

**Desafíos de los futuros gerentes de proyectos: una perspectiva desde las dinámicas
laborales impulsadas por el envejecimiento poblacional**

Elaborado por:

Jheison Darío Amórtegui Enciso

José Maurisio Ibañez Hernandez

Juan Camilo Arteaga Valbuena

Juan Carlos Gaviria Patiño

Universidad EAN

Facultad de ingeniería

Especialización en gerencia de proyectos

Bogotá D.C.

08/06/2024

Resumen

En esta investigación se aborda el impacto del envejecimiento poblacional en el desempeño de las labores de los futuros gerentes de proyectos egresados de la especialización virtual en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN. En primer lugar, se exploran los factores contribuyentes al envejecimiento poblacional centrándose en la natalidad, la emigración y la disponibilidad de mano de obra joven. Después, se realiza una investigación mixta para identificar la perspectiva de los futuros egresados del programa mencionado frente al impacto de la dinámica del envejecimiento poblacional en su vida profesional. El estudio ofrece una visión integral que abarca no solo las experiencias personales e individuales de los encuestados, sino también sus experiencias profesionales y cómo éstas se han visto y podrán verse afectadas en el futuro.

Palabras claves: envejecimiento poblacional, mano de obra joven, Colombia, Universidad EAN, gerencia de proyectos.

Problema de investigación

El envejecimiento poblacional es un fenómeno que ha afectado a diferentes países como Japón, Canadá y Alemania. Los estados han comenzado a aplicar reformas socioeconómicas para reducir la carga de los futuros gastos sociales y los economistas han comenzado a analizar más a fondo las implicaciones socioeconómicas de este fenómeno. Este fenómeno se origina por el bajo interés de los adultos jóvenes por tener hijos, junto a la expectativa de vida que continua en alza, así, estos factores generan un cambio en la demografía de aquellos países. Esta nueva demografía representa un declive en la población en edad productiva que puede contribuir a la economía y sostenibilidad del país. Esto ha desencadenado una preocupación en aquellos países por garantizar que en el futuro el país cuente con suficientes personas en edad productiva para mantener los niveles de desarrollo y garantizar su sostenibilidad (Olická, 2015).

Estos países han generado políticas nacionales anticipando las consecuencias que estas dinámicas podrían traer en el futuro. Por ejemplo, facilitando procesos migratorios para atraer migrantes que contribuyan positivamente al desarrollo económico de los países. Esto se ve reflejado en un estudio realizado por Gu et al (2021) donde concluyeron que los diferentes países deben desarrollar políticas sólidas específicas para su propia situación con el fin de abordar científicamente los desafíos únicos relacionados con el crecimiento de la población para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otros objetivos de desarrollo socioeconómico a largo plazo.

Si bien esta problemática no ha afectado a Colombia de manera significativa hasta el momento, existen evidencias para iniciar una discusión frente al tema. Esto se ve reflejado en la conclusión de un estudio realizado por Cristea et al., (2020) donde acertaron que hay implicaciones significativas para la tasa de empleo de la población entre 55-64 años para la productividad laboral, bajo varios factores sociales y económicos configuradores, más prominentes para los países desarrollados, dado su mayor nivel de dimensiones de envejecimiento que para los países en vías de desarrollo. Esto nos indica que, si bien el impacto será menor para los países en vías de desarrollo, existirá un impacto y se deberá manejar por medio de políticas socioeconómicas efectivas. Diferentes dinámicas como la migración interna y externa, la reducción en los índices de natalidad, entre otros, podrían generar un cambio

significativo en la demografía nacional y especialmente en la población en edad productiva. Lo que a su vez generaría una afectación en la forma en la que los gerentes de proyectos realizan sus actividades profesionales.

Este problema se puede analizar desde diferentes puntos de vista. Para delimitar el alcance, la investigación se enfoca en las experiencias, perspectivas y actitudes que los estudiantes de la Universidad EAN tienen frente a estos fenómenos actuales y al posterior impacto al que podrían enfrentarse en el futuro los gerentes de proyectos al terminar de cursar el posgrado. Según lo anterior, la problemática que busca abordar esta investigación se puede resumir en la siguiente pregunta:

¿Cómo se verán afectados los gerentes de proyectos egresados de la especialización en gerencia de proyectos de la Universidad EAN por el envejecimiento poblacional?

Objetivos

Objetivo general

Identificar los desafíos que encontrarán los especialistas en gerencia de proyectos en el ejercicio de su profesión debido al envejecimiento poblacional.

Objetivos específicos

- Analizar los desafíos específicos que el envejecimiento de la mano de obra en Colombia planteará para los futuros gerentes de proyectos, abarcando la gestión del conocimiento, la adaptación tecnológica, la inclusión de trabajadores mayores y el impacto en la productividad.
- Evaluar la percepción de los estudiantes de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN sobre el envejecimiento poblacional mediante una encuesta cualitativa, consolidando los resultados en recomendaciones y conclusiones prácticas.
- Identificar las habilidades y herramientas que los futuros gerentes de proyectos deben desarrollar para gestionar equipos intergeneracionales eficazmente, incluyendo liderazgo, comunicación intercultural, gestión del cambio y el uso de software especializado.
- Describir las implicaciones del envejecimiento poblacional en la demanda y oportunidades laborales para los especialistas en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, analizando tendencias de empleo, áreas con mayor demanda y competencias necesarias para ser competitivos.

Justificación

El envejecimiento de la mano de obra en Colombia es un tema de gran relevancia para la sociedad colombiana ya que como dinámica intersectorial afecta no solo al sector económico, sino también al social, cultural, educativo, entre otros. Abordando esta dinámica desde la gerencia de proyectos, se ha identificado que estas tendencias demográficas pueden impactar la planificación estratégica de los proyectos. Una escasez de personal calificado, un aumento en la mano de obra de la tercera edad, entre otros, afectaría a cómo los gerentes de proyectos desarrollan sus labores.

Explorar las causas y los factores contribuyentes del envejecimiento de la mano de obra, conocer por qué los jóvenes evitan ciertos trabajos o sectores, entender las implicaciones económicas que esto conlleva, son realidades sociales que pueden brindar una herramienta para el futuro gerente de proyectos para anticipar y planear de mejor forma la distribución de los recursos y esfuerzos y, de igual forma, la capacidad de respuesta en un mercado cambiante.

Esta investigación explora y adapta las estrategias de reclutamiento para afrontar los nuevos desafíos: como ejemplo, menos habitantes puede influir en la demanda de infraestructura (carreteras, hospitales, colegios) lo que podría generar un declive en las oportunidades de inversión a futuro. Conociendo y anticipando esto, los gerentes de proyectos podrán reaccionar para mitigar dichos riesgos y optimizar su gestión.

Adicionalmente, permitirá encontrar una visión clara sobre las preferencias o tendencias en cuanto a natalidad, migración y fuerza laboral juvenil desde la perspectiva de un grupo específico de la población que, incluso, se encuentra dentro del rango de edad óptima de trabajo. En conclusión, esta investigación también es pertinente ya que para el gerente de proyectos será necesario entender cómo afrontar el envejecimiento poblacional, la contribución de los trabajadores mayores y mantener su participación en una fuerza laboral de forma significativa. Con la tendencia global hacia una población cada vez más adulta, es esencial que la gerencia de proyectos se prepare para los retos futuros, con una gestión en la fuerza laboral más diversa e inclusiva en términos de edad.

Marco teórico

Para entender las implicaciones que el envejecimiento poblacional tendrá en la gestión de proyectos en el futuro, es importante entender qué causas dan origen al envejecimiento poblacional y qué factores contribuyen al mismo. El marco teórico abordará conceptos relacionados con el envejecimiento poblacional, su impacto socioeconómico en la macroeconomía y la literatura existente en cuanto al impacto que tienen en la gerencia de proyectos.

La interrelación entre el envejecimiento de la población colombiana, el desarrollo económico y la migración ha sido objeto de análisis detallado en varios contextos incluyendo el colombiano. En primer lugar, se destaca la importancia de comprender cómo los índices de natalidad afectan el desarrollo económico y social. La disminución en la tasa de natalidad, como se evidencia en estudios previos como el realizado por Delgado y Ramírez (2015), plantea desafíos significativos en términos de envejecimiento de la población, sostenibilidad del sistema de pensiones y transformaciones en los mercados laborales y de consumo. Además, se examina el papel fundamental de la migración, tanto interna (rural-urbana) como internacional, en la configuración de los patrones demográficos y económicos.

