

# Transición demográfica y cuidados en Chile: por qué las organizaciones son parte de la solución

**Autora:** María José Bosch, PhD. Directora del Centro Trabajo y Familia, ESE Business School, Universidad de los Andes, Chile

**DOI:** <https://doi.org/rscuandes.2026e01>

## 1. Resumen Ejecutivo

Chile enfrenta una transición demográfica con dos caras: envejecemos rápidamente y, al mismo tiempo, tenemos cada vez menos hijos. La tasa global de fecundidad cayó a 0,97 hijos por mujer en 2025, la más baja de la historia del país, y se proyecta en 0,89 para 2028, año en que las defunciones superarían a los nacimientos (1). En paralelo, la población de 60 años o más pasará del 19,2% en 2024 al 32,1% en 2050 (2). Este escenario tensiona un sistema de cuidados que ha descansado históricamente en las mujeres: según la II Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (II ENUT) 2023, ellas dedican al día 4 horas y 57 minutos a trabajo no remunerado frente a 2 horas y 52 minutos de los hombres, brecha que se amplía a 2 horas y 32 minutos en el tramo 25-44 años (3). Las mujeres cuidan mucho, y ya no pueden, ni quieren, hacerlo solas. El Estado es un actor clave, pero lento; las organizaciones, empresas y empleadores en general, pueden generar cambios más rápidos. Este documento propone cinco líneas de acción para organizaciones, para que puedan construir culturas familiarmente amigables que sostengan la participación laboral, fomenten la corresponsabilidad y permitan a las personas cuidar sin ser penalizadas.

## 2. Planteamiento del Problema

La transición demográfica chilena combina dos fenómenos simultáneos que se refuerzan entre sí. Por un lado, la población envejece: las personas de 60 años y más pasarán del 19,2% en 2024 al 32,1% en 2050, y la esperanza de vida superará los 85 años (2). Por otro, la fecundidad está en niveles mínimos históricos: la tasa global de fecundidad (TGF) cayó de 1,16 en 2023 a 1,03 en 2024 y a 0,97 en 2025, con una proyección de 0,89 al 2028, momento en que Chile entraría en crecimiento natural negativo (1). Menos hijos hoy significa menos personas en edad activa mañana y, por lo tanto, menos manos disponibles para cuidar a una población mayor creciente. El problema no es futuro: ya está en curso.

La hipótesis de que la crisis de cuidados se explica porque aumentó la participación laboral femenina, es incompleta. Los datos de la II ENUT 2023 muestran que las mujeres destinan diariamente 4 horas y 57 minutos al trabajo no remunerado, cuidado de integrantes del hogar, trabajo doméstico, voluntariado, frente a 2 horas y 52 minutos de los hombres; además, las mujeres ocupadas acumulan una carga global de trabajo (remunerado más no remunerado) de 10 horas 58 minutos versus 9 horas 49 minutos de los hombres (3). La realidad es que las mujeres cuidan mucho, siempre lo han hecho, y hoy, al sumarse al mercado laboral sin que la distribución del cuidado se haya modificado, enfrentan un límite real: ya no pueden seguir asumiéndolo solas.

Este límite se expresa con nitidez en la participación laboral femenina por tramo etario. La salida del mercado laboral se concentra en los tramos 45-54 y 55-64 años, precisamente cuando coinciden responsabilidades de cuidado de hijos adolescentes, padres mayores que empiezan a requerir apoyo y, en algunos casos, nietos (4). El Informe del Centro Trabajo y Familia (CTF) “Adulto mayor: las dos caras del cuidado” confirma esta doble responsabilidad: el 22,2% de las personas mayores presenta algún grado de dependencia, y el 75,1% de sus cuidadores son mujeres, concentradas justamente en este tramo etario.

El desafío está claro: tenemos menos hijos, envejecemos más, y desde el balance trabajo-familia, específicamente desde las organizaciones, entendidas como empresas y empleadores, no nos estamos haciendo cargo. El Estado chileno avanza con el Sistema Nacional de Cuidados en construcción

y con legislación reciente (5), pero los tiempos del cambio estatal son largos. Las empresas pueden moverse más rápido y tienen incentivos directos retención de talento, productividad y sostenibilidad de su fuerza laboral.

