tecnológicas, conectividad y demás recursos necesarios para la ejecución de las funciones. Desde la perspectiva de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, el trabajo remoto ofrece un alto nivel de flexibilidad y autonomía; sin embargo, exige que las organizaciones adopten mecanismos efectivos para garantizar la desconexión laboral, prevenir riesgos psicosociales y preservar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada del trabajador.

6. Lactancia (Ley 1823/2017).

Esta ley constituye una medida importante en materia de conciliación entre la vida laboral y familiar, especialmente durante la etapa de reincorporación de la trabajadora después de la licencia de maternidad. Esta etapa resulta particularmente sensible debido a las necesidades de cuidado y alimentación que requiere el recién nacido, por lo que la norma busca generar condiciones adecuadas para que las madres puedan continuar con el proceso de lactancia mientras desarrollan sus actividades laborales.

Para ello, la ley creó las Salas Amigas de la Familia Lactante en el Entorno Laboral, espacios destinados a que las trabajadoras puedan realizar la extracción y conservación de leche materna en condiciones dignas, privadas, higiénicas y seguras. Esta medida representa un avance significativo frente a prácticas anteriores en las que muchas trabajadoras debían realizar esta actividad en lugares inadecuados.

a. Empresas obligadas

• Todas las entidades públicas y las empresas privadas que cuenten con más de cincuenta (50) trabajadoras, o cuyo capital sea superior a mil quinientos (1.500) salarios mínimos legales mensuales vigentes, están obligadas a implementar una Sala Amiga de la Familia Lactante.

• Las empresas que no cumplan estos requisitos no se encuentran obligadas a disponer de una sala con todas las especificaciones técnicas previstas en la norma. Sin embargo, cuando cuenten con trabajadoras lactantes, deberán garantizar un espacio temporal, privado, limpio y adecuado para la extracción de leche materna, el cual en ningún caso podrá corresponder a un baño.

b. Parámetros técnicos de la Sala Amiga de la Familia Lactante

La sala debe cumplir condiciones mínimas que garanticen la comodidad, privacidad e higiene de la trabajadora y de la leche extraída. Entre ellas se encuentran:

• Contar con un espacio exclusivo, privado y seguro, que garantice la intimidad de la madre durante la extracción.

• Disponer de una silla cómoda, tomacorrientes para equipos de extracción eléctrica, acceso a lavamanos y mecanismos adecuados para la conservación de la leche materna.

• Ubicarse en un lugar alejado de baños, zonas de residuos o áreas que puedan afectar las condiciones de higiene y seguridad del espacio.

c. Tiempo de lactancia y uso de la sala

Es importante precisar que la Sala Amiga de la Familia Lactante es una obligación diferente del derecho de descanso por lactancia consagrado en el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo, que reconoce a la trabajadora dos (2) descansos remunerados de treinta (30) minutos cada uno dentro de la jornada laboral para alimentar a su hijo durante los primeros seis (6) meses de vida.

Mientras el artículo 238 regula el tiempo destinado a la lactancia, la Ley 1823 de 2017 regula el espacio físico donde la trabajadora puede realizar la extracción y conservación de la leche materna en condiciones adecuadas. Ambas medidas son complementarias y buscan facilitar la continuidad de la lactancia sin afectar el desarrollo de la relación laboral.

7. La reforma laboral (Ley 2466/2025) y el enfoque de cuidado.

La Ley 2466 de 2025 constituye uno de los avances normativos más recientes en materia de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Su importancia radica en que introduce modificaciones al Código Sustantivo del Trabajo, norma que regula las relaciones laborales en Colombia, incorporando nuevas disposiciones y fortaleciendo figuras que, en muchos casos, ya venían siendo reconocidas por la jurisprudencia o implementadas como buenas prácticas empresariales.

Esta reforma adopta un enfoque centrado en el cuidado, reconociendo que los trabajadores no solo cumplen una función productiva, sino que también desempeñan responsabilidades familiares, personales y de asistencia a personas dependientes. Por esta razón, la ley busca generar mecanismos que faciliten la armonización entre el trabajo y las obligaciones de cuidado, promoviendo entornos laborales más flexibles e inclusivos.

Asimismo, la reforma no se limita a otorgar mayores espacios de descanso o tiempo libre, sino que fortalece la protección del tiempo personal y familiar de los trabajadores, refuerza el derecho a la desconexión laboral y establece nuevas obligaciones para los empleadores orientadas a garantizar condiciones que permitan un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la vida privada.

Dentro de las principales novedades introducidas por esta reforma se encuentran las siguientes:

a. Creación de nuevas licencias remuneradas obligatorias.

La reforma amplió el listado de licencias remuneradas obligatorias mediante la modificación del numeral 6 del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo. Las que inciden de manera más directa en la conciliación son:

- Licencia para requerimientos escolares: los trabajadores que sean padres, madres o acudientes tienen derecho a ausentarse de forma remunerada cuando la institución educativa requiera su presencia obligatoria.

- Ampliación por Calamidad Doméstica: se establecieron pautas más claras y una cobertura más amplia, de modo que el trabajador no sufra descuentos salariales ante emergencias graves y comprobadas de carácter personal o familiar.

- Citas Médicas programadas (Medicina General, Especialistas o Tratamientos) o Atenciones de Urgencia: el trabajador tiene derecho a ausentarse para asistir a citas médicas, de medicina general, con especialista o de tratamientos, así como a atenciones de urgencia. Para las citas programadas deberá informar previamente al empleador, conforme a lo que se establezca en el Reglamento Interno de Trabajo; en los casos de urgencia podrá ausentarse de manera inmediata, quedando obligado a presentar de forma digital o al reincorporarse el certificado de atención o la incapacidad médica correspondiente.

b. Jornada flexible para trabajadores con responsabilidad familiar de cuidado.

Esta es una de las medidas más relevantes de la reforma en materia de conciliación. Los artículos 46 y 47 de la Ley 2466 de 2025 reconocen que ciertos trabajadores tienen a su cargo responsabilidades permanentes de cuidado y, en consecuencia, les permiten acordar con el empleador jornadas u horarios flexibles, o modalidades de prestación del servicio apoyadas en las tecnologías de la información y las comunicaciones —incluidos el trabajo en casa y el trabajo remoto—, siempre que la naturaleza del cargo lo permita y no se afecte el cumplimiento de las funciones.

Esta flexibilización está dirigida a los trabajadores que acrediten su condición de cuidadores de:

- Hijos o hijas menores de edad.
- Personas mayores.
- Personas con discapacidad.
- Personas con enfermedades catastróficas, crónicas, graves o terminales.
- Personas que dependan exclusivamente del trabajador por carecer de otros familiares.

Para acceder al beneficio, el trabajador deberá acreditar su condición de cuidador y presentar una propuesta sobre la forma en que organizaría su jornada laboral. Recibida la solicitud, el empleador estará obligado a evaluarla y emitir una respuesta dentro de los quince (15) días

hábiles siguientes, pudiendo aceptarla, proponer una alternativa o justificar las razones por las cuales su implementación no resulta viable.
La finalidad de esta medida es que las responsabilidades familiares de cuidado no se conviertan en una barrera para la permanencia en el empleo, reconociendo expresamente la labor de cuidado —incluido el cuidado no remunerado de personas con discapacidad— como una realidad que debe ser considerada dentro de las relaciones laborales modernas, y promoviendo entornos de trabajo más inclusivos y compatibles con las necesidades de los trabajadores y sus familias.

c. Nuevas modalidades de teletrabajo.

La Ley 2466 de 2025, a través de su artículo 52, modificó el artículo 2 de la Ley 1221 de 2008 y amplió las modalidades de teletrabajo, incorporando dos figuras de especial relevancia para la conciliación:

- Teletrabajo transnacional: permite que una relación laboral celebrada en Colombia se ejecute desde otro país, o que se preste servicio desde el exterior para una empresa colombiana. Su regulación contempla aspectos migratorios, de seguridad social y de aplicación de la legislación colombiana, respondiendo a la creciente internacionalización del trabajo.

- Teletrabajo temporal o emergente: habilita el traslado excepcional y por tiempo definido a la modalidad de teletrabajo de quienes normalmente cumplen funciones presenciales, ante circunstancias familiares, de salud, de movilidad, ambientales, de fuerza mayor, emergencias o cierres de instalaciones.

Su principal ventaja es una implementación más ágil que las modalidades tradicionales, lo que permite a empleador y trabajador acordar rápidamente una solución que garantice la continuidad del servicio y, a la vez, atienda las circunstancias personales o familiares que dieron origen a la solicitud. A estas se suman las modalidades autónoma, móvil e híbrida, con lo cual el teletrabajo comprende actualmente cinco formas reconocidas legalmente.