Asimismo, se discuten los factores políticos y económicos que influyen en la migración y en los índices de natalidad. Se señala la importancia de políticas públicas efectivas para abordar estos problemas y promover un desarrollo equitativo y sostenible en todo el país. Además, se examinan las consecuencias económicas de la migración masiva, tanto en términos de la escasez de mano de obra en sectores clave como la agricultura e industria, como en la redistribución de ingresos y la dinámica económica nacional.

Envejecimiento poblacional y factores contribuyentes

Colombia, al igual que muchos otros países, está sufriendo un proceso continuo de envejecimiento de su población. En efecto, la Organización de las Naciones Unidas (2019) estima que en Colombia en el 2060 el grupo etario más grande será de personas entre 50 y 59 años, mientras que la proporción de la población mayor de 60 años será alrededor del 30% para 2060 (Parra-Polanía et al., 2020).

Para abordar esta temática, resulta imperativo definir algunos conceptos clave. Por una parte, la CEPAL (2022) define el envejecimiento poblacional como “*el aumento progresivo de la*

proporción de las personas de 60 años y más con respecto a la población total, lo que resulta de una progresiva alteración del perfil de la estructura por edades”. Por otra parte, la mano de obra calificada se define como “aquellos trabajadores con habilidades esenciales para llevar a cabo correctamente actividades que una organización requiere”.

Este proceso impacta diversas áreas de la economía, afectando las sendas de las principales variables macroeconómicas (como son la tasa de interés, los salarios, las tarifas impositivas, entre otras) y, con ello, los mercados de bienes, de trabajo y, por supuesto, el sistema pensional (Fernando Arias, 2021).

Dentro de los antecedentes históricos Delgado y Ramírez (2015) establecieron diferentes dinámicas que vinculan el desarrollo económico con los índices de natalidad. Por un lado, se confirmó que los índices demográficos afectan directamente el desarrollo socioeconómico. Por otro lado, las políticas públicas tienen fuertes repercusiones en la distribución de recursos y consecuentemente en la calidad de vida de los habitantes de un país. Por último, las dinámicas entre los centros urbanos y las periferias se deben analizar de forma distinta ya que los comportamientos, tendencias y oportunidades son diferentes.

Envejecimiento poblacional en sectores rurales

La ENDS¹ Profamilia (2015) encontró que la distribución poblacional se distribuía de la siguiente manera: 26.8% era menor de 15 años, 65.7% se encontraba entre los 15 y 64 años y el 7.4% tiene 65 o más años.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) en Colombia había 12.316.894 jóvenes (personas entre los 15 y 29 años) en el año 2018, de los cuales solo el 23,4% (2.877.692) residían en las zonas rurales del país. El análisis comparativo del CNPV con el Censo General del año 2005, permite identificar que las áreas rurales del país están atravesando por el fenómeno de envejecimiento poblacional relacionado con un mayor número de personas de la tercera edad y adultos y una reducción en el número de personas menores de 19 años.

Este fenómeno de envejecimiento es señalado por la Misión para la Transformación del Campo como una desventaja para las zonas rurales del país, pues genera la necesidad de una reforma al sistema de protección social que tenga en cuenta particularidades como, por ejemplo,

¹ Esta encuesta se realiza cada 5 años, sin embargo, debido al impacto de la pandemia del COVID-19, la próxima edición será emitida en el 2025, razón por la cual los datos más actualizados datan del 2015.

la dispersión geográfica para la provisión de servicios, y las dinámicas propias de los empleos generados en dichas zonas (Departamento Nacional de Planeación, 2015). Adicionalmente, el fenómeno de expulsión de jóvenes de las zonas rurales también genera problemáticas para estos en las zonas de recepción, como baja inclusión en temas educativos y laborales, lo que termina aumentando la probabilidad de que estas personas se encuentren en situaciones de pobreza.

Migración

El fenómeno de migración en Colombia se ha visto influenciado por múltiples factores. Entre los principales motivos se encuentran: la residencia, trabajo y el estudio. Fundamentalmente, en gran medida este fenómeno se ve influenciado por la carencia de oportunidades económicas competitivas y la búsqueda de una mejor calidad de vida (African Renaissance, 2024).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística en Colombia (DANE), estima que aproximadamente 1.189.664 colombianos residen en el exterior. El DANE también plantea que la mayoría de los emigrantes internacionales desde Colombia, se encuentran en el rango de edad de los 24 a los 39 años y, que posiblemente, el motivo de la emigración se deba a la búsqueda de oportunidades de educación superior (DANE, 2022)

Estudios han demostrado que el flujo de personas altamente calificadas hacia el exterior de forma permanente puede traer consecuencias negativas para el desarrollo económico de un país. Esto se puede ver reflejado en el contexto colombiano usando el contexto de Nigeria como ejemplo:

Los hallazgos también han demostrado que la mayoría de los migrantes nigerianos pertenecen a la población joven que aún se encuentra en su edad productiva. Un país que pierde a su fuerza laboral joven y productiva hacia otros países experimentará una fuerza laboral poco productiva que no tendrá un impacto significativo en la búsqueda de desarrollo del país. El país no podrá alcanzar un desarrollo sostenible dependiendo de su población envejecida que ha sido afectada negativamente por la migración. (African Renaissance, 2024).

En otro estudio, Lanati y Thiele (2024) exploraron cómo la relación entre los ingresos (respecto al PIB) de los migrantes afecta su intención de emigrar a países desarrollados. Dentro de esta investigación concluyeron que: "El aumento del PIB per cápita conduce a una menor migración desde países en desarrollo al cerrar las brechas de ingresos entre los países de origen y

los de destino.". Esto suporta la premisa de este artículo en medida que la pérdida de personal calificado en colombiana podría permearse de forma que las brechas salariales y de oportunidad en Colombia mejorasen.

Resulta necesario comprender que la migración internacional es entendida como “el movimiento de una persona o grupo de personas de una unidad geográfica hacia otra a través de una frontera administrativa o política, con la intención de establecerse de manera indefinida o temporal en un lugar distinto a su lugar de origen” (Clavijo Cáceres, Muñoz Pava, & Pava Parada, 2018).

Conforme a lo expuesto, haciendo hincapié en la dinámica anteriormente mencionada dentro del contexto rural, la migración se encuentra clasificada de la siguiente manera: (i) migración interna; la podemos entender como el movimiento de personas dentro del mismo país, aunque de algún modo esta puede ser una consecuencia de conflictos ajenos en lo cual se ven obligados a salir de su hábitat de manera forzada, que conlleva a un desplazamiento interno vulnerando sus derechos, principalmente de personas de las zonas rurales a las zonas urbanas donde es difícil comenzar una vida y mantener una estabilidad, tanto emocional como económica y culturalmente y, es en ese momento, donde se puede dar por perdida su dignidad; y por otro lado, el segundo tipo de migración, la internacional, que es el movimiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual y a través de una frontera internacional hacia un país del que no son nacionales (DAES de las Naciones Unidas, 1999).

Según informes presentados por el DANE, en América Latina y específicamente en Colombia, han revelado que las razones principales detrás de la migración de los jóvenes rurales se pueden categorizar en aspectos económicos, educativos, acceso a la tierra, conflicto armado, así como en sus percepciones y expectativas. Estas causas están profundamente influenciadas por la falta de presencia estatal en las zonas rurales y la escasez de infraestructura en estas áreas. En el contexto colombiano, el conflicto armado emerge como un factor crucial que explica la migración de jóvenes, a diferencia de las tendencias observadas a nivel latinoamericano y global, donde la migración forzada también está íntimamente relacionada.

Las acciones en Colombia no han sido exitosas pues existen muy pocos programas diseñados exclusivamente para jóvenes rurales. La inversión en la juventud – si se analiza como un grupo poblacional entre los 14 y 29 años – es baja, para el año 2014 se estimó que correspondió al 2.9% del Producto Interno Bruto (PIB) y se concentró en educación, salud y

promoción social. A nivel territorial los gastos no se encuentran diferenciados según la población a los que están destinados y, no es posible diferenciarlos desde el Formulario Único Territorial (FUT), debido probablemente a que la mayoría de los recursos de los municipios son de destinación específica (UNFPA & Colombia Joven, 2018).

