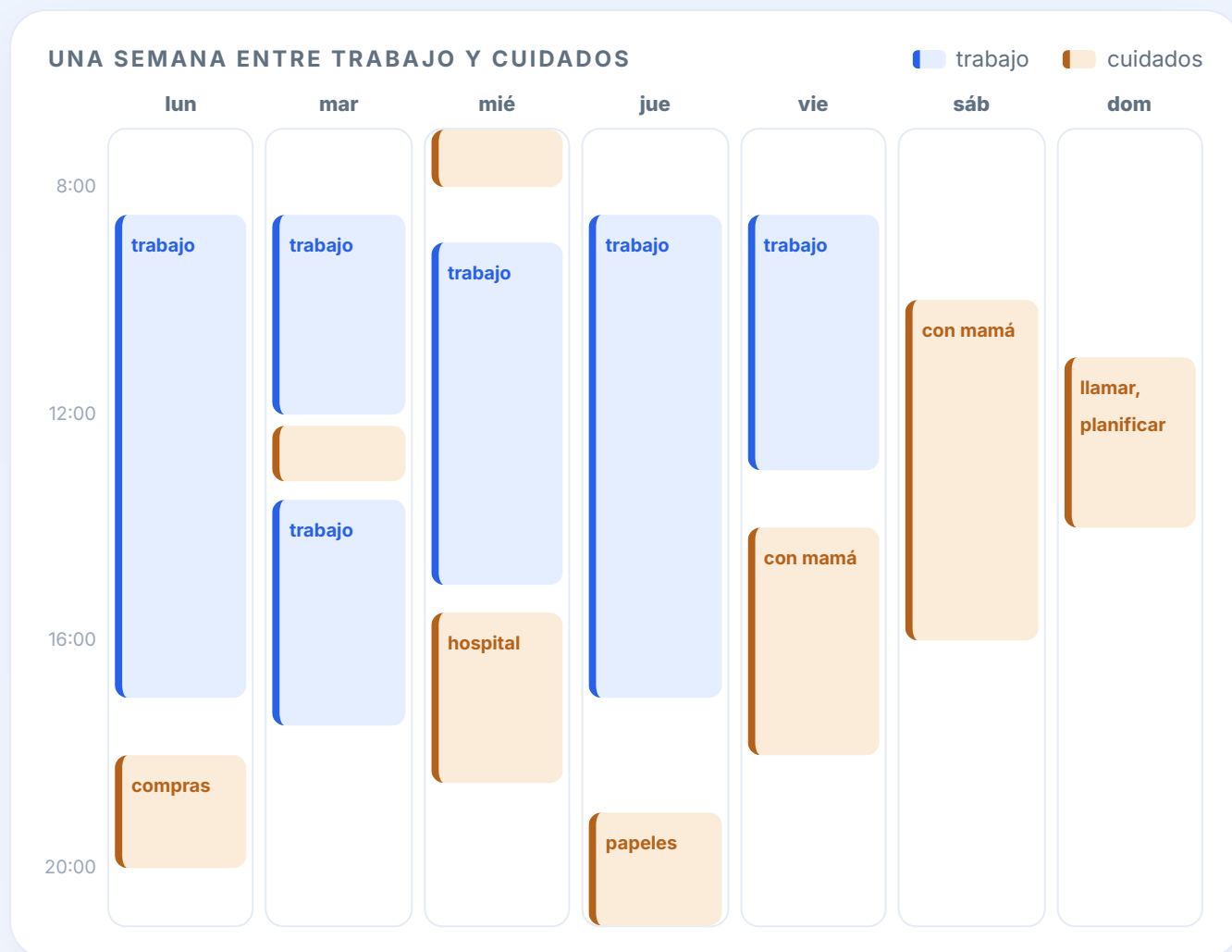


CENTRO DE RECURSOS · OCTUBRE 2026

Dos trabajos, una agenda

Cuidar de un ser querido además de trabajar: lo que le supone a usted y lo que exige de su organización.



EN RESUMEN

Cinco ideas para recordar

Este documento empieza por usted. Luego miramos a su equipo y a su organización.

1

A menudo empieza poco a poco.

Un viaje al hospital, un formulario, una llamada en horario laboral. Rara vez lo llama cuidado informal.

2

No es un caso aislado.

En los Países Bajos, una de cada ocho personas ocupadas cuida de un ser querido. Entre los 55 y los 65 años, una de cada cuatro.