II. Obligaciones empresariales y su implementación.

A partir del marco normativo expuesto, resulta pertinente identificar cuáles son las acciones concretas que deben implementar las empresas para promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Como se evidenció en los apartados anteriores, en Colombia no existe una obligación específica de adoptar un único "protocolo de conciliación"; sin embargo, sí existe un conjunto de obligaciones legales que, de manera directa o indirecta, buscan garantizar el equilibrio entre las responsabilidades laborales, familiares y personales de los trabajadores.

Estas obligaciones pueden agruparse en tres categorías: (i) obligaciones de implementación obligatoria, que exigen la adopción de políticas, procedimientos o mecanismos internos; (ii) garantías que operan a solicitud del trabajador, siempre que se acrediten los requisitos legales; y (iii) medidas voluntarias o buenas prácticas empresariales que fortalecen el bienestar laboral y la corresponsabilidad familiar. Adicionalmente, algunas de estas obligaciones solo resultan exigibles a partir de determinado número de trabajadores o de ciertas características de la empresa.

1. Obligaciones de implementación obligatoria

Corresponden a aquellas medidas que la ley impone al empleador con independencia de la voluntad del trabajador y que, en varios casos, exigen la adopción y documentación de instrumentos internos.

a. Política de desconexión laboral (Ley 2191 de 2022).

Es la obligación de instrumento interno más directamente relacionada con la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Toda empresa debe adoptar una política de desconexión laboral, incorporada al Reglamento Interno de Trabajo o a un documento independiente, en la que se definan los mecanismos para garantizar el ejercicio de este derecho, los lineamientos sobre el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), el procedimiento para la presentación de quejas y el trámite interno para su atención. Su incumplimiento puede generar investigaciones administrativas por parte del Ministerio del Trabajo e incluso dar lugar a reclamaciones por presunto acoso laboral.

b. Prevención del acoso laboral y Comité de Convivencia Laboral (Ley 1010 de 2006 y Resoluciones 652 y 1356 de 2012).

Los empleadores deben implementar medidas preventivas frente al acoso laboral y conformar un Comité de Convivencia Laboral. Aunque su finalidad principal no es la conciliación laboral y familiar, este mecanismo suele ser el escenario donde se gestionan conflictos relacionados con cargas excesivas de trabajo, disponibilidad permanente o vulneraciones al derecho a la desconexión laboral.

c. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST (Decreto 1072 de 2015).

Todo empleador debe implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, incluyendo la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo psicosocial. Aspectos como la carga laboral, las jornadas extensas, el estrés, la hiperconectividad y las dificultades para conciliar las responsabilidades familiares y laborales forman parte de los factores que deben ser gestionados dentro del sistema.

d. Salas Amigas de la Familia Lactante (Ley 1823 de 2017).

Las entidades públicas y las empresas privadas obligadas por la ley deben habilitar espacios adecuados para la extracción y conservación de leche materna, garantizando condiciones de privacidad, higiene y seguridad para las trabajadoras lactantes. Esta obligación complementa los descansos remunerados de lactancia previstos en el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.

e. Reglamento Interno de Trabajo (artículos 104 y siguientes del Código Sustantivo del Trabajo).

El Reglamento Interno de Trabajo constituye el principal instrumento para integrar muchas de las obligaciones analizadas, tales como horarios, permisos, procedimientos internos, mecanismos disciplinarios y políticas de desconexión laboral. Por esta razón, su adecuada actualización resulta fundamental para garantizar el cumplimiento normativo.

f. Jornada máxima legal de cuarenta y dos (42) horas semanales (Ley 2101 de 2021).

La reducción gradual de la jornada laboral no constituye una medida opcional para los empleadores. Su implementación obliga a revisar horarios, turnos, esquemas de trabajo y distribución de la jornada, garantizando el cumplimiento del límite legal sin afectar la remuneración ni los derechos adquiridos de los trabajadores.

2. Garantías que operan a solicitud del trabajador

Se trata de derechos que deben ser reconocidos, evaluados o gestionados por el empleador cuando el trabajador presenta la respectiva solicitud y acredita el cumplimiento de los requisitos legales.

a. Flexibilización para trabajadores con responsabilidades de cuidado (artículos 46 y 47 de la Ley 2466 de 2025).

Los trabajadores que acrediten responsabilidades de cuidado respecto de hijos menores de edad, adultos mayores, personas con discapacidad o familiares con enfermedades graves, crónicas o terminales podrán solicitar jornadas flexibles, ajustes de horario o modalidades de trabajo en casa o remoto. El empleador deberá evaluar la solicitud y emitir una respuesta motivada dentro de los quince (15) días hábiles siguientes.

b. Licencias parentales (Ley 2114 de 2021).

Los empleadores deben garantizar el acceso a la licencia de paternidad, la licencia parental compartida y la licencia parental flexible de tiempo parcial, conforme a las condiciones y requisitos establecidos por la ley.

c. Licencias remuneradas y permisos laborales.

Los trabajadores podrán solicitar los permisos y licencias remuneradas previstos en la legislación laboral para atender situaciones familiares, personales o de salud, siempre que se cumplan los requisitos y soportes establecidos en cada caso.

3. Medidas voluntarias y buenas prácticas empresariales

Además de las obligaciones legales, las organizaciones pueden implementar medidas adicionales que contribuyan al bienestar de los trabajadores y fortalezcan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Entre estas medidas se encuentran la implementación permanente de esquemas de teletrabajo, trabajo en casa o trabajo remoto; programas de salario emocional; horarios flexibles; jornadas especiales de bienestar; programas de apoyo familiar y corresponsabilidad del cuidado; así como

la obtención de certificaciones o reconocimientos relacionados con equidad laboral y bienestar organizacional.

4. Obligaciones según el número de trabajadores

Si bien algunas obligaciones resultan exigibles a todos los empleadores, otras dependen del tamaño de la empresa o de determinadas condiciones establecidas por la normativa.

• Aplicables a todo empleador: política de desconexión laboral, SG-SST, gestión del riesgo psicosocial, jornada máxima legal, licencias laborales y evaluación de solicitudes de flexibilidad por responsabilidades de cuidado.

• Reglamento Interno de Trabajo (artículo 105 del CST): obligatorio para empresas comerciales con más de cinco (5) trabajadores, industriales con más de diez (10), agrícolas, ganaderas o forestales con más de veinte (20), y mixtas con más de diez (10) trabajadores.

• COPASST o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo: las empresas con diez (10) o más trabajadores deben conformar el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST), mientras que aquellas con menos de diez (10) trabajadores deben designar un Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo, con las mismas funciones.

• Comité de Convivencia Laboral: obligatorio para todas las empresas, con composición variable: menos de veinte (20) trabajadores, un representante del empleador y uno de los trabajadores; veinte (20) o más, dos y dos, con sus suplentes.

• Salas Amigas de la Familia Lactante (Ley 1823 de 2017): obligatorias para entidades públicas y para empresas privadas con capital igual o superior a mil quinientos (1.500) salarios mínimos legales mensuales vigentes o que cuenten con más de cincuenta (50) trabajadoras.

III. Conclusiones y recomendaciones.

1. Conclusiones.

a. En Colombia no existe una norma única que regule de manera integral la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. No obstante, el ordenamiento jurídico ha desarrollado un conjunto de disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias que, de forma articulada, buscan garantizar el bienestar de los trabajadores y favorecer el equilibrio entre sus responsabilidades laborales, familiares y personales.

b. La regulación de esta materia ha evolucionado progresivamente desde un enfoque centrado en la protección de la familia, la maternidad y la infancia hacia un modelo más amplio basado en la corresponsabilidad del cuidado, la protección del tiempo personal y el reconocimiento de nuevas dinámicas laborales. Esta evolución se evidencia en normas como la Ley 2101 de 2021, la Ley 2114 de 2021, la Ley 2191 de 2022 y, más recientemente, la Ley 2466 de 2025.

c. La consolidación de modalidades de trabajo apoyadas en las tecnologías de la información y las comunicaciones, especialmente después de la pandemia del COVID-19, evidenció la necesidad de fortalecer mecanismos que permitan diferenciar claramente los espacios de trabajo de los espacios personales y familiares, situación que impulsó el desarrollo normativo relacionado con la desconexión laboral y las distintas modalidades de teletrabajo y trabajo remoto.

d. Las obligaciones empresariales asociadas a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal comprenden tanto medidas de implementación obligatoria como mecanismos que operan a solicitud del trabajador. Asimismo, algunas obligaciones dependen del número de trabajadores o de las características particulares de la organización, por lo que su aplicabilidad debe analizarse de manera individual en cada caso.

e. Aunque las disposiciones que regulan esta materia se encuentran dispersas en diferentes cuerpos normativos, es posible identificar un objetivo común consistente en promover condiciones laborales que permitan compatibilizar el desarrollo profesional de los trabajadores con sus responsabilidades familiares, personales y de cuidado, contribuyendo así al bienestar individual y a la sostenibilidad de las relaciones laborales.