El fenómeno de migración de colombianos hacia el exterior tuvo su pico en los años noventa por factores como la realidad económica y la situación política. (*Notas de Población N°108*, 2019). Adicionalmente, en la década de los ochenta, Colombia tuvo el mayor aporte de migrantes andinos con el 83% de la región (Martínez 1998). Si bien el contexto político y económico de estas dos décadas es diferente al actual, la situación del país ha tenido una mejora que aún no propicia condiciones atractivas para cambiar el parecer de las personas con intención de inmigrar.

De, Zhiqiang, Yue (2024) realizan un estudio que analiza los vínculos entre las conexiones sociales y la migración del talento. Mediante este estudio encontraron que existe una diferencia entre los métodos utilizados para emigrar satisfactoriamente. Para los migrantes no calificados, las conexiones representan un alto capital social, mientras que los migrantes calificados deben recaer principalmente en su propio capital humano. Este estudio se realizó con base en la población china, sin embargo, esto se ve reflejado de igual forma en la sociedad colombiana. En lugares de alto flujo de migrantes colombianos no calificados, se generan redes sociales de apoyo donde las personas con intención de emigrar se apoyan mutuamente para lograr sus objetivos. Por otro lado, los migrantes calificados buscan formas de migrar como lo son por medio del estudio o trabajo (DANE, 2024).

Esto a su vez ha generado dos fenómenos:

1. Población de las zonas rurales que al no lograr la mejora de su calidad de vida debido a la falta de desarrollo económico ha optado por trasladarse a los centros urbanos. Zhang (2023) encontró que las regiones periféricas son raramente prósperas. Los bajos niveles de población, una infraestructura industria y laboral débil junto al uso ineficiente y fragmentado de la tierra generan un ciclo negativo.
2. Población altamente calificada en centros urbanos con intención de inmigrar al exterior. En un estudio realizado con migrantes que habían inmigrado al Reino Unido entre 2000 y 2010, se encontró que, en la mayoría de los casos, las personas habían inmigrado no únicamente por una motivación económica, por otro lado, la falta de una democracia,

libertad, ley y orden estable, son factores que influyen en esta decisión de partir.

(Doostgharin, 2008)

Estas dos dinámicas generan una dicotomía que Jie et al (2024) describieron como “*la contradicción entre los cambios socioeconómicos en la ruralidad y la demanda de los residentes por una mejor calidad de vida, generan desafíos para el desarrollo sostenible*”. Este hallazgo es de particular pertinencia ya que Colombia, ya que independientemente del origen de la persona con intención de inmigrar, sea ruralidad o urbanidad, la búsqueda de una mejor calidad de vida continúa reforzando el deseo por inmigrar.

Índices de natalidad

Uno de los grandes contribuyentes del envejecimiento de la población colombiana es, la disminución paulatina de la natalidad en el país, es decir, de los nacimientos dentro del territorio nacional. De acuerdo con el último informe sobre el análisis de los nacimientos en Colombia suministrado por el DANE revela que existe una disminución de nacimientos en los últimos diez años de un 7% anual; mientras que, existe hasta un 20% de disminución al comparar el tercer trimestre de 2023 (último periodo revisado en el informe) respecto al año anterior (DANE - Nacimientos, s. f.).

La última Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS) realizada por Profamilia (2015) demostró que los índices de fecundidad han disminuido constantemente desde 1995. En el periodo 1997-2000 el país contaba con una tasa de fecundidad de 2,3, por el contrario, para el periodo 2012-2015 esta tasa había disminuido al 1,8. Esto también se ve reflejado al discriminar la información por sector geográfico donde de igual manera tanto en las zonas urbanas como en las zonas rurales (aunque en diferente medida) la tasa ha disminuido.

Un análisis realizado por FASECOLDA, reconocida empresa encargada de << representar la actividad del sector asegurador frente a las entidades de vigilancia y control, así como a la sociedad en general >> (Fasecolda - Federación de Aseguradores Colombianos: Resumen, 2013). Destaca que desde el año 2013 (año de publicación del informe) existe un declive de la natalidad de la población y señala las consecuencias que pueden perjudicar a la población colombiana de las cuales se pueden destacar el envejecimiento de la población, la necesidad de recursos en sistemas de salud y pensión. (Pinzón, 2013).

Por tanto, los retos adquiridos frente a la disminución de la natalidad (derivando en el aumento en la edad media en la población), se pueden agrupar en tres grandes segmentos, 1) Sistema de salud, debido a las condiciones actuales y por la necesidad básica de atención a población más vulnerable (adultos mayores), 2) sistemas de pensión, reto importante, ya que se deben afrontar mediante políticas e impuestos los vacíos económicos y de gestión que deje la mano de obra en edad óptima de trabajar y como último reto, 3) el sector económico, debido a la transformación sociocultural a raíz del envejecimiento poblacional y su consecuencia en el cambio en los consumos y productos del colombiano (Cardona Arango & Peláez, 2012).

Industria

Este problema está dirigido a la mano de obra calificada, los empresarios reconocen las dificultades para encontrar personal joven capacitado para diferentes cargos en sus empresas.

Otro factor que influye en el descontento de los jóvenes es el monto de los ingresos. Según ANIF esta situación es preocupante ya que los jóvenes, al verse en situaciones donde su desarrollo personal y profesional puede estancarse, prefieren explorar oportunidades de progreso en el exterior.

Kojima (1996) identificó que “*Se argumenta que el incremento en la urbanización se produce por el crecimiento natural de la población, la expansión del área administrativa urbana y la inmigración desde las áreas rurales*”. Ahora, para el caso colombiano, el último fenómeno es el más preocupante ya que, si bien es un fenómeno natural, con las últimas tendencias se ha reforzado el deseo de las personas que viven en la ruralidad por inmigrar a los centros urbanos en busca de mejores oportunidades y mayor calidad de vida.

Políticas públicas

Adicional a las temáticas sociales, culturales y económicas, esta dinámica también debe analizarse desde una perspectiva política. Diversos gobiernos como Canadá y Alemania han realizado diferentes esfuerzos para mitigar el envejecimiento de su población en edad activa. Estos esfuerzos se reflejan en la implementación de políticas públicas que buscan facilitar o formar canales vías de acceso a migrantes para la formalización de su proceso y obtener un estatus migratorio definido, generalmente como residentes. En 2024 Abu-Laban expuso el caso

en Canadá, donde se han generado diferentes políticas que han evolucionado a través de los años. La más reciente busca facilitar el proceso migratorio para migrantes calificados. Esto, junto a los datos del DANE (2022) en los que se estima que en 2016 había aproximadamente 70.000 colombianos residiendo en Canadá, mientras que para 2022 la cifra había aumentado a 120.000, son fuertes argumentos para entender por qué Canadá resulta ser un lugar atractivo para los colombianos que buscan emigrar.

La crisis causada por el COVID-19 reforzó la importancia del rol “esencial” que juegan los trabajadores migrantes para los sistemas agroalimentarios en Europa y otras regiones (Corrado, 2024). Se ha logrado concluir que las políticas de migración nacional están condicionadas por la forma en la que los gobiernos usan mecanismos estatales y regulatorios para implementar decisiones producidas por posiciones ideológicas. Junto con el ejemplo que se exploró anteriormente, en el caso canadiense, se entiende que las políticas migratorias continuarán siendo implementadas por países que requieran de personal en edad activa ya que no pueden proporcionarlo con su propia capacidad. Aquí, el papel del migrante colombiano desempeña un papel enorme al verse atraído por mejores oportunidades. Así mismo, esto genera una preocupación para la industria colombiana, ya que, en el caso contrario, la conversación en Colombia frente al envejecimiento poblacional es mínima. Dicho esto, se genera una preocupación por la falta de políticas públicas en Colombia al no prever el desarrollo o empeoramiento de esta dinámica.

Así las cosas, resulta preocupante que existan políticas públicas en otros países para atraer migrantes calificados, mientras que en el territorio colombiano no existen estrategias efectivas aún que busquen retener a los colombianos altamente calificados.

Envejecimiento poblacional en la gerencia de proyectos

Existe poca literatura que vincule la gerencia de proyectos con la dinámica del envejecimiento poblacional. No obstante, se han encontrado investigaciones que abordan la contribución de los gerentes de proyectos para sociedades más sostenibles.