3

Las horas marcan la diferencia.

La mayoría lo compagina bien. La balanza se inclina cuando el cuidado se vuelve intensivo.

4

A menudo no se habla de ello.

Más de cuatro de cada diez responsables no lo saben. Y eso que casi todos están abiertos a hablarlo.

5

El apoyo funciona.

La comprensión del responsable y la flexibilidad horaria mantienen a las personas en el trabajo y en equilibrio.

Quien cuida de otros suele cuidarse a sí mismo en último lugar. También si es responsable de RR. HH.

CAPÍTULO 1 · ¿LE SUENA?

Un martes cualquiera

Sin crisis. Solo un día en el que dos agendas se entrecruzan. ¿Se reconoce en algo?

MARTES: MARIEKE, 56, DIRECTORA DE RR. HH.

 trabajo  cuidados

- 07:15  Preparar las medicinas de su madre, de camino al trabajo.
- 08:45  Comité de dirección. Móvil en silencio, pero lo mira igualmente.
- 10:12  Llama la atención domiciliaria: hoy no llegan hasta las tres.
- 11:30  Reunión sobre un caso de absentismo. Tiene la cabeza en otra parte.
- 12:30  Pausa para comer: llamar a la farmacia, y al hospital.
- 15:00  Aplaza una cita. «Un asunto personal», dice.
- 19:30  Papeleo para su madre, en la mesa de la cocina.
- 22:40  Un último vistazo al correo. Mañana vuelta a empezar.

4

momentos en que el cuidado invade el horario laboral

0

compañeros que saben lo que pasa

1

palabra que ella nunca usa para esto: cuidado informal

Marieke es ficticia. Su martes se basa en lo que suelen contar las personas que trabajan y cuidan.

CAPÍTULO 2 · LOS DATOS

No es un caso aislado

El cuidado informal no es un fenómeno marginal. Está en todos los equipos, y sobre todo en la edad de muchos responsables de RR. HH.

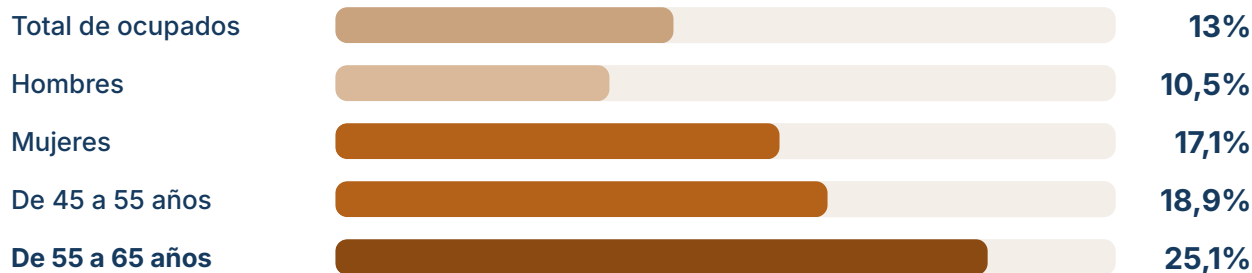
1 de cada 8

personas ocupadas en los Países Bajos cuida de alguien además de trabajar.

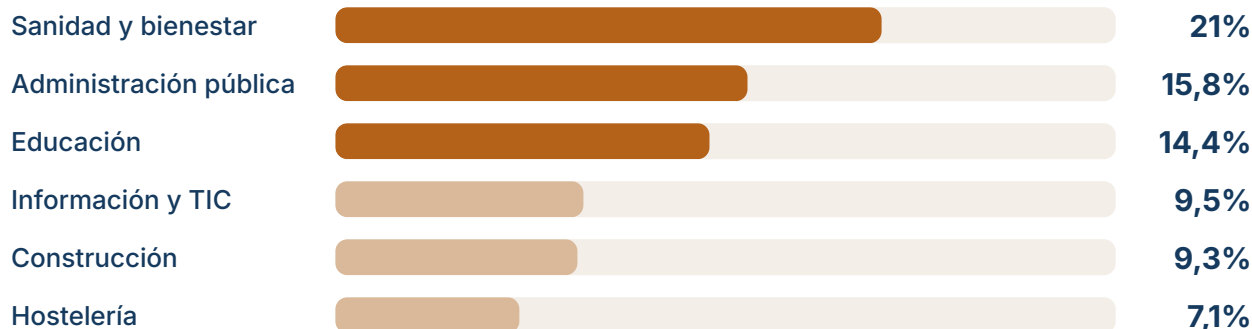
1 de cada 4

personas ocupadas de 55 a 65 años. El grupo al que quizá pertenezca usted.