2. Recomendaciones.

a. Realizar una revisión periódica de los documentos internos de la organización, especialmente del Reglamento Interno de Trabajo, con el fin de verificar la incorporación de las disposiciones relacionadas con jornada laboral, desconexión laboral, permisos, licencias y modalidades flexibles de prestación del servicio.

b. Mantener actualizadas las políticas y procedimientos internos asociados a la desconexión laboral, la gestión del riesgo psicosocial y los mecanismos de prevención de conflictos laborales, garantizando su adecuada divulgación entre trabajadores y empleadores.

c. Evaluar la implementación de medidas de flexibilidad laboral que permitan atender las necesidades derivadas de responsabilidades familiares y de cuidado, siempre que estas resulten compatibles con la naturaleza de las funciones y las necesidades operativas de la organización.

d. Integrar dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo acciones orientadas a identificar y gestionar factores de riesgo relacionados con la carga laboral, las jornadas de trabajo, el estrés y las dificultades de conciliación entre la vida laboral y personal

e. Verificar el cumplimiento de las obligaciones que dependen del tamaño de la empresa o de condiciones específicas establecidas en la normativa laboral, particularmente aquellas relacionadas con reglamento interno, comités obligatorios y espacios destinados a la protección de la maternidad y la lactancia.

f. Promover buenas prácticas empresariales orientadas al bienestar laboral y la corresponsabilidad del cuidado, entendiendo que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal constituye un elemento cada vez más relevante dentro de las políticas de gestión humana y sostenibilidad organizacional.



Costa Rica

Protocolos internos de conciliación de la vida familiar, personal y laboral en Costa Rica: marco jurídico y medidas organizativas

1. Marco jurídico

La regulación costarricense en materia de conciliación se concentra en una única norma, principalmente a través del Código de Trabajo y, nominalmente, la flexibilización que otorga el teletrabajo, regulada mediante la Ley N.º 9738. En términos prácticos, la conciliación se implementa mediante reglas de jornada y descansos, estabilidad reforzada por maternidad y lactancia, principios de no discriminación e igualdad de oportunidades, y un régimen específico de teletrabajo con derecho a desconexión digital.

En Costa Rica, la evolución normativa y práctica en los últimos años, ha sido la creación de nuevos permisos con goce de salario, ampliación de tiempos de lactancia materna, pero manteniendo inalterados los límites legales de jornada, descansos y vacaciones establecidos en el Código de Trabajo.

En Costa Rica no existe un derecho automático a la adaptación de jornada. Las solicitudes de flexibilidad se gestionan mediante un procedimiento interno de negociación empresa–persona trabajadora, documentando criterios objetivos, la compatibilidad operativa y la no discriminación, dentro de los límites de jornada y descansos del Código de Trabajo.

Por tanto, cualquier finalidad de equilibrio trabajo–vida personal quedará sujeto a la voluntad de las empresas, salvo en los casos que expresamente se otorgan permisos laborales o en supuestos protegidos (maternidad y lactancia).

En Costa Rica, todo patrono deberá contemplar el otorgamiento de permisos y licencias familiares, tales como la licencia pre y posnparto y la licencia de paternidad (art. 95 CT); tiempos y espacios de lactancia (arts. 97, 97 bis y 100 CT); permisos médicos para madre o persona encargada y constancias (art. 94 CT, reforma 2022); y licencias por duelo (art. 36 CT, incisos agregados en 2024).

Asimismo, la normativa reciente ha incorporado otro elemento esencial: el derecho a la desconexión digital. La hiperconectividad y los modelos híbridos han diluido las fronteras tradicionales entre tiempo de trabajo y tiempo personal.

En consecuencia, las empresas deben desarrollar políticas internas destinadas a garantizar tiempos efectivos de descanso y evitar situaciones de disponibilidad permanente.

2. Políticas internas de conciliación: función jurídica y estratégica

En el sector privado costarricense no existe, con carácter general, una obligación legal de implantar “planes de igualdad”. La conciliación se ubica, por tanto, en la propia ley, o muy marginalmente en políticas o reglamentos internos, incorporando procedimientos claros de solicitud, negociación y respuesta. Su alcance, por tanto, queda reducido a lo que los empleadores otorguen voluntariamente a sus empleados.

3. Principales medidas de conciliación vida/trabajo

d. Teletrabajo y trabajo híbrido

En Costa Rica, el teletrabajo se regula por la Ley N.º 9738. Su adopción es voluntaria y requiere acuerdo escrito (contrato o adenda) que detalle jornada, lugar(es) de prestación, herramientas, seguridad de la información y supervisión. La Ley establece obligaciones de la persona empleadora (art. 8) y de la persona teletrabajadora (art. 9), reconoce la cobertura de riesgos del trabajo (art. 10) y regula el teletrabajo en el extranjero (art. 11). Además, garantiza el derecho a la desconexión digital fuera de la jornada, salvo situaciones excepcionales y con anuencia expresa.

Las solicitudes vinculadas a teletrabajo deben tramitarse mediante el procedimiento interno de negociación descrito, valorando la compatibilidad operativa, riesgos y seguridad, y dejando constancia escrita de la decisión de ambas partes de acogerse a la modalidad.

Por tanto, el reconocimiento del teletrabajo no es automático; debe responder a criterios objetivos y proporcionales, respetando límites de jornada y descansos del Código de Trabajo.

e. Derecho a la desconexión digital

En Costa Rica, el derecho a la desconexión digital se fundamenta en el artículo 9 de la Ley N.º 9738 (reforma 2022), que impone respetar los tiempos de descanso y la privacidad fuera de la jornada, salvo supuestos excepcionales debidamente justificados y con anuencia.

- respeto al descanso;
- protección de la intimidad personal y familiar;
- prevención de riesgos psicosociales;
- protección de la salud.

En este ámbito, las políticas empresariales deben traducirse en pautas claras de abstención de comunicaciones fuera de jornada, salvo supuestos excepcionales autorizados, reforzando dignidad, salud y bienestar de las personas trabajadoras.

En consecuencia, las empresas deberían adoptar políticas de desconexión que: (i) delimiten la no disponibilidad fuera de jornada; (ii) regulen envíos diferidos, reuniones y avisos; (iii) prevean excepciones tasadas y autorizaciones previas; y (iv) establezcan medidas disciplinarias proporcionales por incumplimiento conforme al Reglamento Interno (si existe) y al Título VII del Código de Trabajo.

- Limitación de la disponibilidad fuera de jornada y regulación del uso de herramientas digitales (envío diferido de correos, restricciones de reuniones, avisos de no disponibilidad).
- Protocolos para situaciones excepcionales, definiendo los supuestos en los que se justifica el contacto fuera de horario.
- Medidas de control, como franjas de no disponibilidad o herramientas de bloqueo de acceso.
- Acciones formativas, orientadas a directivos y mandos intermedios, para fomentar el respeto a los tiempos de descanso.

La evolución reciente demuestra que la desconexión digital ha dejado progresivamente de concebirse como una cuestión exclusivamente tecnológica para convertirse en una auténtica herramienta de prevención, salud laboral y conciliación, estrechamente vinculada a la protección del bienestar y a la sostenibilidad de los nuevos modelos de organización del trabajo.

4. Medidas extraordinarias relacionadas con el Mundial de Fútbol de 2026

Los grandes acontecimientos deportivos internacionales han dejado de ser percibidos únicamente como fenómenos vinculados al ocio para adquirir una dimensión organizativa relevante dentro del entorno empresarial.

Eventos de gran seguimiento social, como el Mundial de Fútbol de 2026 -que se celebrará entre el 11 de junio y el 13 de julio en Estados Unidos, México y Canadá-, generan cambios en hábitos cotidianos, movilidad y rutinas que pueden trasladarse al ámbito laboral, incrementando solicitudes de flexibilidad, cambios de turno o peticiones específicas relacionadas con la organización del tiempo de trabajo. En Costa Rica, la diferencia horaria con algunas sedes implica partidos en franjas de tarde y noche locales, lo que aconseja prever medidas extraordinarias dentro de los límites legales de jornada y descansos.