Magano et al (2021) analizaron esta misma temática donde encontraron que “En esta perspectiva, los proyectos son vistos como esfuerzos temporales para llevar a cabo tareas específicas, que idealmente se realizan de forma aislada y desconectada de su entorno

organizativo y social”. Esto genera una preocupación en el marco de la presente investigación ya que da cuenta de la carencia de comprensión y conciencia de los gerentes de proyectos en la importancia de la interseccionalidad entre organización, sociedad y lucro.

En este artículo Magano et al (2021) analizan la sostenibilidad desde la gerencia de proyectos y el papel y comportamiento ético del gerente de proyectos. Se establece que en la actualidad los gerentes de proyectos están más preocupados por “la sostenibilidad del proyecto” que por la “sostenibilidad por el proyecto” [OBJ]. Esto da cuenta de que los gerentes de proyectos, finalmente, solo coordinan sus esfuerzos para llevar el proyecto a un fin, es decir garantizar la sostenibilidad *del* proyecto. Mientras que, desde una perspectiva holística, donde los gerentes de proyectos son más conscientes de los impactos y factores sociales relacionados con el proyecto, se debería tener un enfoque que también considere la sostenibilidad generada *por* el proyecto. Es decir, el impacto positivo al que podría contribuir el proyecto en un ámbito más amplio, no reducido únicamente al proyecto.

Otro estudio realizado por Guenov (2019) analizó la influencia de la edad de los gerentes de proyectos en el éxito de un proyecto. Preocupantemente, durante su análisis de la literatura previa, encontró que entre 2000 y 2010, varios estudios resaltaban la edad como un factor determinante no solo durante la selección de personal, sino también para el éxito de un proyecto. Por último, el estudio de Guenov encontró que no existe un impacto significativo entre la edad de un gerente de proyectos y el éxito del proyecto. Esta conclusión resalta la preocupación que existe por el envejecimiento de la fuerza laboral en Colombia y cómo esto afectará al gerente de proyectos no solo en la vinculación de personal calificado, independientemente de la edad, sino también en la retención de este.

Estos hallazgos dan lugar a una serie de preguntas adicionales que busquen entender la incorporación de los componentes de sostenibilidad y ética en la gerencia de proyectos, lo cual reitera la intención de esta investigación sobre la importancia de comprender y aumentar los niveles de concientización del componente social, enfocado en el envejecimiento poblacional, en la gerencia de proyectos.

Marco institucional

Nombre: Universidad EAN

Ubicación: Bogotá Colombia

Sector de la economía (CIU)

La Universidad EAN se encuentra dentro del sector de educación superior, específicamente en el código CIU 8542, correspondiente a la educación superior.

Historia y filosofía

Fundada en 1967, la Universidad EAN tiene como misión contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad mediante la formación de líderes emprendedores y responsables. Ha mantenido un enfoque en la educación empresarial y la innovación, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado laboral y la economía global.

Nichos de mercado

- **Estudiantes de pregrado y posgrados:** Jóvenes y profesionales en busca de educación universitaria y especialización con enfoque empresarial.
- **Profesionales y ejecutivos:** Individuos que buscan programas de especialización, maestría o doctorado para avanzar en sus carreras.
- **Empresas y Organizaciones:** Instituciones que requieren capacitación y desarrollo profesional para sus empleados.

Principales productos y procesos

- **Programas de pregrado:** Administración de empresas, ingeniería, ciencias sociales y ambientales, entre otros.
- **Programas de posgrado:** Especializaciones, maestrías y doctorados en gerencia de proyectos, administración, finanzas, marketing, sostenibilidad, y más.
- **Educación continua:** Cursos y diplomados para actualizar y especializar a profesionales en diversas áreas.

- **Investigación y desarrollo:** Fomento de la investigación aplicada a través de diferentes centros y grupos de investigación.
- **Emprendimiento e innovación:** A través del Centro de Emprendimiento e Innovación, se promueve la creación de empresas y proyectos innovadores, ofreciendo asesoría y recursos a emprendedores.

Estructura organizacional

- **Rectoría:** Dirección general y representación de la universidad.
- **Vicerrectoría:** Académica, Administrativa y Financiera, y de Investigaciones.
- **Facultades:** Organizadas por áreas del conocimiento.
- **Departamentos académicos:** Unidades dentro de las facultades que agrupan programas y áreas de estudio específicas.
- **Centro de investigación y desarrollo:** Generación de conocimiento y aplicación de innovaciones.
- **Unidades de apoyo:** Bienestar Universitario, Biblioteca, Servicios Tecnológicos, entre otros.

Especialización en Gerencia de Proyectos

El programa de Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN está diseñado para formar profesionales capaces de liderar proyectos complejos en diversos sectores. Se enfoca en el desarrollo de competencias gerenciales y técnicas para planificar, ejecutar y cerrar proyectos exitosamente, considerando la gestión de recursos, tiempo, costo, calidad y riesgos. Este programa también incorpora elementos como la sostenibilidad y la innovación, preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos actuales y futuros del mercado laboral, incluyendo aquellos relacionados con el envejecimiento poblacional.

Impacto del envejecimiento poblacional: La Universidad EAN, a través de su enfoque en educación continua y desarrollo de competencias, está preparada para equipar a sus egresados con las habilidades necesarias para adaptarse y liderar en un entorno laboral cada vez más envejecido. Esto incluye la gestión de equipos multigeneracionales y la adaptación de estrategias a las dinámicas cambiantes de la fuerza laboral.

Metodología

Primer nivel

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Los desafíos que enfrentaran los futuros Gerentes de Proyectos con relación al envejecimiento de la mano de obra son cruciales para comprender y abordar los obstáculos que pueden afectar la gestión eficiente de los diferentes proyectos. Para delimitar y establecer el enfoque de la investigación, se consideró la creación del instrumento desde las perspectivas cuantitativas, cualitativas y mixta.

- **Perspectiva Cuantitativa:** Desde esta perspectiva se recopilará información numérica y medible mediante la utilización de una encuesta, a partir de la cual y sumado al análisis de los datos históricos y estudios previos vistos en el marco teórico, se identificarán patrones y tendencias entre los estudiantes de la Especialización de Gerencia de proyectos.
- **Perspectiva Cualitativa:** Desde este punto se podrá explorar las experiencias, percepciones y opiniones subjetivas desde el punto de vista de los futuros estudiantes de la especialización de gerencia de proyectos.
- **Perspectiva Mixta:** Para abordar una visión más completa del problema y sus resultados se utiliza una perspectiva mixta para validar y complementar hallazgos mediante análisis combinados.

Definición de variables

Tabla 1: Definición de Variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Experiencia laboral en gerencia de proyectos	La cantidad de años de experiencia que una persona ha ejercido en el área de gerencia de proyectos	Mayor o menor exposición al campo laboral y a las dinámicas que influyen en el ejercicio del cargo	Laboral Social
Habilidades de liderazgo	La capacidad de un líder para influir, guiar y motivar a un grupo de personas para lograr un objetivo	Mayor o menor conocimiento de las habilidades con las que debe contar un líder para lograr los objetivos según una visión estratégica	Laboral Social Interpersonal Actitudinal
Habilidades gerenciales	El conocimiento, experiencias y destrezas para la solución de problemas, toma de decisiones, y comunicación efectiva	Las habilidades con las que deberán contar los gerentes para afrontar cambios en las dinámicas sociales y laborales	Laboral Social Actitudinal Interpersonal

Capacidad de adaptación	La capacidad para modificar el comportamiento y adaptarse a situaciones diferente de forma ágil y adecuada	La percepción de los encuestados frente a sus habilidades para adaptarse a situaciones cambiantes e inesperadas	Laboral Social Actitudinal Interpersonal
Habilidades comunicativas	La capacidad de transmitir y recibir mensajes de forma clara y concisa para entender e interpretar ideas.	La habilidad de los encuestados para comunicarse con diferentes grupos generacionales y su efectividad en la gerencia de proyectos	Laboral Social Actitudinal Interpersonal Comunicativa

Población y muestra

Según Sampieri, la población se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que comparten una característica común y sobre los cuales se busca generalizar una conclusión o inferencia.