¿QUIÉN CUIDA? PORCENTAJE DE OCUPADOS QUE PRESTA CUIDADOS



POR SECTOR



El porcentaje de ocupados que se sienten **muy sobrecargados** pasó del 2% en 2016 a algo más del 3% en 2024. Dos tercios son mujeres. Su edad media: 51 años.

Ocupados de 18 a 75 años, 2024. Fuente: oficina de estadística de los Países Bajos (CBS), Werkende mantelzorgers in beeld (2026), según el Gezondheidsmonitor. Otras fuentes cuentan distinto y llegan al 15%.

CAPÍTULO 3 · LO QUE LE SUPONE

El punto de inflexión: las horas

La mayoría compagina bien trabajo y cuidados. Hasta que el cuidado crece, poco a poco, más de lo previsto.

HORAS DE CUIDADO POR SEMANA

umbrales aproximados

DE 0 A 4 HORAS

Suele ser compatible

Aquí está la mayoría de quienes trabajan y cuidan. Cuesta energía, pero encaja.

DE 4 A 10 HORAS

La carga aumenta

Más de cuatro horas semanales disparan la presión.

DE 10 A 20 HORAS O MÁS

El trabajo empieza a ceder

Aquí se reduce la jornada, a veces hasta dejar el trabajo. Los más sobrecargados cuidan una media de 14 horas por semana.

El cuidado informal no es el problema. El problema es que crezca y nadie lo vea. Ni siquiera usted.

Quienes cuidan trabajan algo más a menudo menos horas. El efecto es pequeño y se concentra en el cuidado intensivo, desde unas 10 a 20 horas semanales.

Bauer y Sousa-Poza, 2015; revisión



El efecto más constante es sobre la salud mental de quien cuida, no sobre la física.

Bauer y Sousa-Poza, 2015; revisión



El 72% de quienes trabajan y cuidan no tiene problemas para compaginarlo. Una cuarta parte tiene alguna dificultad.

SER (Consejo Económico y Social neerlandés), 2026; datos de 2022



CAPÍTULO 4 · EL SILENCIO

Puertas abiertas, bocas cerradas

Casi todos los responsables están abiertos a hablarlo. Aun así, muchos no saben lo que ocurre.

42%

de quienes trabajan y cuidan dice: mi responsable no lo sabe.

93%

de los responsables dice: estoy abierto a esa conversación.

Stichting Werk&Mantelzorg, 2019; sondeo entre 5.000 personas que trabajan y cuidan. Investigación práctica, no un estudio científico.

POR QUÉ LA GENTE NO LO DICE

«No me veo como cuidadora»

Es su madre, su pareja, su hijo, sin más.

«Ya me las arreglo»

No quiere ser una excepción, ni una carga.

«Nunca sale el tema»

Nadie pregunta, así que no dice nada.

Motivos de la publicación anual 2023 de Werk&Mantelzorg. En ella, el 44% no habla de sus cuidados con su responsable.

ASÍ PUEDE DECIRLO

«Ahora mismo cuido de mi madre. Quiero contarle lo que eso supone para mi trabajo y lo que necesito. Los detalles prefiero guardármelos».

Tres cosas: que cuida, lo que supone para su trabajo y lo que quiere. No hace falta más.

¿Y COMO RESPONSABLE DE RR. HH.?

Usted conoce las medidas. Usted mantiene estas conversaciones con otros. Precisamente por eso a veces cuesta más hablar de uno mismo. Quiere dar ejemplo, no ser la excepción.

CAPÍTULO 5 · ¿Y USTED?

¿Y usted?

Una página para usted. Sin test ni puntuación. Solo un momento de honestidad.

¿SE RECONOCE EN ALGUNA?

- ☐ Usa días de vacaciones para tareas de cuidado.
- ☐ Organiza su trabajo en torno al cuidado, y nadie en el trabajo lo sabe.
- ☐ Cancela más a menudo cosas que le dan energía.
- ☐ Se plantea trabajar menos horas.
- ☐ Por las noches se ocupa del papeleo de otra persona.

LO QUE SIGNIFICA

Nada sobre lo bien que lo hace. Sí que el cuidado ocupa un lugar en su semana. Puede decirlo, también en el trabajo.