Tradicionalmente, este tipo de situaciones se abordaban desde una perspectiva estrictamente organizativa. Sin embargo, muchas empresas han comenzado a identificar estos acontecimientos como oportunidades para implantar medidas extraordinarias de conciliación y bienestar capaces de reforzar simultáneamente la flexibilidad, el compromiso y la cultura corporativa. En estos casos destaca precisamente la conveniencia de anticipar medidas organizativas específicas durante este tipo de eventos.

En la práctica, las iniciativas más habituales suelen articularse alrededor de dos grandes ámbitos.

Por un lado, aquellas vinculadas a la organización del tiempo, que incluyen medidas como la adaptación temporal de horarios, la posterior recuperación de las horas no trabajadas, el refuerzo del teletrabajo o la introducción de una flexibilidad extraordinaria en momentos puntuales, como determinados encuentros o eventos, siempre dentro de los límites del Código de Trabajo sobre jornada ordinaria y extraordinaria y descansos.

Por otro lado, se encuentran las medidas orientadas al bienestar y al clima laboral, entre las que destacan la habilitación de espacios compartidos para la visualización de eventos, la implantación de iniciativas como el “Football Friday” o jornadas reducidas, la promoción de actividades deportivas internas y el desarrollo de iniciativas dirigidas a fortalecer la cohesión entre equipos.

Aunque inicialmente estas medidas puedan presentar un componente lúdico, su alcance trasciende el mero entretenimiento. La experiencia empresarial evidencia que las iniciativas basadas en flexibilidad y adaptación a circunstancias concretas pueden generar efectos positivos sobre motivación, clima laboral y sentimiento de pertenencia.

En consecuencia, el Mundial de Fútbol constituye un ejemplo especialmente ilustrativo de cómo acontecimientos extraordinarios pueden convertirse en herramientas de gestión organizativa capaces de integrar conciliación, bienestar y fortalecimiento de la cultura corporativa.

Su relevancia no reside únicamente en facilitar el seguimiento de determinados eventos deportivos, sino en la capacidad de las empresas para transformar situaciones puntuales en oportunidades de cohesión interna y mejora de la experiencia de empleado.

5. Conclusiones

A la luz de todo lo expuesto, se desprende que la conciliación de la vida familiar, personal y laboral ha evolucionado desde un modelo basado en medidas puntuales hacia un concepto más amplio e integrado, impulsado por la transformación de los modelos de trabajo, la digitalización y las nuevas necesidades sociales. Actualmente, constituye un elemento estratégico con impacto directo sobre la organización empresarial, el bienestar, la igualdad y la sostenibilidad laboral.

En este contexto, se recomiendan políticas internas, reglamentos o instrumentos similares de conciliación y adquieren una relevancia creciente al facilitar procedimientos claros y homogéneos que

favorecen el cumplimiento normativo y la prevención de conflictos. Esto a pesar de que nuestra normativa local no obliga a tener este tipo de incentivos dentro de las organizaciones del sector privado.

Desde una perspectiva práctica, se recomienda que los instrumentos internos de conciliación contemplen, al menos: (i) un inventario claro de medidas de flexibilidad disponibles y sus condiciones; (ii) un procedimiento de solicitud, negociación y respuesta con plazos razonables; (iii) criterios objetivos y trazabilidad documental; (iv) mecanismos de seguimiento y revisión; y (v) su integración con la política de desconexión digital en las políticas internas o el Reglamento Interno, conforme al Código de Trabajo y la Ley N.º 9738.

En definitiva, la conciliación ya no constituye únicamente una obligación jurídica, sino un elemento estratégico capaz de integrar productividad, bienestar, igualdad y sostenibilidad dentro de un mismo modelo organizativo.



Chile

Conciliación de la vida familiar, personal y laboral en Chile: marco jurídico y medidas organizativas

El presente informe tiene por objeto analizar el marco jurídico aplicable a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en Chile, así como las principales herramientas que la normativa vigente pone a disposición de trabajadores y empleadores en esta materia.

En los últimos años, el Derecho del Trabajo chileno ha experimentado una evolución significativa, transitando desde un modelo centrado en permisos asociados a situaciones específicas de cuidado, principalmente en materia de maternidad y paternidad, hacia un enfoque que incorpora progresivamente mecanismos de flexibilidad en la organización del trabajo. Este cambio se refleja en la dictación de diversas normas que inciden directamente en materias como la jornada laboral, el teletrabajo y la corresponsabilidad en el cuidado.

En este contexto, el presente informe se estructura en torno al análisis de las principales regulaciones vigentes en la materia, revisando tanto el régimen tradicional de permisos y protecciones familiares, como las disposiciones más recientes que han ampliado las alternativas de conciliación. Finalmente, se aborda el rol de los protocolos internos como herramientas para la adecuada implementación práctica de estas medidas al interior de las organizaciones.

1. Marco Jurídico

En Chile, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral se encuentra regulada principalmente en el Código del Trabajo (Decreto con Fuerza de Ley N° 1, de fecha 16 de enero de 2003, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo), el cual contempla diversos derechos y medidas destinados a facilitar la compatibilización entre las responsabilidades laborales y familiares de las personas trabajadoras.

Esta materia fue reforzada con la entrada en vigencia de la Ley N° 21.645, que incorporó expresamente al Código del Trabajo el principio de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, junto con los principios de corresponsabilidad social y parentalidad positiva, consolidando un marco normativo orientado a promover un mayor equilibrio entre el trabajo, la familia y las labores de cuidado.

A continuación, se revisan las principales instituciones laborales que integran este régimen de conciliación.

2. Régimen de permisos y protecciones vinculadas a la maternidad y paternidad.

El ordenamiento jurídico chileno contempla un conjunto de permisos y mecanismos de protección asociados a la maternidad, paternidad y al cuidado de cargas familiares, sobre los cuales se constituye el modelo tradicional de conciliación de la vida laboral y familiar:

- La normativa se ha centrado en la protección de la maternidad, estableciendo un sistema de descanso prenatal y postnatal para las madres que comprende las seis semanas anteriores al parto y las doce semanas posteriores al mismo, financiados a través de subsidios del sistema de seguridad social. A ello se suma el permiso de cinco días para el padre con ocasión del nacimiento, siendo de cargo del empleador.

- Posteriormente, a partir de la reforma introducida por la Ley N°20.545, se incorporó el denominado postnatal parental (a continuación del post natal), que permite extender el período posterior al nacimiento por doce o dieciocho semanas adicionales, dependiendo de la modalidad de uso, ya sea a jornada completa o parcial, respectivamente. Este régimen introduce la posibilidad de traspasar parte de este permiso post natal parental al padre, a partir de la séptima semana, incorporando así elementos de corresponsabilidad en el cuidado.

- La madre durante el período de embarazo y hasta un año después de expirado el descanso de maternidad, excluido el permiso post natal parental goza de fuero. Mientras se encuentre vigente dicho fuero, el empleador no podrá poner término al contrato de trabajo sin autorización previa del juez competente, quien sólo podrá concederla cuando concurra alguna de las causales legalmente previstas para ello, esto es, el vencimiento del plazo convenido, la conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato o alguna de las causales de término imputables a responsabilidad del trabajador contempladas en el artículo 160 del Código del Trabajo.

- Dicho fuero se extiende al padre en caso de que éste haga uso del permiso postnatal por fallecimiento de la madre. Por su parte, el fuero también ampara al padre cuando hace uso del permiso postnatal parental, por un período equivalente al doble de la duración de su permiso, contado desde los diez días anteriores al inicio de su uso del permiso y con un límite máximo de tres meses.

- Asimismo, el Código del Trabajo establece la obligación de los empleadores que ocupen veinte o más trabajadoras de proporcionar el beneficio de sala cuna para los hijos menores de dos años de las trabajadoras. Esta obligación puede cumplirse mediante la creación y mantención de una sala cuna propia, en conjunto con otros establecimientos de la misma área geográfica, o mediante el pago directo de los gastos de un establecimiento de sala cuna autorizado por la autoridad competente.

- El beneficio tiene por finalidad facilitar la incorporación y permanencia de las trabajadoras en el mercado laboral, asegurando el cuidado de sus hijos durante la jornada de trabajo. En

este sentido, constituye una de las principales medidas de conciliación entre la vida laboral y familiar contempladas en la legislación chilena.

- Por otra parte, la normativa, concretamente el artículo 199 bis del Código del Trabajo, contempla otros permisos laborales asociados a ambos progenitores, como el derecho de alimentación para hijos menores de dos años y permiso anual que tienen ambos progenitores, equivalente a diez jornadas ordinarias de trabajo, para el cuidado de un hijo o hija mayor de un año y menor de dieciocho años afectado por un accidente grave o una enfermedad grave, aguda y con riesgo de muerte, debidamente acreditados mediante certificado médico.