### 3. Antecedentes y Análisis

A nivel internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoció en 2024, en la 112<sup>a</sup> Conferencia Internacional del Trabajo, que la economía del cuidado es un pilar del trabajo decente y llamó a invertir en sistemas integrales que podrían generar 32 millones de empleos en América Latina y el Caribe hacia 2035 (6).

En Chile, la Ley N°21.645, publicada el 29 de diciembre de 2023 y vigente desde enero de 2024, modifica el Código del Trabajo regulando teletrabajo y feriado preferente para quienes tienen cuidado personal de niños menores de 14 años o personas con discapacidad o dependencia severa o moderada (5). Es un avance, pero con limitaciones relevantes: no aborda el cuidado de adultos mayores autovalentes o con dependencia leve por trabajadores activos, y no garantiza que el uso del beneficio esté libre de penalización profesional, una de las barreras más estudiadas en la literatura (7).

La evidencia muestra que las políticas formales son necesarias pero insuficientes si no se acompañan de una cultura organizacional familiarmente amigable. Thompson, Beauvais y Lyness (7), operacionalizaron este constructo en tres dimensiones medibles. La primera, exigencias organizacionales de tiempo, adquiere particular relevancia al considerar que las mujeres ya acumulan diariamente más de 10 horas de trabajo total (3): ambientes que premian la permanencia prolongada en la oficina o que asumen disponibilidad 24/7 expulsan sistemáticamente a quienes cuidan. La segunda, consecuencias negativas percibidas en la carrera por usar beneficios de conciliación, ha sido documentada como una de las barreras más persistentes: cuando las personas perciben que usar flexibilidad, teletrabajo o licencias afectará su promoción, su evaluación de desempeño o su acceso a proyectos clave, simplemente no los usan, aun cuando formalmente existan (7,8). La penalización afecta con particular fuerza a las mujeres, reforzando la brecha de género, y crecientemente también a los padres que asumen cuidado activo. La tercera dimensión, apoyo gerencial y sensibilidad hacia las responsabilidades familiares, resulta decisiva: la evidencia muestra que el apoyo del supervisor directo es el predictor más robusto de menor conflicto

trabajo-familia, mayor compromiso afectivo y menor rotación, por sobre otras formas de apoyo organizacional general (10,11). Culturas que ofrecen políticas, pero simultáneamente penalizan su uso son culturas donde las políticas no funcionan.

El marco teórico del conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia (9) aporta una mirada complementaria: cuando las demandas de un dominio exceden los recursos disponibles, el conflicto deteriora salud, desempeño y satisfacción en ambos roles; pero cuando la organización ofrece condiciones adecuadas, los recursos adquiridos en un dominio, habilidades, redes, afecto positivo, enriquecen el otro. La evidencia confirma que las intervenciones breves con supervisores (una a dos horas de formación con seguimiento conductual) producen mejoras significativas en bienestar, salud y permanencia de los trabajadores cuidadores (10). Estudios específicos sobre cuidado de adultos mayores confirman que flexibilidad usable, apoyo del supervisor y licencias específicas son las intervenciones con mayor respaldo empírico (11,12).

#### **4. Recomendaciones**

**4.1 Pulsos y censos internos de cuidado.** Aplicar periódicamente instrumentos que identifiquen la proporción de colaboradores con responsabilidades de cuidado, niños, personas con discapacidad o dependencia, y adultos mayores, para segmentar políticas por ciclo de vida.

**4.2 Construir culturas familiarmente amigables.** Medir sistemáticamente las tres dimensiones de la cultura familiarmente amigable (7) y formar a jefaturas en comportamientos familiarmente responsables, cuya eficacia está respaldada por evidencia (10,11).