Para determinar el tamaño se realizó el cálculo de tamaño de la muestra finita con el fin de tener un parámetro y unos resultados los cuales implican tener un margen de error y un nivel de confianza y con esto describir con el tamaño de la población y el total de la muestra usando la

siguiente ecuación:
$$n = \frac{(N * Z_{\alpha}^2 * p * q)}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

En este caso, la Universidad EAN cuenta con un total de población de 88 estudiantes de la especialización de gerencia de proyectos en modalidad virtual, calculando con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 9% obteniendo un tamaño de muestra de 52 personas.

Segundo nivel

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Con el fin de llegar o contactar con los estudiantes de la especialización de gerencia de proyectos de la universidad Ean y que se puedan obtener respuestas sinceras, se tomó como método de recolección de información la encuesta de carácter cualitativo, el cual es desarrollada en la plataforma de Google Forms y enviada a los estudiantes por medio electrónico (mensajería interna de la plataforma educativa CANVAS), esto facilitando el acceso a la población seleccionada y lograra respuestas válidas para analizar y obtener resultados a nuestra investigación.

Técnicas de análisis de datos

<p>El análisis de datos de encuestas es fundamental para obtener información significativa y poder realizar conclusiones. A continuación, se presentan algunas técnicas que se han utilizado en este estudio para el desarrollo de nuestro instrumento.</p>	
Análisis descriptivo	Se analizan medidas de tendencia central (media la mediana y variación).
Análisis exploratorio	Se identifican patrones, tendencias y relaciones
Análisis inferencial	Se utilizan estadísticas para inferir conclusiones sobre la muestra
Visualización de datos	Se representan gráficamente cada una de las preguntas del instrumento (mapas de calor, gráficas)

Tabla 2: Técnicas de análisis de datos

Análisis y discusión de los resultados

Luego de haber aplicado el instrumento de medición en la población seleccionada se procede a validar la información e interpretar los resultados obtenidos. Es de gran importancia que el análisis realizado esté enfocado a determinar el significado de los resultados en el contexto teórico y sectorial que enmarca la investigación.

2. Edad 54 respuestas

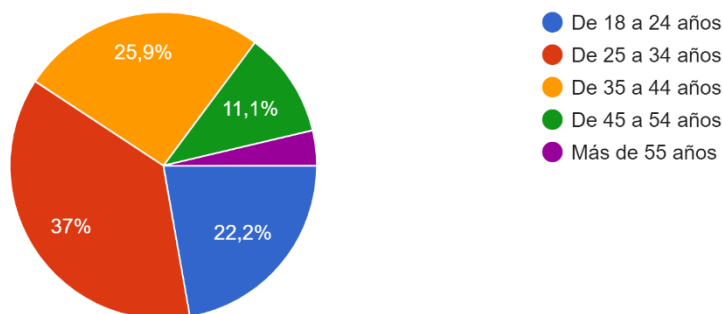


Ilustración 1: Edad de los estudiantes.

Edad promedio entre 25 y 34 años: Un porcentaje significativo (37%) se encuentra en el rango de edad de 25 a 34 años, lo que indica una fuerza laboral relativamente joven en esta área de proyectos.

3. Nivel educativo alcanzado 54 respuestas

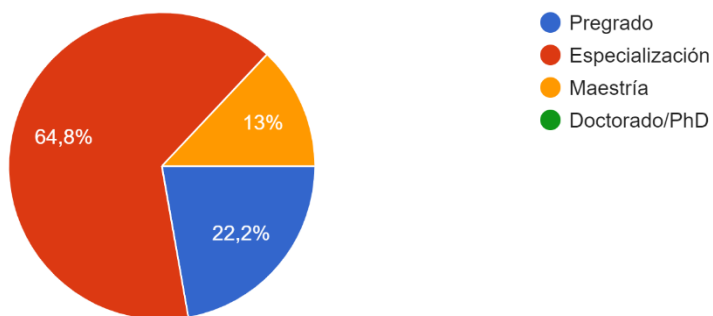


Ilustración 2: Nivel educativo alcanzado

Alto nivel educativo: Un 64.2% de los encuestados tienen un nivel de estudio de especialización, lo que demuestra la importancia de la formación académica avanzada en la gestión de proyectos.

6. Con base en su experiencia laboral califique

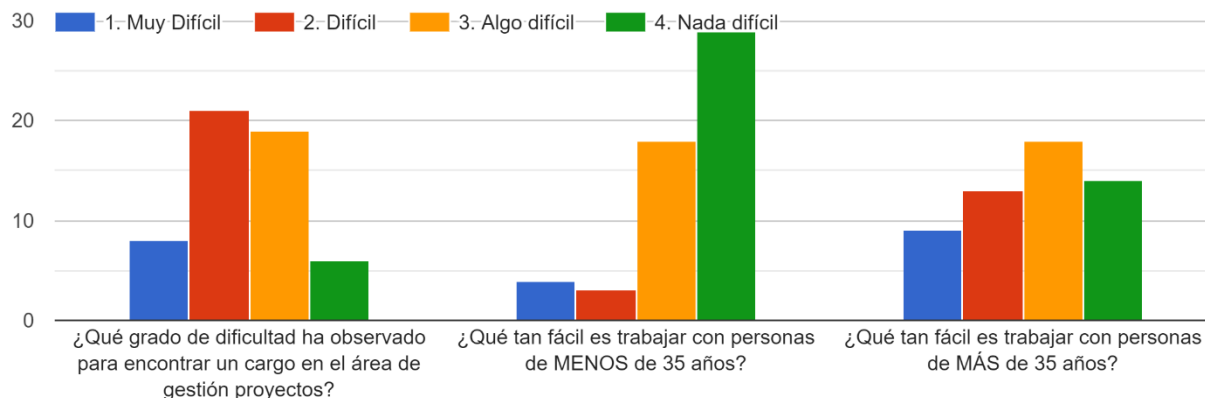


Ilustración 3: Grado de dificultad

La facilidad para trabajar con personas menores de 35 años: Los encuestados consideran que no es "nada difícil" trabajar con personas menores de 35 años, lo que sugiere una buena dinámica y adaptabilidad intergeneracional.

Dificultad moderada para trabajar con personas mayores de 35 años: Los encuestados encuentran "algo difícil" trabajar con personas mayores de 35 años, lo que podría reflejar diferencias generacionales o de enfoques en el ámbito laboral.

En estas conclusiones se resumen de las características demográficas, la formación académica, la experiencia laboral y las percepciones de los profesionales en gestión de proyectos encuestados.

8. En una escala de 1 al 5 ¿Qué grado de preparación cree que tienen las organizaciones para enfrentar los desafíos que plantea el envejecimiento...ente preparadas 4: Preparadas 5: Muy preparadas
54 respuestas

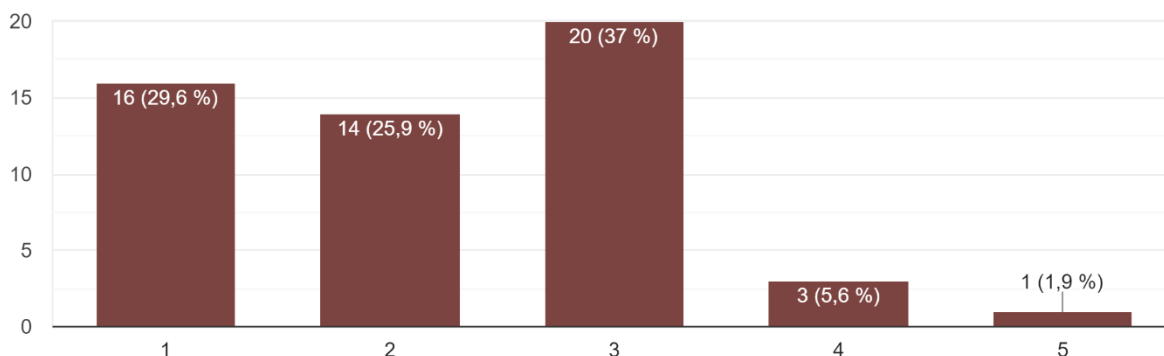


Ilustración 4: percepción del grado de preparación que tienen las organizaciones para enfrentar desafíos que plantea el envejecimiento poblacional.