  El permiso puede fraccionarse y se considera como tiempo trabajado para todos los efectos legales. Este último permiso también lo pueden ejercer los trabajadores cuando su cónyuge, conviviente civil, o su padre o madre estén desahuciados o en estado terminal.

- Adicionalmente, la Ley N°21.063, que crea un seguro para el acompañamiento de niños y niñas que padezcan enfermedades graves, establece un mecanismo que permite a padres y madres trabajadores ausentarse justificadamente de sus funciones por un período que puede extenderse hasta ciento ochenta días, con el objeto de prestar atención, acompañamiento o cuidado personal. Este permiso se financia a través de un seguro, sin ser de cargo del empleador, y contempla asimismo protección mediante fuero laboral durante su ejercicio.

3. Ley N°21.645: Ley de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral.

Esta ley, publicada el 29 de diciembre de 2023 y vigente desde el 29 de enero de 2024, constituye el principal hito normativo en materia de conciliación dentro del ordenamiento jurídico chileno, al incorporar expresamente este derecho en el ámbito de las relaciones laborales y reforzando la necesidad de compatibilizar las responsabilidades laborales con la vida personal y familiar.

Uno de los elementos centrales de esta ley es la incorporación de principios rectores, como la parentalidad positiva, la corresponsabilidad social en las labores de cuidado y la protección a la maternidad y la paternidad, los que orientan su aplicación y proyectan la conciliación como una materia que debe ser considerada en la organización del trabajo. En este contexto, la normativa impone al empleador el deber de promover el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, incorporando la conciliación como parte de la gestión interna de la empresa y no únicamente como respuesta a situaciones individuales.

Desde el punto de vista práctico, la ley introduce diversas reglas que inciden directamente en la organización del trabajo, entre las que destacamos:

- En primer término, establece la obligación del empleador de ofrecer trabajo a distancia o teletrabajo a quienes tengan a su cargo el cuidado personal de un niño o niña menor de catorce años, o de una persona con discapacidad o en situación de dependencia, siempre que la naturaleza de las funciones lo permita. En la práctica, esta disposición supone que el teletrabajo deja de configurarse como una facultad puramente discrecional del empleador, pasando a ser una alternativa que debe ser considerada y ofrecida cuando concurran las condiciones legales.

- Asimismo, la ley establece una preferencia en la asignación del feriado legal a trabajadores con responsabilidades de cuidado de menores de catorce años o personas en situación de dependencia durante el período de vacaciones definido por el Ministerio de Educación. En la práctica, esto implica que el empleador debe incorporar este criterio al momento de planificar y asignar el descanso anual.

  Adicionalmente, se regula la posibilidad de modificar transitoriamente la distribución de la jornada o los turnos durante dichos períodos, estableciendo un procedimiento que permite al trabajador presentar una propuesta al empleador, quien debe pronunciarse dentro de un plazo determinado, pudiendo aceptarla, proponer alternativas o rechazarla fundadamente.

- Finalmente, se contempla la posibilidad de acordar, a través de negociación colectiva, la reducción transitoria de la jornada laboral durante el período de vacaciones escolares para trabajadores con responsabilidades de cuidado, lo que introduce una herramienta adicional de conciliación de carácter colectivo.

4. Ley N°21.561: Ley de 40 horas.

Esta ley fue publicada el 26 de abril de 2023 e introdujo una modificación estructural en el régimen de jornada de trabajo en Chile, al establecer una reducción progresiva de la jornada ordinaria desde cuarenta y cinco a cuarenta horas semanales. Si bien esta normativa no se configura como una ley de conciliación en sentido estricto, su impacto en esta materia resulta significativo, en la medida que incide directamente en la organización del tiempo de trabajo favoreciendo una mayor disponibilidad de tiempo para la vida personal y familiar de las personas trabajadoras.

Desde el punto de vista de sus efectos prácticos, la ley establece una reducción progresiva de la jornada laboral, encontrándose actualmente vigente un límite de cuarenta y dos horas semanales, y considerando una nueva disminución (final) que entrará en vigor el 26 de abril de 2028, fijando la jornada ordinaria en cuarenta horas.

En la práctica, este cambio no se traduce únicamente en una menor carga horaria, sino que obliga a reorganizar la forma en que se distribuyen las horas de trabajo, ya sea mediante la

reducción de la jornada diaria, la redistribución del tiempo semanal o la adopción de esquemas alternativos de trabajo. Para las personas trabajadoras, esta reducción implica una disminución efectiva del tiempo de trabajo, lo que, en términos concretos, permite disponer de mayor tiempo para la vida personal y familiar.

Adicionalmente, la ley contempla la implementación de una banda horaria flexible de ingreso y salida, aplicable a personas trabajadoras que tengan a su cargo el cuidado personal de un niño o niña menor de doce años. Esta medida permite que el trabajador pueda anticipar o retrasar el inicio y término de su jornada dentro de un margen previamente establecido, manteniendo en todo caso la duración diaria de la jornada.

No obstante, su implementación se encuentra sujeta a ciertos límites, en la medida que el empleador puede rechazar o restringir su aplicación cuando la naturaleza de las funciones o las características de la prestación de servicios no resulten compatibles con este sistema. En la práctica, esto implica que su procedencia dependerá del tipo de trabajo desarrollado y de la organización interna de la empresa, debiendo evaluarse en cada caso la posibilidad de aplicar esta modalidad sin afectar la continuidad operativa.

5. Ley N°21.220: Trabajo a distancia, teletrabajo y derecho de desconexión

La Ley N°21.220, publicada el 26 de marzo de 2020, incorpora al ordenamiento jurídico chileno la regulación del trabajo a distancia y del teletrabajo, estableciendo las condiciones bajo las cuales esta modalidad puede desarrollarse en el marco de la relación laboral.

Desde el punto de vista de sus efectos prácticos, la ley dispone que la implementación del trabajo a distancia o teletrabajo requiere de un acuerdo entre las partes, pudiendo pactarse tanto al inicio de la relación laboral como durante su vigencia.

Asimismo, la normativa contempla la posibilidad de revertir esta modalidad, permitiendo que cualquiera de las partes pueda volver a las condiciones originalmente pactadas, conforme a los términos acordados. En la práctica, esto implica que el teletrabajo se configura como una forma de prestación adaptable en el tiempo, sin carácter necesariamente definitivo.

En materia de jornada, la ley establece que las personas trabajadoras bajo esta modalidad pueden encontrarse sujetas a sistemas de control horario o, en su caso, excluidas de la limitación de jornada, de acuerdo con las características de la prestación. En este contexto, se reconoce el derecho a desconexión, que garantiza un período mínimo continuo de doce horas en un período de veinticuatro horas, en el que el trabajador no estará obligado a responder comunicaciones ni órdenes del empleador.

Adicionalmente, la normativa establece que el empleador debe proporcionar los equipos, herramientas y materiales necesarios para la prestación de los servicios, así como asumir los costos de operación, funcionamiento y mantención de los mismos. En la práctica, esto implica que la implementación del teletrabajo no puede traducirse en una transferencia de costos hacia el trabajador.

6. Protocolos internos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

El ordenamiento jurídico chileno no establece, con carácter general, la obligación de implementar protocolos internos específicos en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, ni regula de forma detallada los procedimientos aplicables al ejercicio de los derechos asociados a esta materia.

En efecto, la normativa vigente reconoce una serie de derechos y establece obligaciones claras en materias como el acceso al teletrabajo en determinados casos, la asignación preferente de feriados, la modificación de la jornada o los permisos asociados a responsabilidades de cuidado. En este sentido, el cumplimiento de dichas disposiciones resulta directamente exigible al empleador, con independencia de su incorporación en instrumentos internos.

No obstante, la regulación legal presenta, en diversos casos, un carácter general, remitiéndose a conceptos tales como la compatibilidad de las funciones, las necesidades de la organización o la evaluación de situaciones particulares, sin definir mecanismos procedimentales específicos para su aplicación. En este contexto, los protocolos internos adquieren una relevancia práctica en cuanto permiten ordenar y sistematizar la forma en que estas obligaciones se implementan al interior de la empresa.

En la práctica, estos protocolos pueden formalizarse a través de diferentes instrumentos internos. Entre ellos, resulta habitual su incorporación en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad (RIOHS), en la medida que este constituye el principal cuerpo normativo interno que regula las condiciones generales de trabajo. No obstante, atendida la naturaleza de estas materias, también pueden desarrollarse a través de políticas internas específicas u otros instrumentos, especialmente cuando se requiere un mayor grado de flexibilidad o actualización en su regulación.