¿Nota que le pesa? Hable con alguien de confianza, con su médico de cabecera o con el servicio de apoyo a cuidadores de su municipio.

TRES PREGUNTAS PARA USTED

¿Cuántas horas a la semana cuida ahora, siendo sincero?

¿Qué cambiaría si mi responsable lo supiera?

¿Qué necesito para aguantar, en el trabajo y fuera?

Lo que organiza para sí muestra a su organización que se puede.

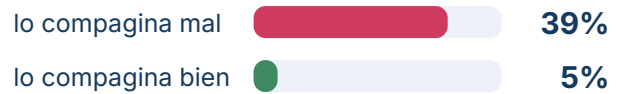
CAPÍTULO 6 · QUÉ AYUDA

Qué ayuda, según la investigación

La buena noticia: lo que más ayuda cuesta poco. Una conversación, algo de margen y saber qué es posible.

SE PLANTEA CAMBIAR DE EMPRESA

Personas que trabajan y cuidan, según lo bien que compaginan ambas cosas.



1

Un responsable que pregunta

El apoyo centrado en trabajo y vida privada se asocia más a un menor conflicto entre ambos que el apoyo general del responsable.

Kossek et al., 2011; metaanálisis, 85 estudios

2

Comprensión en el trabajo

Quienes cuidan y se sienten apoyados se dan menos de baja y tienen menos molestias físicas y agotamiento.

Werk&Mantelzorg, 2019; sondeo

PRÁCTICA

3

Margen de tiempo y lugar

De quienes pueden trabajar con flexibilidad, el 70% la usa. Es la forma de apoyo más utilizada.

Werk&Mantelzorg, 2019; sondeo

PRÁCTICA

4

Saber qué es posible

Muchas personas que cuidan no conocen las medidas y se pierden entre papeleo y ventanillas.

SCP (instituto neerlandés de investigación social) y VU Ámsterdam, 2026

Barras: dos indican metaanálisis o revisión amplia; una, estudio aislado o informe. Práctica es un sondeo sin validación científica. Correlación no es causa probada: quien cuida con menos carga quizá también perciba más apoyo.

CAPÍTULO 7 · LO QUE ES POSIBLE

Lo que ya está regulado

Mucha gente no lo sabe, tampoco en RR. HH.: en los Países Bajos tiene derecho a un permiso si cuida de un ser querido.

Permiso de cuidado corto

El doble de sus horas semanales por cada doce meses.

Su empresa paga al menos el 70% de su salario.

Por ejemplo: si trabaja 32 horas, son 64 horas.



2 × su semana laboral

Permiso de cuidado largo

Seis veces sus horas semanales por cada doce meses.

No retribuido, salvo que su convenio (cao) o empresa disponga otra cosa.

Por ejemplo: si trabaja 32 horas, son 192 horas.



6 × su semana laboral

Permiso por emergencia

Para una situación repentina, el tiempo necesario para organizar lo más urgente.

Con el salario íntegro.

Por ejemplo: una caída, un ingreso, una llamada del hospital.

inmediato y breve

CONVIENE SABER

- El permiso cubre el cuidado de su pareja, hijo o progenitor, pero también de un hermano, abuelo, persona con quien convive o conocido.
- Su convenio colectivo o normativa interna puede ser más generoso. Consúltelo primero.
- Además del permiso, puede solicitar otro horario u otro lugar de trabajo.
- En 2026, el SER publicó un dictamen sobre cuidado informal y trabajo. Las normas pueden cambiar: compruebe la situación actual.

Fuente: ley neerlandesa Wet arbeid en zorg, a octubre de 2026; Rijksoverheid. No es asesoramiento jurídico.

CAPÍTULO 8 · SU ORGANIZACIÓN

De usted a su organización

Lo que le ayuda a usted también ayuda a sus compañeros. Cuatro pasos para poder hablar del cuidado informal.

PREGUNTAR**Haga la pregunta**

- Mencione el cuidado informal al incorporarse y en las evaluaciones.
- No pregunte solo: ¿cuida de alguien? Pregunte también: ¿cómo lo compagina?

VER**Hágalo visible**

- Explique qué medidas existen, en un único lugar.
- Comparta su propia historia, si lo desea. Abre puertas.

ACTUAR**Dé margen**

- Forme a los responsables para hablarlo.
- Acuerde con cada persona qué ayuda: tiempo, lugar, permiso.