En cuanto a la percepción de los encuestados frente al grado de preparación que tienen las organizaciones para enfrentar los desafíos que plantea el envejecimiento de la población en la gestión de proyectos, se observa que:

La mayoría de los encuestados (55.5%) cree que las organizaciones están "muy poco preparadas" (29.6%) o "poco preparadas" (25.9%) para enfrentar los desafíos del envejecimiento de la población en la gestión de proyectos. Mientras que, el 37% de los encuestados considera que las organizaciones están "moderadamente preparadas". Aunque esta es la categoría con mayor porcentaje individual, sugiere que, si bien hay un reconocimiento de ciertos esfuerzos y preparativos, aún existe mucho espacio para mejorar. Y, solo un pequeño porcentaje de los encuestados (7.5%) cree que las organizaciones están "preparadas" (5.6%) o "muy preparadas" (1.9%). Esto revela que pocas personas confían en que las empresas tengan las estrategias y recursos necesarios plenamente desarrollados para abordar los desafíos relacionados con el envejecimiento de la población.

15. ¿Qué desafíos específicos cree podrían enfrentar los futuros gerentes de proyectos al trabajar con proveedores y contratistas de diferentes edades?

54 respuestas

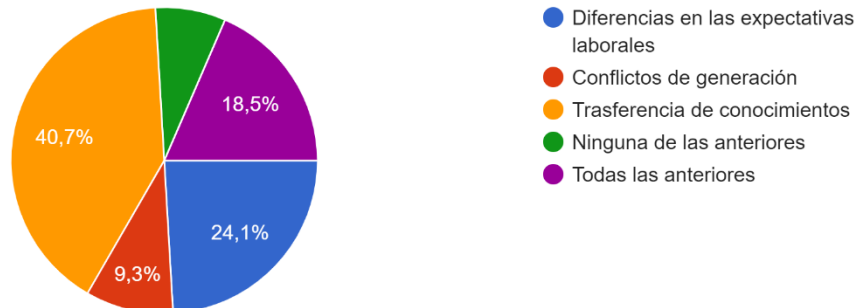


Ilustración 5: desafíos específicos

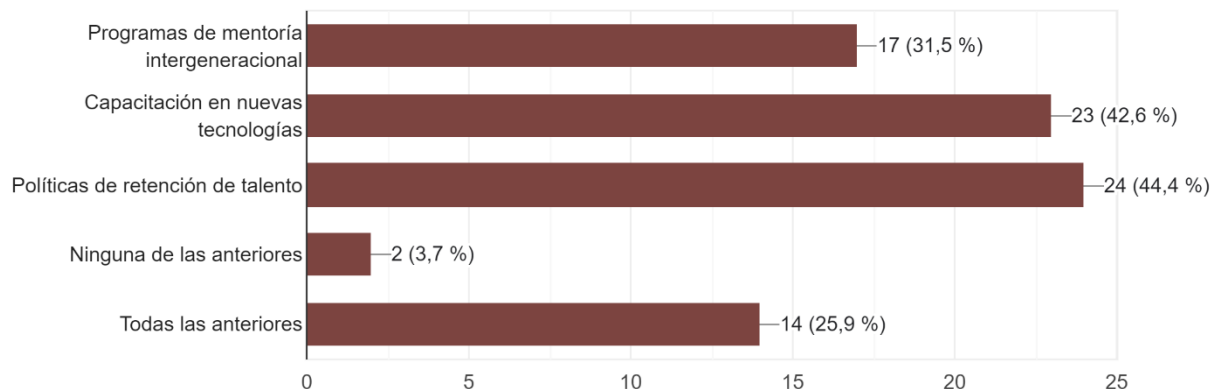
Conflictos Generacionales (41.5%): Este desafío resalta la necesidad de que los futuros gerentes de proyectos desarrollen habilidades para manejar las diferencias de perspectivas y estilos de trabajo entre generaciones. Los conflictos generacionales pueden surgir debido a valores y expectativas laborales divergentes, lo cual requiere una gestión eficaz para evitar la fricción en el equipo.

Diferencias en Expectativas Laborales (24.5%): Las distintas generaciones tienen expectativas laborales variadas, lo que puede complicar la colaboración si no se gestionan adecuadamente. Los gerentes deben ser capaces de equilibrar estas expectativas para mantener la cohesión y la productividad del equipo.

Transferencia de Conocimientos (18.9%): La transferencia de conocimientos entre generaciones es esencial para asegurar la continuidad del conocimiento y las habilidades dentro de la organización. Los programas de mentoría pueden ser una solución efectiva para este desafío, promoviendo un entorno de aprendizaje continuo.

16. ¿Qué medidas específicas podrían tomar las organizaciones para apoyar el desarrollo profesional y la adaptación de los gerentes de proyectos frente al envejecimiento poblacional?

54 respuestas



Políticas de Retención de Talento (45.3%): Este resultado indica que las organizaciones deben centrarse en estrategias para mantener a los empleados mayores, aprovechando su experiencia y conocimientos. Las políticas de retención efectivas pueden incluir incentivos, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo inclusivo.

Capacitación en Nuevas Tecnologías (41.5%): La formación continua en tecnologías emergentes es crucial para que los gerentes de proyectos se mantengan actualizados y competitivos. Esto es importante no solo para la eficiencia operativa, sino también para asegurar que los empleados mayores se sientan capacitados y valorados.

Programas de Mentoría Intergeneracional (32.1%): Facilitar la transferencia de conocimientos entre generaciones a través de programas de mentoría puede mejorar la colaboración y la cohesión del equipo. Estos programas fomentan un entorno de aprendizaje y ayudan a cerrar la brecha de conocimientos entre los empleados más jóvenes y los mayores.

Principales desafíos identificados en la investigación

De acuerdo con los resultados obtenidos en el formulario aplicado a los estudiantes de Gerencia de proyectos de la Universidad Ean se definen Los desafíos específicos que el envejecimiento de la mano de obra en Colombia planteará para los futuros gerentes de proyectos, abarcando la gestión del conocimiento, la adaptación tecnológica, la inclusión de trabajadores mayores y el impacto en la productividad son los siguientes:

- **Gestión del conocimiento:** Uno de los desafíos específicos será la transferencia efectiva de conocimiento y experiencia de los trabajadores mayores a las nuevas generaciones, garantizando la continuidad del saber hacer y la expertise acumulada en la organización. Esto implicará desarrollar estrategias para capturar, documentar y compartir el conocimiento tácito y explícito de los trabajadores mayores antes de su retiro, así como promover una cultura de aprendizaje continuo y colaborativo en la empresa.
- **Adaptación tecnológica:** El envejecimiento de la mano de obra plantea el desafío de incorporar tecnologías adecuadas y accesibles para los trabajadores mayores, quienes pueden enfrentar barreras en la adopción de nuevas herramientas digitales. Los gerentes de proyectos deberán asegurar que la implementación de tecnología sea inclusiva y que se brinde la capacitación necesaria para que todos los empleados, independientemente de su edad, puedan utilizar eficazmente las herramientas digitales en sus tareas diarias.
- **Inclusión de trabajadores mayores:** Otro desafío importante será promover la inclusión laboral de los trabajadores mayores en un mercado laboral que tiende a valorar la juventud y la innovación. Los gerentes de proyectos deberán fomentar la diversidad generacional en los equipos de trabajo, eliminar la discriminación por edad y crear un ambiente laboral inclusivo que reconozca y valore la experiencia y las habilidades de los trabajadores mayores.
- **Impacto en la productividad:** El envejecimiento de la mano de obra puede tener implicaciones en la productividad de las organizaciones, ya que los trabajadores mayores pueden enfrentar desafíos relacionados con la salud, la fatiga laboral o la adaptación a cambios tecnológicos. Los gerentes de proyectos deberán diseñar estrategias para gestionar la productividad de manera efectiva, considerando la implementación de medidas de bienestar laboral, la flexibilización de horarios, la asignación de tareas acordes a las capacidades de

cada trabajador y la promoción de un ambiente laboral saludable y motivador para todas las edades.

Estos desafíos específicos representan aspectos críticos que los futuros gerentes de proyectos en Colombia deberán abordar para enfrentar los retos derivados del envejecimiento de la mano de obra, destacando la importancia de la gestión del conocimiento, la adaptación tecnológica, la inclusión laboral y la productividad en un entorno laboral diverso y en evolución.