En consecuencia, si bien los protocolos internos no constituyen, en términos generales, una exigencia normativa autónoma, su implementación permite dar operatividad a las disposiciones legales vigentes, facilitando su aplicación, otorgando mayor consistencia a las decisiones empresariales y contribuyendo a la adecuada gestión de las materias de conciliación dentro de la organización.

7. Conclusiones.

La legislación chilena ha evolucionado desde un modelo centrado en la protección de la maternidad y la paternidad hacia un régimen que incorpora progresivamente medidas orientadas directamente a favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. En este contexto, destacan la Ley N° 21.645, que reconoce expresamente este principio, junto con otras reformas relativas a la jornada laboral y al teletrabajo, las que contribuyen a una organización del trabajo más flexible.

No obstante, estos avances, aún existen desafíos importantes para lograr una conciliación efectiva, tanto desde el punto de vista normativo como de su implementación práctica, especialmente en materias como la corresponsabilidad en las labores de cuidado, la ampliación de determinados beneficios y la adopción de políticas internas que permitan hacer efectivos los derechos reconocidos por la legislación.



Perú

Protocolos internos de conciliación de la vida familiar, personal y laboral en el Perú: marco jurídico y medidas organizativas

Este informe examina, desde una perspectiva jurídica y práctica, la forma en que pueden estructurarse en el Perú los protocolos internos de conciliación de la vida familiar, personal y laboral, así como las medidas organizativas que permiten armonizar las exigencias del negocio con las necesidades personales y familiares de las personas trabajadoras.

La relevancia de esta materia se ha intensificado como consecuencia de la transformación de los modelos de prestación de servicios, la digitalización, la consolidación de esquemas híbridos y la mayor atención empresarial a la flexibilidad y al bienestar de las personas trabajadoras.

Durante años, las medidas de conciliación se canalizaron principalmente a través de instrumentos puntuales, tales como permisos, reducciones de jornada o licencias sin goce de haber, destinados generalmente a que las trabajadoras atiendan necesidades concretas de cuidado.

Sin embargo, los cambios sociales y organizacionales han favorecido una evolución hacia esquemas más integrales, sustentados en la flexibilidad, la corresponsabilidad y la sostenibilidad de las relaciones laborales.

A ello se suma una tendencia creciente a reforzar la tutela de estos derechos tanto para trabajadores como trabajadoras, elevando los estándares de razonabilidad, motivación y justificación de las decisiones empresariales que puedan incidir en su ejercicio.

En este contexto, diversas empresas han optado por implementar protocolos internos no solo como herramientas de cumplimiento, sino también como mecanismos para uniformizar criterios, reducir contingencias y consolidar una cultura organizacional coherente e inclusiva.

Sobre esa base, el informe desarrolla el marco normativo aplicable, las tendencias principales y las buenas prácticas relevantes para el diseño, aprobación e implementación de protocolos internos de conciliación.

7. Marco jurídico

En el Perú, la conciliación entre vida laboral, personal y familiar se encuentra regulada de manera fragmentada. Entre las normas más relevantes que hacen referencia tangencial a este concepto se encuentran las siguientes:

- Constitución Política del Perú, particularmente sus disposiciones, por un lado, sobre jornada máxima, descanso y protección del trabajo, y, por otro lado, sobre la protección del medio familiar y la contribución a su promoción y defensa.
- Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N.º 003-97-TR.
- Decreto Legislativo N.º 713 y sus normas reglamentarias, sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

- Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo, aplicable a entidades públicas y empleadores privados, orientada expresamente a la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.
- Decreto Supremo N.º 002-2023-TR, que aprueba el Reglamento de la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo.
- Ley N.º 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, y su reglamento, en lo que resulte aplicable a la organización del trabajo, la prevención de riesgos y las modalidades remotas o híbridas.
- Ley N.º 28983, Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y Ley N.º 26772, sobre ofertas de empleo.
- Ley N.º 29409, Ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada, modificada por la Ley N.º 30807.
- Ley N.º 27240, Ley que otorga permiso por lactancia materna, modificada por la Ley N.º 28731.
- Ley N.º 28048, Ley de protección a favor de la mujer gestante que realiza labores que pongan en riesgo su salud y/o el desarrollo normal del embrión y el feto, modificada por la Ley N.º 31051.
- Ley N.º 30012, que concede el derecho de licencia a los trabajadores con familiares directos que se encuentren con enfermedad en estado grave o terminal, o sufran accidente grave.
- Ley N.º 30119, que concede el derecho de licencia al trabajador de la actividad pública y privada para la asistencia médica y la terapia de rehabilitación de personas con discapacidad.

Estas licencias constituyen derechos mínimos irrenunciables que todo protocolo interno de conciliación debe respetar e integrar como piso normativo, sin perjuicio de que la empresa decida ampliar voluntariamente su alcance.

Una de las pocas normas que desarrollan detalladamente esta materia es la Resolución Ministerial 048-2014-TR, que aprobó la "Guía de buenas prácticas en materia de conciliación del trabajo y la vida familiar y personal". Esta Guía tiene como punto de partida la identificación de diversas tensiones que existen entre la vida familiar y el trabajo, las cuales se han agravado por la discriminación laboral de las mujeres y por la carga casi exclusiva que ellas tienen de atender responsabilidades familiares y domésticas. Para hacer frente a los problemas que generan estas tensiones, la Guía propone, mas no obliga, la implementación de "buenas prácticas" en materia de conciliación, clasificadas en 3 líneas de acción:

a. Medidas en relación al tiempo de trabajo, como la reducción o consolidación de jornadas diarias de trabajo, la implementación de horarios escalonados y variables, posibilidad de hacer cambios temporales o permanentes hacia jornadas a tiempo parcial y programación de vacaciones durante las vacaciones escolares.

b. Medidas vinculadas al lugar de trabajo, tales como la asignación de trabajadores y trabajadoras en centros de trabajo cercanos a sus domicilios, implementación de sistemas de teletrabajo y uso de sistemas de videoconferencia.

c. Otras medidas de apoyo relacionadas con las responsabilidades familiares, tales como brindar información sobre centros educativos o de cuidado de los hijos y servicios para los cuidados del hogar, implementación de servicios de cuidado directos, desarrollo de actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares y capacitaciones sobre gestión del estrés y situaciones familiares complicadas.

En contraste a las pautas de esta Guía, que no es de obligatorio cumplimiento, las políticas de conciliación que se han materializado en medidas legislativas se han centrado básicamente en las ya comentadas licencias de maternidad, paternidad y adopción, la obligación de implementar lactarios en los centros de trabajo, medidas de protección de la trabajadora gestante en el trabajo y la prohibición de discriminación remunerativa entre hombres y mujeres.

Dentro de este marco, la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo, y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N.º 002-2023-TR, adquieren especial importancia. Este régimen regula el teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios que puede ejecutarse total o parcialmente, de manera temporal o permanente, dentro o fuera del país, siempre que se observen las condiciones legales y organizativas correspondientes. Sus elementos principales comprenden:

- voluntariedad y reversibilidad de la modalidad, según corresponda;
- acuerdo o comunicación conforme a los requisitos legales aplicables;
- respeto de la jornada, los descansos y la desconexión digital;
- provisión, compensación o regulación de medios, equipos y servicios, según el régimen aplicable;
- evaluación de seguridad y salud en el trabajo en el lugar donde se presta el teletrabajo.

La finalidad de este marco es favorecer una prestación de servicios compatible con la productividad empresarial, el trabajo decente y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Ahora bien, el teletrabajo no puede concebirse como una modalidad informal o ajena a reglas de gestión. Su aplicación requiere establecer condiciones objetivas, canales de comunicación, mecanismos de supervisión respetuosos de la jornada, medidas de seguridad y salud ocupacionales, y criterios de reversibilidad o modificación, a fin de evitar que la flexibilidad genere incertidumbre operativa o afecte derechos laborales.

En esa línea, las políticas internas sobre teletrabajo y organización flexible deben ir más allá de enunciados genéricos y prever reglas concretas para su implementación, modificación y control. Por ello, resulta conveniente que el empleador deje constancia de los criterios empleados para aprobar, rechazar o ajustar una medida flexible, ponderando tanto las necesidades de conciliación de la persona trabajadora como las exigencias organizativas y productivas de la empresa.

Otro componente central del régimen peruano es la desconexión digital. En efecto, la hiperconectividad y los esquemas híbridos han hecho menos nítida la separación entre el tiempo de trabajo y los espacios de vida personal. Por esta razón, las empresas deben contar con reglas internas que aseguren periodos reales de descanso y eviten una expectativa de disponibilidad permanente.