**4.3 Flexibilidad con corresponsabilidad.** Sobre esa base cultural, diseñar esquemas flexibles (trabajo híbrido, bancos de horas, jornadas adaptables) disponibles para hombres y mujeres, que cubran el cuidado de niños, personas con discapacidad, dependientes y adultos mayores.

**4.4 Licencias medibles para cuidado de mayores y dependientes.** Diseñar licencias con parámetros análogos al postnatal parental chileno: duración definida, nivel de remuneración, transferibilidad acotada y porcentaje obligatorio de uso por parte del cuidador secundario para incentivar la corresponsabilidad (6,12).

**4.5 Gestión del talento senior.** Con esperanza de vida sobre 85 años, mantenerse activo tiene beneficios en autonomía financiera, salud física y mental en la vejez (2,13). Diseñar planes de carrera extendidos, mentorías intergeneracionales y jubilación gradual, combatiendo sesgos de edadismo en la organización.

**4.6 Corresponsabilidad masculina como política explícita.** La paternidad corresponsable también se está penalizando en Chile, con consecuencias negativas sobre la carrera de los padres (14). Fomentar activamente el uso masculino de licencias y flexibilidad, mediante comunicación interna, visibilización de líderes que ejercen cuidado y políticas que incentiven su uso, es clave para que la corresponsabilidad se instale como norma (6,11,15).

La transición demográfica chilena no es un fenómeno futuro: ya está redefiniendo la estructura de la fuerza laboral y la capacidad del país de cuidar a su población. Las organizaciones que anticipen esta transformación serán más sostenibles, atraerán mejor talento y contribuirán a construir una sociedad donde cuidar no tenga costo para quienes lo hacen.

## Referencias

1. Instituto Nacional de Estadísticas. Resultados Censo 2024: evolución de la fecundidad y natalidad en Chile. Santiago: INE; 2026.
2. Instituto Nacional de Estadísticas. Envejecimiento en Chile: evolución y características de las personas mayores. Santiago: INE; 2022.
3. Instituto Nacional de Estadísticas. II Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) 2023: síntesis de resultados. Santiago: INE; 2025.
4. Bosch MJ, Riumalló MP, Urzúa MJ. Adulto mayor: las dos caras del cuidado. Informe CTF N°46. Santiago: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School, Universidad de los Andes; 2024.
5. Ley N°21.645. Modifica el Título II del Libro II del Código del Trabajo y regula un régimen de trabajo a distancia y teletrabajo en las condiciones que indica. Diario Oficial de la República de Chile, 29 de diciembre de 2023.
6. Organización Internacional del Trabajo. Resolución sobre el trabajo decente y la economía del cuidado. 112ª Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT; 2024.
7. Thompson CA, Beauvais LL, Lyness KS. When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *J Vocat Behav.* 1999;54(3):392-415.
8. Allen TD. Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *J Vocat Behav.* 2001;58(3):414-35.
9. Greenhaus JH, Powell GN. When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Acad Manage Rev.* 2006;31(1):72-92.
10. Hammer LB, Kossek EE, Anger WK, Bodner T, Zimmerman KL. Clarifying work-family intervention processes: the roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *J Appl Psychol.* 2011;96(1):134-50.
11. Kossek EE, Pichler S, Bodner T, Hammer LB. Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Pers Psychol.* 2011;64(2):289-313.
12. Clancy RL, Fisher GG, Daigle KL, Henle CA, McCarthy J, Fruhauf CA. Eldercare and work among informal caregivers: a multidisciplinary review and recommendations for future research. *J Bus Psychol.* 2020;35(1):9-27.
13. Organización Mundial de la Salud. Década del Envejecimiento Saludable 2021-2030. Ginebra: OMS; 2021.
14. Bosch MJ, Riumalló MP, Urzúa MJ. 5° Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de Mujeres en Chile. Santiago: Centro Trabajo y Familia, ESE Business School – Diario Financiero; 2024.
15. Las Heras M, Chinchilla N, Grau M, editores. The new ideal worker: organizations between work-life balance, gender and leadership. Cham: Springer International Publishing; 2020.