MEDIR**Compruebe si funciona**

- Incluya cuidados y equilibrio en su encuesta de clima, de forma anónima.
- Analícelo por grupo: edad, sector, equipo.

**CÓMO AYUDA DEEPLER A MEDIR**

En Deepler Research añade preguntas propias a su encuesta de clima laboral (desde Plus), por ejemplo sobre cuidados además del trabajo. Las respuestas son anónimas y los grupos solo se ven a partir de seis respuestas. Los módulos Carga de trabajo y Reducir el absentismo muestran dónde está la presión.

MÓDULO Carga de trabajo**MÓDULO** Reducir el absentismo**ATENCIÓN AL MEDIR**

Pregunte por tareas de cuidado, no por enfermedades de familiares. Informe solo por grupos. Explique antes el porqué y el uso. Implice a protección de datos y al comité de empresa.

GUÍA DE CONVERSACIÓN

La conversación, en tres pasos

Para cualquier responsable, y para usted si inicia la conversación con su propio responsable.

CÓMO EMPEZAR

«Últimamente tiene que resolver cosas más a menudo. ¿Cómo está?»

«¿Cuida de alguien además de trabajar?»

«¿Qué le ayudaría a sobrellevarlo?»

MEJOR EVITAR

Resolverlo por la otra persona, sin preguntarle qué quiere.

Preguntar por la enfermedad o detalles del familiar.

Acordar algo y no volver a retomarlo nunca.

CÓMO CERRAR

Acuerden qué hace falta ahora y cuándo volverán a hablarlo.

Remita a las medidas, a la persona de confianza o al trabajo social de empresa.

Hablen de lo que puede saber el equipo, solo con consentimiento.

PARA EL RESPONSABLE

No necesita tener una solución. Preguntar y escuchar ya es apoyo. La investigación muestra que lo que marca la diferencia es el apoyo centrado en trabajo y vida privada.

PARA EL EMPLEADO

No tiene que contarlo todo. Diga lo que necesita y lo que prefiere no compartir. Basta para acordar algo juntos.

NUESTRO ACUERDO

Volveremos a hablarlo el: _____

Basado en las recomendaciones de Werk&Mantelzorg y Kossek et al. (2011). Puede copiar libremente esta página para sus responsables.

METODOLOGÍA

Fuentes

INVESTIGACIÓN, DATOS Y LEGISLACIÓN

Bauer y Sousa-Poza (2015). Impacts of informal caregiving on caregiver employment, health, and family. *Journal of Population Ageing*, 8(3), 113-145.

CBS (2026). Werkende mantelzorgers in beeld. 14 de abril de 2026. Según los Gezondheidsmonitors 2016 y 2024 (GGD'en, CBS, RIVM).

Kossek, Pichler, Bodner y Hammer (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.

SCP y Vrije Universiteit (2026). Estudio sobre personas que trabajan y cuidan, según HR Praktijk, 2 de julio de 2026.

SER (2026). Mantelzorg en werk in een zorgzame samenleving. Verdieping 26/01, febrero de 2026.

Stichting Werk&Mantelzorg (2019). Sondeo entre 5.000 personas que trabajan y cuidan, según HR Praktijk, 3 de octubre de 2019.

Stichting Werk&Mantelzorg (2023). Jaarpublicatie 2023.

Wet arbeid en zorg. Capítulo 4 (permiso por emergencia), capítulo 5 (permiso de cuidado corto y largo). Rijksoverheid, zorgverlof.

Evidencia: dos barras indican metaanálisis o revisión amplia; una, estudio aislado o informe; práctica, un sondeo. **Lo que no afirmamos:** las cifras sobre cuidado informal varían según la fuente, porque cada una lo define de otra manera. Los umbrales de horas son aproximados. Correlación no es causalidad. Marieke y su semana son ficticias. Esto no es asesoramiento médico ni jurídico.

Sobre Deepler. Deepler fue fundada en 2021 por cuatro consultores de cambio. Ayudamos a las organizaciones a escuchar a sus empleados y ver qué hace falta. Mejor rendimiento escuchando mejor. deepler.io/es/quienes-somos

SEGUIR LEYENDO

¿Qué pasa con el absentismo si el cuidado no se ve?

Escanee el código y descubra cómo una encuesta de clima laboral le muestra dónde se origina el absentismo, antes de una baja.

deepler.io/es/modulos/reducir-el-absentismo →