Habilidades y herramientas que los futuros gerentes de proyectos deben desarrollar

Las habilidades y herramientas que los futuros gerentes de proyectos deben desarrollar para gestionar equipos intergeneracionales eficazmente, considerando aspectos como liderazgo, comunicación intercultural, gestión del cambio y el uso de software especializado, según los resultados de la encuesta realizada a los estudiantes de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, son las siguientes:

- **Liderazgo inclusivo:** Los gerentes de proyectos deben desarrollar habilidades de liderazgo inclusivo que les permitan reconocer y valorar las fortalezas de cada miembro del equipo, independientemente de su edad, fomentando un ambiente de respeto, colaboración y motivación para todos los integrantes 1.
- **Comunicación efectiva:** Es fundamental que los gerentes de proyectos mejoren sus habilidades de comunicación intergeneracional, adaptando su estilo de comunicación a las diferentes generaciones presentes en el equipo. Esto implica ser claros, empáticos y asertivos en la comunicación, utilizando canales y mensajes adecuados para cada grupo generacional 1.
- **Gestión del cambio:** Ante la diversidad de edades y experiencias en un equipo intergeneracional, los gerentes de proyectos deben ser capaces de gestionar el cambio de manera efectiva, promoviendo la flexibilidad, la adaptabilidad y la resiliencia en el equipo frente a nuevas tecnologías, procesos o situaciones laborales 1.
- **Uso de software especializado:** En un entorno cada vez más digitalizado, los gerentes de proyectos deben dominar el uso de software especializado en gestión de proyectos para optimizar la planificación, ejecución y seguimiento de las tareas. Esto incluye herramientas

de gestión de proyectos, colaboración en línea y seguimiento de indicadores clave de rendimiento

Al desarrollar estas habilidades y utilizar estas herramientas, los gerentes de proyectos estarán mejor preparados para gestionar equipos intergeneracionales de manera eficaz, promoviendo la colaboración, la innovación y el éxito en la ejecución de proyectos en un entorno laboral diverso y en constante evolución.

Implicaciones del envejecimiento poblacional en la demanda y oportunidades laborales de los futuros gerentes de proyectos de la Universidad Ean

El envejecimiento poblacional tiene diversas implicaciones en la demanda y oportunidades laborales para los especialistas en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, incluyendo tendencias de empleo, áreas con mayor demanda y competencias necesarias para ser competitivos. Al analizar estas implicaciones, se pueden destacar los siguientes puntos:

- **Tendencias de empleo:** El envejecimiento poblacional puede influir en las tendencias de empleo para los especialistas en Gerencia de Proyectos, ya que se espera que la demanda de profesionales con habilidades en gestión de proyectos continúe creciendo en diversos sectores, como la construcción, la tecnología, la salud y el sector público. Además, la necesidad de gestionar proyectos de innovación, sostenibilidad y transformación digital puede generar nuevas oportunidades laborales para estos especialistas.
- **Áreas con mayor demanda:** Con el envejecimiento de la población y la necesidad de adaptarse a un entorno laboral diverso, se espera que la demanda de especialistas en Gerencia de Proyectos con habilidades en gestión intergeneracional, liderazgo inclusivo, comunicación efectiva y adaptación tecnológica aumente significativamente. Asimismo, áreas emergentes como la gestión de proyectos ágiles, la ciberseguridad y la gestión del cambio pueden presentar oportunidades laborales para estos profesionales.
- **Competencias necesarias para ser competitivos:** Para destacarse en un mercado laboral competitivo y en constante evolución, los especialistas en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN deberán desarrollar competencias clave como habilidades de liderazgo inclusivo, comunicación intergeneracional, gestión del cambio, adaptación tecnológica,

pensamiento crítico, resolución de problemas y trabajo en equipo. Además, la actualización constante en herramientas y metodologías de gestión de proyectos, así como la capacidad de aprender y adaptarse rápidamente a nuevos entornos laborales, serán fundamentales para mantenerse competitivos.

Finalmente, el envejecimiento poblacional impacta la demanda y oportunidades laborales para los especialistas en Gerencia de Proyectos, generando la necesidad de desarrollar competencias específicas para gestionar equipos intergeneracionales, adaptarse a cambios tecnológicos y liderar proyectos de manera efectiva en un entorno laboral diverso y dinámico. Estar preparados para estas implicaciones permitirá a los profesionales de la Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN aprovechar las oportunidades laborales emergentes y ser competitivos en el mercado laboral actual y futuro.

Conclusiones

En conclusión, es viable describir aquellas temáticas que representan un desafío para los futuros gerentes de proyectos a raíz del envejecimiento poblacional, estos desafíos contemplan desde la dificultad en la búsqueda de trabajo, cambios en la dinámica laboral y equipos de trabajo o incluso escasez de talento calificado, así que algunos de estos desafíos se representan detalladamente a continuación:

El envejecimiento poblacional plantea una serie de desafíos significativos para los futuros gerentes de proyectos, que tendrán que navegar un mercado laboral cada vez más complejo. Uno de los principales retos será encontrar trabajo, ya que la alta competencia y la escasez de oportunidades se intensificarán debido al creciente número de profesionales en búsqueda de empleo.

Además, las compañías deberán prepararse mejor para enfrentar las nuevas realidades demográficas. Esto incluye ajustar sus políticas de contratación y retención para atraer y mantener a un talento diverso, así como desarrollar programas de capacitación que respondan a las necesidades de una fuerza laboral envejecida, estas políticas deben estar encaminadas hacia una fuerza laboral con las complicaciones naturales que estas comprenden, donde busque perfiles concretos para trabajos manuales y donde se ejecuten actividades físicas como rutinas de ejercicios y políticas estrictas sobre manipulación de cargas y demás operaciones que afecten directamente la salud física de los colaboradores (López Pumar, 2024).

. En ese sentido, la dinámica laboral y de equipos también sufrirá cambios significativos. Con una fuerza laboral más envejecida, los equipos de trabajo serán más heterogéneos en términos de experiencia y expectativas laborales. Este cambio puede llevar a una disminución en la productividad si no se manejan adecuadamente las diferencias generacionales.

También, las diferencias en las expectativas laborales entre las generaciones también presentarán desafíos. Mientras que los empleados más jóvenes podrían priorizar la flexibilidad y las oportunidades de desarrollo, los trabajadores mayores pueden estar más enfocados en la estabilidad y los beneficios de jubilación. Los gerentes de proyectos tendrán que equilibrar estas expectativas para mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Como resaltan

Alcover y Topa (2018), las características del conocimiento son los factores más relevantes en las percepciones de la capacidad psicológica para el trabajo entre los trabajadores mayores. Por eso, es vital que los gerentes de proyectos entiendan los diferentes factores motivacionales que pueden influir en una mano de obra mayor.

En resumen, el envejecimiento poblacional exigirá a los gerentes de proyectos una adaptación constante y una gestión estratégica de diversos aspectos laborales. La capacidad de encontrar trabajo, la preparación de las compañías, los cambios en la dinámica laboral y de equipos, la disminución en la productividad, la escasez de talento calificado, el aumento en los gastos de capacitación y entrenamiento, la facilitación de la transferencia de conocimientos, y las diferencias en las expectativas laborales serán temáticas centrales que deberán abordar para asegurar el éxito en un entorno demográfico cambiante. Como Santosa (2022) evidenció “el compromiso del liderazgo, las políticas y prácticas inclusivas, la conciencia y sensibilidad cultural, y la participación de los empleados son los componentes clave de un enfoque holístico de la gestión de personas para promover la diversidad y la inclusión en la cultura organizacional”.

Para adaptarse a los desafíos del envejecimiento poblacional, los futuros especialistas en Gerencia de Proyectos deben desarrollar habilidades clave. Esto incluye la gestión de equipos multigeneracionales mediante comunicación intergeneracional y liderazgo inclusivo, y el desarrollo de talento y retención a través del reclutamiento estratégico y la planificación de sucesión. Como resalta King (2024), “las acciones de DEIB (Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia) solo son efectivas si las personas que las implementan están comprometidas. Nuestra estrategia de liderazgo inclusivo multifacética tiene como objetivo avanzar en estrategias auténticas de DEIB mediante la identificación y abordaje de todas las áreas: conocimiento, diversidad de la fuerza laboral, asociaciones comunitarias, seguridad psicológica y datos”.