8. Protocolos internos de conciliación: función jurídica y estratégica

Si bien el ordenamiento peruano no exige, de forma general, que todos los empleadores cuenten con un protocolo autónomo sobre conciliación de la vida familiar y laboral, la Ley N.º 31572 y su Reglamento obligan a ordenar la implementación del teletrabajo, considerando condiciones de prestación, jornada, seguridad y salud, provisión o compensación de medios y respeto de la desconexión digital. En paralelo, la práctica empresarial ha impulsado la adopción de instrumentos internos para gestionar con mayor claridad medidas como la flexibilidad horaria, el teletrabajo parcial y las adaptaciones de jornada.

Con frecuencia, las medidas de conciliación se encuentran distribuidas entre convenios o acuerdos individuales, políticas internas y prácticas empresariales, lo que puede generar respuestas heterogéneas e incertidumbre sobre los criterios aplicables. Precisamente por ello, los protocolos internos permiten ordenar el ejercicio de estos derechos mediante reglas previamente conocidas.

En la práctica, muchas controversias no surgen por la inexistencia de la medida, sino por la falta de reglas claras sobre su solicitud, evaluación, aprobación o seguimiento. De ahí que resulte útil establecer procedimientos internos que definan requisitos, plazos de respuesta y criterios organizativos, reforzando la seguridad jurídica y reduciendo el margen de arbitrariedad.

Asimismo, estos instrumentos suelen vincularse con políticas de igualdad, sostenibilidad y gestión del talento, integrándose en estrategias corporativas más amplias.

Desde una óptica preventiva, los protocolos resultan especialmente útiles en materias que pueden generar contingencias, como solicitudes de teletrabajo, cambios de modalidad, disponibilidad fuera de jornada, compensación de gastos, control horario y desconexión digital. La existencia de procedimientos escritos y criterios objetivos contribuye a evitar respuestas inconsistentes, reclamos por trato desigual o cuestionamientos sobre la razonabilidad de las decisiones empresariales.

Así, los protocolos de conciliación han pasado de ser simples herramientas de organización interna a convertirse en instrumentos de prevención, seguridad jurídica y promoción de modelos laborales más equilibrados.

9. Contenido de los protocolos internos: principales medidas

f. Flexibilidad horaria

La flexibilidad horaria es una de las medidas más utilizadas para facilitar la conciliación entre la vida familiar, personal y laboral. Su expansión responde a la revisión de esquemas tradicionales de organización del tiempo, basados en horarios uniformes, presencia física continua y estructuras rígidas para toda la planilla.

Los cambios tecnológicos y sociales han evidenciado las limitaciones de dichos modelos. La diversidad de estructuras familiares, el aumento de responsabilidades de cuidado, los esquemas híbridos y las nuevas expectativas sobre equilibrio personal y profesional han impulsado fórmulas de organización más adaptables.

En la actualidad, muchas empresas están dejando atrás sistemas centrados exclusivamente en presencia y control horario para adoptar modelos basados en resultados, autonomía y gestión responsable del tiempo. Entre las medidas de flexibilidad horaria más comunes se encuentran:

- Flexibilidad en el ingreso y salida;
- distribución de la jornada diaria sin horarios fijos;
- horarios adaptables;
- bolsas o bancos de horas;
- sistemas híbridos combinados.

Estas medidas buscan otorgar a las personas trabajadoras mayor margen para organizar su tiempo y compatibilizar sus responsabilidades laborales con necesidades personales o familiares. Sin embargo, la flexibilidad requiere reglas claras y no debe confundirse con ausencia de regulación.

Cuando no existen parámetros objetivos, pueden aparecer conflictos sobre disponibilidad, cobertura de necesidades operativas o distribución equilibrada de cargas entre equipos.

Por ello, las políticas de flexibilidad suelen complementarse con protocolos internos que precisen su alcance, funcionamiento y límites.

Estos documentos normalmente regulan requisitos de acceso, procedimientos de solicitud y evaluación, criterios organizativos relevantes y límites temporales aplicables a cada medida.

También es habitual establecer franjas de coincidencia obligatoria, reglas de presencia mínima o mecanismos de recuperación de horas que permitan equilibrar la autonomía individual con las necesidades operativas de la empresa.

g. Teletrabajo y trabajo híbrido

El teletrabajo y los modelos híbridos han modificado de manera significativa la relación entre conciliación y organización empresarial.

Por un lado, el trabajo a distancia ofrece ventajas relevantes, entre ellas:

- reducción de tiempos y costos de desplazamiento;
- mayor autonomía organizativa;
- optimización temporal;
- mejora potencial del equilibrio personal;
- reducción de tiempos improductivos.

Sin perjuicio de ello, esta modalidad también puede traer consigo riesgos organizativos y psicosociales, tales como:

- extensión no controlada de jornada;
- dilución de límites personales;
- aislamiento profesional;
- incremento de disponibilidad permanente;
- hiperconectividad;
- dificultad para desconectar.

En el Perú, al entrar en vigencia las restricciones derivadas de la pandemia del COVID-19, se creó la figura del "trabajo remoto", considerando que el teletrabajo, tal como se encontraba regulado en esa época, exigía varios requisitos formales que, por la coyuntura, eran muy complicados de cumplir. Posteriormente se actualizó el marco legal aplicable al teletrabajo, reconociendo que la reducción de desplazamientos, la autonomía espacial y una mayor flexibilidad parecían ofrecer una respuesta estructural para compatibilizar obligaciones laborales y personales.

Actualmente, la Ley N.º 31572 y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N.º 002-2023-TR, establecen el marco específico aplicable al teletrabajo. Esta modalidad puede desarrollarse de manera total o parcial, temporal o permanente, y debe respetar la jornada, los descansos, la desconexión digital, la seguridad y salud en el trabajo, así como las reglas sobre equipos, medios digitales y provisión o compensación de condiciones necesarias, según corresponda.

Su implementación demanda evaluar las funciones del puesto, las herramientas tecnológicas disponibles, los riesgos de seguridad y salud, las formas de supervisión y las necesidades de continuidad del servicio.

Por ello, el teletrabajo no debe presentarse como una solución automática frente a cualquier necesidad de conciliación. Su adopción exige ponderar las circunstancias personales o familiares, la naturaleza de las labores, la viabilidad operativa y el cumplimiento de las obligaciones legales correspondientes.

h. Derecho a la desconexión digital

La desconexión digital se ha convertido en un componente esencial de las políticas de conciliación y en uno de los ámbitos más relevantes de la organización moderna del trabajo.

El uso de herramientas tecnológicas, por sí solo, no garantiza una adecuada separación entre tiempo laboral y tiempo personal. Por ello, la Ley N.º 31572 y su Reglamento reconocen y desarrollan el derecho a la desconexión digital en el marco del teletrabajo, orientándolo a garantizar:

- respeto al descanso;
- protección de la intimidad personal y familiar;
- prevención de riesgos psicosociales;
- protección de la salud.

En el ámbito de la fiscalización laboral peruana, se ha destacado que el empleador debe respetar la desconexión digital durante los periodos que no formen parte de la jornada, así como durante descansos, licencias, vacaciones y suspensiones de la relación laboral.

En consecuencia, los requerimientos, instrucciones o comunicaciones fuera de jornada deben limitarse a supuestos excepcionales debidamente justificados, ya que el trabajo realizado durante el periodo de desconexión puede generar contingencias vinculadas a jornada y sobretiempo.

La desconexión digital, por tanto, no se reduce a que la persona trabajadora no responda mensajes, sino que exige una conducta preventiva del empleador para evitar la disponibilidad permanente y proteger el descanso, la intimidad y la vida familiar.

Por ello, resulta aconsejable que las políticas de desconexión sean claras, conocidas por la organización y compatibles con el control de jornada, la atención de emergencias y los esquemas de trabajo remoto o híbrido.

En esa medida, las empresas con prácticas más desarrolladas suelen implementar políticas de desconexión efectiva que incluyen:

- Limitación de la disponibilidad fuera de jornada y regulación del uso de herramientas digitales (envío diferido de correos, restricciones de reuniones, avisos de no disponibilidad).
- Protocolos para situaciones excepcionales, definiendo los supuestos en los que se justifica el contacto fuera de horario.
- Medidas de control, como franjas de no disponibilidad o herramientas de bloqueo de acceso.
- Acciones formativas, orientadas a directivos y mandos intermedios, para fomentar el respeto a los tiempos de descanso.

La evolución reciente muestra que la desconexión digital ya no debe ser entendida únicamente como una cuestión tecnológica, sino como una herramienta de prevención, salud laboral y conciliación vinculada al bienestar y a la sostenibilidad de los nuevos modelos de trabajo.

