

Opinión

¿Quién hará el trabajo mañana?

Los resultados del Censo 2024, publicados recientemente, confirman una transformación demográfica profunda en Chile: la población envejece y se reduce. El índice de envejecimiento llegó a 79 personas de 65 años o más por cada 100 menores de 15 años. En paralelo, la proporción de adultos mayores pasó de 6,6% en 1992 a 14% en 2024, mientras que la población infantil descendió de 29,4% a 17,7%. La edad promedio también refleja este cambio, aumentando de 28,8 años en 1992 a 38,1 en el último censo. Estas cifras revelan un giro estructural que redefine las condiciones bajo las cuales las organizaciones deben ser gestionadas.

La administración, tradicionalmente enfocada en la eficiencia y la productividad, enfrenta ahora un desafío inédito: dirigir instituciones en un contexto de población decreciente y envejecida. Uno de los primeros retos será prolongar la vida laboral, lo que exige rediseñar puestos para trabajadores mayores de 65 años, adaptando ergonomía, salud ocupacional y formación continua. No se trata solo de inclusión, sino de una estrategia para aprovechar la experiencia acumulada.

Ese conocimiento, sin embargo, corre el riesgo de perderse. El know-how de generaciones enteras podría desaparecer con la jubilación de la generación Baby Boomer. Por ello, la administración debe impulsar programas de mentoría inversa y sistemas de gestión del conocimiento que transformen la experiencia individual en un activo colectivo. Este desafío es complejo porque, culturalmente, las personas tienden más a acaparar que a compartir conocimiento, lo que obliga a un liderazgo capaz de romper esa inercia mediante políticas claras.

La baja natalidad y la reducción de la fuerza laboral activa obligan también a acelerar la inversión en inteligencia artificial y robótica. La tecnología deja de ser únicamente un recurso para reducir costos y se convierte en el sustituto indispensable para cubrir vacantes que ya no pueden ser llenadas por personas. En este nuevo escenario, la administración de-

be gestionar la sustitución de capital por trabajo, asegurando productividad pese a la disminución de la población activa. Menos trabajadores disponibles significa que cada uno deberá producir más, y la gestión de la productividad se transforma en un imperativo económico.

Al mismo tiempo, el poder de negociación se desplaza hacia los empleados. En un mundo con menos jóvenes, atraer y retener talento se convierte en una prioridad. La escasez de mano de obra juvenil obliga a las organizaciones a invertir en su marca empleadora, en estrategias de atracción y en condiciones laborales que hagan más atractivo permanecer en la empresa. Pero lo más decisivo es la retención: en un mercado laboral con escasos ingresos nuevos, perder a un trabajador representa un golpe estratégico.

La administración debe pasar de una lógica de reemplazo a una de fidelización, donde cada empleado es considerado un recurso crítico para la sostenibilidad institucional.

La disminución poblacional y el envejecimiento acelerado de la sociedad transforman, en definitiva, la gestión orga-

nizacional. Las instituciones deberán aprender a dirigir organizaciones envejecidas, invertir en tecnología como sustituto de fuerza laboral y diseñar políticas de retención y transferencia de conocimiento. La administración del futuro será, más que nunca, una administración de la resiliencia demográfica, capaz de equilibrar experiencia, innovación y sostenibilidad en un escenario de población decreciente.

Las instituciones deberán aprender a dirigir organizaciones envejecidas, invertir en tecnología como sustituto de fuerza laboral y diseñar políticas de retención y transferencia de conocimiento.



CHRISTIAN CHAVARRÍA JOFRÉ

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad de Concepción