Con base en lo anterior, la eficacia de las estrategias de liderazgo inclusivo dependerá en gran medida del grado de compromiso, la cultura organizacional y el factor humano. Por esta razón, resulta de gran importancia para los futuros gerentes de proyectos entender cómo las dinámicas intergeneracionales constituirán un factor determinante en el éxito de la implementación de ciertos proyectos.

También es crucial la capacitación continua con diseño de programas formativos y uso de tecnología educativa. Además, deben ser adaptables y flexibles, gestionando el cambio y resolviendo problemas en un entorno cambiante, y enfocarse en la productividad y bienestar, desarrollando programas de bienestar y optimizando el trabajo. Los resultados de la investigación se ven reflejados como Isham, Mair y Jackson (2021) resaltan en cuanto a algunos factores como la calidad del personal de supervisión y el capital humano, los cuales pueden incidir no solo en el bienestar sino también en la productividad de los colaboradores. En conclusión, combinar habilidades interpersonales, estratégicas y tecnológicas, con formación continua y herramientas avanzadas, es esencial para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades del envejecimiento poblacional.

Referencias

- Abu-Laban, Yasmeeen (2024). Middle class nation building through a tenacious discourse on skills: immigration and Canada. Universidad de Alberta. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. Recuperado de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85185933891&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=72bd0b8e5fb887a358edef10efea74b6&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28skilled+AND+workers+and+migration%29&sl=30&sessionSearchId=72bd0b8e5fb887a358edef10efea74b6&relpos=13>
- African Renaissance (2023). Political Economy of Migration and the Crisis of Economic Development in Nigeria—Ciencias sociales—ProQuest. Recuperado 12 de febrero de 2024, de <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/socialsciences/docview/2896708107/864D4E28AE254A8BPQ/1?accountid=34925&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Alcover, C. M., & Topa, G. (2018). Work characteristics, motivational orientations, psychological work ability and job mobility intentions of older workers. *PLoS ONE*, 13(4), e0195973.
- Cardona Arango, D., & Peláez, E. (2012). Envejecimiento poblacional en el siglo XXI: Oportunidades, retos y preocupaciones. *Revista Salud Uninorte*, 28(2), 335-348.
- CEPAL. (2022). Envejecimiento poblacional. Recuperado el 12 de febrero de 2024 de: <https://www.cepal.org/es/noticias/cepal-examina-panorama-actual-envejecimiento-la-region-asi-como-avances-desafios-ejercicio>
- Centro Económico para América Latina y el Caribe, C. (2019). *Notas de Población* N°108. 46.

- Corrado, A., Pisacane, L., & Alarcón Ferrari, C. (2024). The agrifood-migration nexus: Migration regimes and the politics of labour shortages in Italy and Sweden. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 50(5), 1252-1276.
<https://doi.org/10.1080/1369183X.2023.2279749>
- Cristea M, Noja GG, Stefea P, Sala AL. (2020). The Impact of Population Aging and Public Health Support on EU Labor Markets. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17(4):1439. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041439>
- DANE - Nacimientos. (s. f.). Recuperado 12 de febrero de 2024, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos>
- DANE. (2022). Reporte estadístico de migración Número 2. Recuperado el 12 de abril de 2024 de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/migracion/2doreporte-migracion.pdf>.
- DANE. (2024). Boletín técnico: mercado laboral de la juventud, trimestre móvil diciembre 2023-febrero 2024. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-juventud>
- Delgado, S, & Ramírez. (2015). Natalidad y desarrollo económico en Colombia durante 2000-2013. *Revista estudiantes fac.cienc.econ.*, Vol. V (1), Enero-Diciembre 2015, 23-30.
- Doostgharin, T. (2008). Why do highly skilled people from developing countries migrate to the UK? *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 3(1), 317-322. <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v03i01/52511>

- Fasescolda—Federación de Aseguradores Colombianos: Resumen | LinkedIn. (s. f.). Recuperado 15 de febrero de 2024, de <https://www.linkedin.com/company/federacion-de-aseguradores-colombianos-fasescolda/?originalSubdomain=co>
- Gong, Y., & Zhiqiang, C., & De, T. (2023). Social ties and talent migration: Considering the intentions of migrants to permanently settle in Chinese cities. *Applied Geography*. Vol 165. Recuperado el 21 de marzo de 2024 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0143622824000328?via%3Dihub#preview-section-snippets>.
- Gu, D., Andreev, K., & Dupre, M. E. (2021). Major Trends in Population Growth Around the World. *China CDC weekly*, 3(28), 604–613. <https://doi.org/10.46234/ccdcw2021.160>
- Guenov, M. (2019). The Influence of Project Manager’s Age on Project Success. *Journal of Engineering Project and Production Management*, 9(1), 12-19. DOI: 10.2478/jepmm-2019-0003.
- Isham, A., Mair, S., & Jackson, T. (2021). Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link. *Ecological Economics*, 184, 106989.
- King, S., Roberts-Turner, R., & Floyd, T. T. (2024). Inclusive leadership: A framework to advance diversity, equity, inclusion, and cultivate belonging. **Nurse Leader, 22*(2)*, 132-139.
- Kojima, R. (1996). Introduction: Population migration and urbanization in developing countries. *The Developing Economies*, 34(4), 349-369. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.1996.tb01176.x>
- Lanati, M., & Thiele, R. (2024). The link between economic growth and emigration from developing countries: Does migrants' skill composition matter?. *Kyklos*. Vol 77, páginas 213-248. Recuperado el 21 de marzo de 2024 de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85178455542&origin=resultlist&sort=plf-f&src=s&sid=72bd0b8e5fb887a358edef10efea74b6&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28skilled+AND+workers+and+migration%29&sl=30&sessionSearchId=72bd0b8e5fb887a358edef10efea74b6&relpos=5>

- López Pumar, G. (2024). El envejecimiento y la capacidad de trabajo desde la perspectiva de género. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 11(2), 48-53. Recuperado de <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/696/708>
- Magano, J., Silvius, G., Sousa e Silva, C., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. *Project Leadership and Society*, 2, 100020.
- Martínez, C. (2013). Descenso de la fecundidad, participación laboral de la mujer y reducción de la pobreza en Colombia, 1990-2010. *Profamilia*.
- Orlická, E. (2015). Impact of population ageing and elderly poverty on macroeconomic aggregates. Elsevier. Disponible en SciendeDirect.
- Parra Delgadillo, J. (2018). Migraciones en Colombia (ciudad-campo): Análisis al neoruralismo y las nuevas ruralidades en las afueras de Bogotá (Cundinamarca). <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1767>
- Political Economy of Migration and the Crisis of Economic Development in Nigeria—Ciencias sociales—ProQuest. (s. f.). Recuperado 12 de febrero de 2024, de <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/socialsciences/docview/2896708107/864D4E28/AE254A8BPQ/1?accountid=34925&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Pinzón, D. (2013). Cambio poblacional en Colombia. *Revista Fasecolda*, 154, Article 154.
- Profamilia. (2015). Resumen ejecutivo: encuesta nacional de demografía y salud (ENDS).
- Shlapentokh, V., & Beasley, E. (2017). Restricting freedoms: Limitations on the individual in contemporary America. ISBN 978-135149318-5, 978-141284972-2. Páginas 1 – 2181.

- Slantosa, H. D., Manulang, L., & Putri, S. K. (2022). Integrating diversity and inclusion in organizational culture: A holistic approach to people management. *Jurnal Office*, 8(2), 385.
- Xiao, J., Qiao, J., Han, D., Ma, Y., Zhu, Q., & Wang, W. (2024). Spatial distribution and transformation mechanism of specialized villages in typical agricultural areas: Case study of Henan province, China. *Habitat International*, 146, Article number 103034.
<https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2023.103034>
- Zhany, Y. (2023). De-peripheralization and rural land capitalization: An empirical study of a public–private partnership in Zhaoqing, China. Open Access. Recuperado el 23 de marzo de 2024 de, de <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1111/rsp3.12713>
- Zorro Melo, J. L. F. (2021). Juventud rural y migración del campo a la ciudad en Colombia, una aproximación desde el análisis narrativo de políticas públicas [Trabajo de grado - Maestría, Universidad Nacional de Colombia].
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/80089>
- Zuñiga Melendez, O. A., & Portillo Hernandez, J. S. (2023). Consecuencias económicas que pueden generarse debido a la migración a corto, mediano y largo plazo.
<http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/27568>