10. Otras medidas innovadoras de conciliación

La transformación de las relaciones laborales evidencia que las medidas tradicionales de conciliación ya no resultan suficientes para responder a las necesidades sociales y organizativas actuales. Los cambios en los modelos de trabajo, en las estructuras familiares y en las prioridades de las personas trabajadoras han ampliado el alcance de estas políticas.

En ese contexto, las empresas avanzan hacia enfoques que integran bienestar, salud, flexibilidad y desarrollo personal dentro de una estrategia laboral integral. La conciliación deja así de limitarse a derechos asociados al ámbito familiar y pasa a concebirse como un instrumento para mejorar la calidad de vida y la experiencia laboral.

Bajo este enfoque, las medidas innovadoras pueden organizarse en las siguientes categorías:

f. Medidas de apoyo familiar y cuidado

Las responsabilidades familiares siguen siendo un factor determinante para lograr una conciliación efectiva entre vida profesional y personal.

En el pasado, la respuesta empresarial se concentraba en permisos, reducciones de jornada o licencias sin goce de haber —figura que, en el ordenamiento peruano, opera como causal de suspensión del contrato de trabajo conforme al literal k) del artículo 12 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.° 728, aprobado por Decreto Supremo N.° 003-97-TR—. Actualmente, la práctica ha evolucionado hacia soluciones más amplias, orientadas no solo a responder ante una necesidad concreta, sino también a facilitar la gestión cotidiana de las cargas familiares.

Así, muchas empresas peruanas han incorporado medidas de apoyo destinadas a reducir determinadas cargas y ofrecer respuestas más ajustadas a la realidad de su personal. Entre las iniciativas usuales se encuentran:

- ayudas económicas para guardería;
- ampliación voluntaria de permisos;
- seguros médicos familiares;
- ayudas para situaciones de dependencia;
- permisos específicos para acontecimientos familiares o adaptación escolar.

También se observan medidas más específicas, como permitir el acompañamiento de hijos en el primer día de clases o ajustar temporalmente horarios durante periodos especialmente sensibles para determinadas familias.

Estas iniciativas no constituyen únicamente beneficios individuales; además, tienen relevancia desde la perspectiva de igualdad y corresponsabilidad, al contribuir a mitigar impactos desproporcionados derivados de las cargas familiares.

g. Programas de bienestar integral y salud emocional

La conciliación se encuentra cada vez más vinculada con el bienestar psicológico y emocional. Los modelos híbridos, la hiperconectividad y los riesgos psicosociales han llevado a ampliar el contenido tradicional de estas políticas.

Si antes la atención se dirigía principalmente a riesgos físicos o ergonómicos, hoy muchas organizaciones incorporan programas destinados a fortalecer la salud emocional y prevenir situaciones de agotamiento. Entre las medidas frecuentes se encuentran:

- apoyo psicológico y asistencia emocional;
- sesiones de mindfulness;
- programas de prevención del estrés;
- talleres de inteligencia emocional;
- orientación profesional.

Estas acciones buscan proporcionar herramientas para gestionar mejor la carga emocional y favorecer ambientes de trabajo más saludables.

h. Medidas deportivas y promoción de hábitos saludables

Las políticas de conciliación también muestran una relación creciente con iniciativas que promueven hábitos saludables. La premisa es que bienestar físico, salud emocional y conciliación forman parte de una misma estrategia de gestión de personas.

Por ello, algunas empresas incorporan acciones destinadas a fomentar la actividad física y estilos de vida saludables dentro de sus políticas internas. Entre las medidas más comunes figuran:

- acuerdos con gimnasios;
- actividades deportivas subvencionadas;
- retos corporativos saludables;
- programas nutricionales;
- campañas de salud preventiva.

Estas actuaciones buscan mejorar el bienestar de las personas trabajadoras y, al mismo tiempo, fortalecer la cohesión y participación dentro de la organización.

i. Nuevas fórmulas de gestión del tiempo

La gestión del tiempo es uno de los espacios con mayor margen de innovación organizativa. Más allá de la flexibilidad tradicional, varias empresas vienen explorando modelos que otorgan mayor autonomía temporal. Entre las fórmulas más utilizadas destacan:

- semanas comprimidas de cuatro días;
- viernes reducidos;
- jornada intensiva anual;
- bancos o bolsas de horas;
- modelos orientados a objetivos.

Estas fórmulas procuran ampliar la capacidad de organización individual sin desatender las exigencias productivas de la empresa.

j. Conciliación y salario emocional

Todas estas medidas se conectan con un concepto cada vez más relevante en la gestión de personas: el salario emocional.

El mercado laboral muestra que la flexibilidad, el bienestar y el equilibrio entre vida personal y profesional tienen un peso creciente en las decisiones de carrera, especialmente en perfiles cualificados y nuevas generaciones.

El componente económico de la contraprestación sigue siendo lo más relevante para la mayoría de trabajadores, pero ya no es el único factor que determina la atracción y permanencia del talento.

Por ello, las políticas de conciliación han dejado de ser beneficios accesorios y se han convertido en herramientas estratégicas para fortalecer el compromiso, atraer talento y mejorar la experiencia de las personas trabajadoras.

11. Medidas extraordinarias relacionadas con el Mundial de Fútbol de 2026

Los grandes eventos deportivos internacionales ya no se perciben únicamente como actividades de ocio, sino también como circunstancias que pueden tener impacto organizativo en el entorno laboral.

Un evento de alta atención social, como el Mundial de Fútbol de 2026 –que se viene realizando en Estados Unidos, México y Canadá–, puede modificar rutinas, hábitos cotidianos y dinámicas de movilidad, generando solicitudes de flexibilidad, cambios de turno o ajustes puntuales en la organización del tiempo de trabajo. En el Perú, la diferencia horaria con las sedes puede incidir de forma variable según el horario de los partidos y la jornada aplicable en cada centro de trabajo.

Tradicionalmente, estas situaciones se abordaban solo desde la gestión operativa. No obstante, algunas empresas las utilizan como oportunidades para implementar medidas extraordinarias de conciliación y bienestar, reforzando la flexibilidad, el compromiso y la cultura interna. En estos casos, resulta especialmente útil anticipar reglas organizativas específicas.

En la práctica, estas iniciativas suelen agruparse en dos grandes líneas de actuación:

a. La primera se vincula con la organización del tiempo e incluye ajustes temporales de horario, recuperación posterior de horas no trabajadas, refuerzo del teletrabajo o flexibilidad excepcional para fechas o encuentros determinados.
b. La segunda se relaciona con el bienestar y el clima laboral, e incluye espacios compartidos para visualizar eventos, iniciativas como el *"Football Friday"*, actividades deportivas internas y acciones orientadas a fortalecer la cohesión entre equipos.

Aunque estas medidas pueden tener un componente recreativo, su valor excede el entretenimiento. La experiencia empresarial demuestra que la flexibilidad ante circunstancias puntuales puede mejorar la motivación, el clima laboral y el sentido de pertenencia.

Por ello, el Mundial de Fútbol constituye un ejemplo útil de cómo un acontecimiento extraordinario puede ser aprovechado como herramienta de gestión para integrar conciliación, bienestar y cultura corporativa.

Su importancia no radica únicamente en permitir el seguimiento de determinados partidos, sino en la capacidad de transformar una situación puntual en una oportunidad de cohesión interna y mejora de la experiencia del personal.

12. Conclusiones

De lo expuesto se desprende que la conciliación de la vida familiar, personal y laboral en el Perú ha dejado de responder a un modelo basado solo en medidas aisladas y se ha convertido en un concepto integral, impulsado por la transformación del trabajo, la digitalización y las nuevas demandas sociales. Actualmente, tiene impacto directo en la organización empresarial, el bienestar, la igualdad y la sostenibilidad laboral.

En este escenario, los protocolos internos de conciliación cumplen una función relevante al establecer procedimientos claros y homogéneos que facilitan el cumplimiento normativo y reducen el riesgo de conflictos.

Desde una perspectiva práctica, estos protocolos deberían incluir, como mínimo: (i) un inventario de medidas de flexibilidad y sus condiciones de acceso; (ii) un procedimiento para solicitar, evaluar, implementar, modificar y revertir medidas como el teletrabajo; (iii) criterios objetivos que sustenten las decisiones empresariales; (iv) mecanismos de seguimiento y revisión periódica; y (v) articulación con la política de seguridad y salud en el trabajo, la gestión de jornada y la política de desconexión digital de la empresa.

En suma, la conciliación no debe entenderse únicamente como una obligación legal, sino como una herramienta estratégica para articular productividad, bienestar, igualdad y sostenibilidad dentro de un mismo modelo de gestión laboral.



Desde ECIJA, quedamos a vuestra disposición ante cualquier consulta relacionada con esta materia.