THE SHIFT®

Actuando frente al cambio demográfico.

2026

REPORTE ANUAL

THE SHIFT *Report*

El Gran Desajuste

Del cambio demográfico al desafío demográfico:
cómo construir organizaciones más resilientes.

QUÉ VAS A ENCONTRAR

Datos, tendencias y señales para anticipar el impacto del cambio demográfico en el trabajo, los mercados y la estrategia empresarial.

EN COLABORACIÓN CON

THE SHIFT FOUNDATION | Fundación BNA | UNIVERSIDAD DEL CEMA UCEMA

ÍNDICE

Contenido del *reporte*

Cinco capítulos que recorren el camino del dato a la decisión: qué está cambiando, cómo impacta en las organizaciones, qué dimensiones definen la preparación demográfica y por dónde empezar a actuar.

01 Introducción 03

1.1 Qué es The Shift Report 03

1.2 Del cambio demográfico al desafío demográfico 04

1.3 The Shift Foundation: quiénes somos 05

02 El Gran Desajuste 06

2.1 La transición demográfica: contexto histórico y tendencias recientes 07

2.2 Los impactos de la transición demográfica 09

2.3 De la demografía a la estrategia: desafíos y oportunidades para las organizaciones 11

03 Las seis dimensiones de la preparación demográfica 13

3.1 Revolución del Bienestar 15

3.2 Trabajo, Carreras y Propósito 20

3.3 Integración Generacional 27

3.4 Arquitectura Financiera para la Longevidad 32

3.5 Dividendo de Longevidad y Estrategia de Mercado 36

3.6 Gobernanza Demográfica 41

04 Los desafíos que definirán la próxima década 46

05 De la anticipación a la acción 49

ANEXOS

Metodología 52

Organizaciones participantes 53

Agradecimientos 54

Créditos y publicación 55

¿Qué es *THE SHIFT Report*?

Un reporte para entender cómo el cambio demográfico está impactando en las organizaciones y qué decisiones exige.



UNA SOCIEDAD EN MOVIMIENTO *La demografía cambia, las trayectorias se extienden y las generaciones se reconfiguran.*

THE SHIFT Report 2026 traduce el cambio demográfico en información útil para las organizaciones. Combina datos, tendencias, evidencia recogida entre empresas y una mirada sobre seis dimensiones de preparación demográfica.

Su objetivo es identificar qué está cambiando, dónde aparecen los principales riesgos y oportunidades y qué capacidades necesitan desarrollar las organizaciones para responder con mayor resiliencia.

THE SHIFT Report busca, en definitiva, contribuir a una conversación que recién comienza: pasar de observar el cambio demográfico a incorporarlo en la estrategia y convertir anticipación en acción.

A lo largo del documento, el análisis se organiza en torno a seis dimensiones de preparación demográfica:

LAS SEIS DIMENSIONES

01 **Revolución del Bienestar**

02 **Trabajo, Carreras y Propósito**

03 **Integración Generacional**

04 **Arquitectura Financiera para la Longevidad**

05 **Dividendo de Longevidad y Estrategia de Mercado**

06 **Gobernanza Demográfica**

"La demografía está cambiando rápidamente todas las reglas. La pregunta es qué tan preparadas están las organizaciones para responder."

ANDREA FALCONE Co-Founder & Regional Lead LATAM, THE SHIFT

¿Por qué ahora?

El cambio demográfico ya es un desafío estratégico

América Latina atraviesa una de las transiciones demográficas más aceleradas del mundo. Procesos que en algunos países europeos se desarrollaron a lo largo de muchas décadas están ocurriendo en nuestra región en una fracción de ese tiempo. Esa velocidad importa: reduce el margen disponible para adaptar instituciones, mercados, sistemas de protección y organizaciones a una estructura poblacional diferente.



FUENTES *World Bank, Population Aging: Is Latin America Ready? · Population Reference Bureau · CEPAL 2022–2025*

La demografía dejó de ser un dato de contexto. La caída de la fecundidad, el aumento de la longevidad y la transformación de la estructura etaria ya impactan en la economía y dentro de las organizaciones: modifican la disponibilidad de talento, extienden las trayectorias laborales, transforman las necesidades de bienestar y planificación financiera y alteran los patrones de consumo.

A diferencia de otras transformaciones, una parte importante del futuro demográfico puede anticiparse. Las personas que integrarán la fuerza laboral en los próximos años ya nacieron y las cohortes que llegarán a edades de retiro pueden proyectarse con considerable precisión. Esto permite anticipar, pero también vuelve más costoso postergar decisiones.

El desafío se vuelve más complejo porque esta transición se superpone con la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial. La pregunta ya no es sólo cómo gestionar una fuerza laboral más diversa en edades, sino cómo rediseñar carreras más largas en un entorno donde las habilidades, los puestos y los modelos de negocio cambian cada vez más rápido.

Por eso hablamos de **desafío demográfico**. No porque vivir más o tener menos hijos sean un problema, sino porque existe un desajuste entre una nueva realidad demográfica y estructuras diseñadas para otra: carreras más lineales, sistemas previsionales pensados para retiros más cortos, modelos de salud reactivos, políticas de talento tradicionales y mercados que todavía subestiman el valor económico de vidas más largas.

Para las organizaciones, esto abre una agenda de riesgo, resiliencia y oportunidad. Anticipar la evolución de la fuerza laboral, sostener la productividad, integrar generaciones, acompañar una mejor planificación financiera y comprender nuevos mercados empiezan a formar parte de una misma agenda estratégica.

THE SHIFT Report nace de esa urgencia: pasar de observar el cambio demográfico a prepararse para él, y de la preparación a la acción.

¿Cómo lo hicimos?

La mirada de las organizaciones

Durante 2026, THE SHIFT realizó un relevamiento entre organizaciones para entender cómo están percibiendo y respondiendo al cambio demográfico. La encuesta exploró **prioridades, nivel de preparación y prácticas** en las seis dimensiones analizadas en este reporte. Sus resultados, cruces e insights atraviesan todo el documento y se ponen en diálogo con tendencias y evidencia global.

DIVERSIDAD DE LA MUESTRA

130 organizaciones participantes

10 países representados

13 industrias

DIVERSIDAD DE TAMAÑOS

Menos de 100 empleados	38,3%
100 a 499	23,3%
500 a 999	10,0%
1.000 a 4.999	17,5%
Más de 5.000	10,8%

ALCANCE GEOGRÁFICO

Regional	31,7%
Nacional	30,0%
Global	25,8%
Local	12,5%

SECTORES REPRESENTADOS

- Tecnología
- Servicios financieros
- Consultoría, RR.HH. y servicios profesionales
- Salud
- Educación
- Seguros
- Consumo masivo
- Industria y manufactura
- Energía
- Farmacéutica
- Retail
- Telecomunicaciones
- Turismo, hotelería y transporte
- Construcción e inmobiliario
- Medios, comunicación y publicidad
- Asociaciones, fundaciones y tercer sector

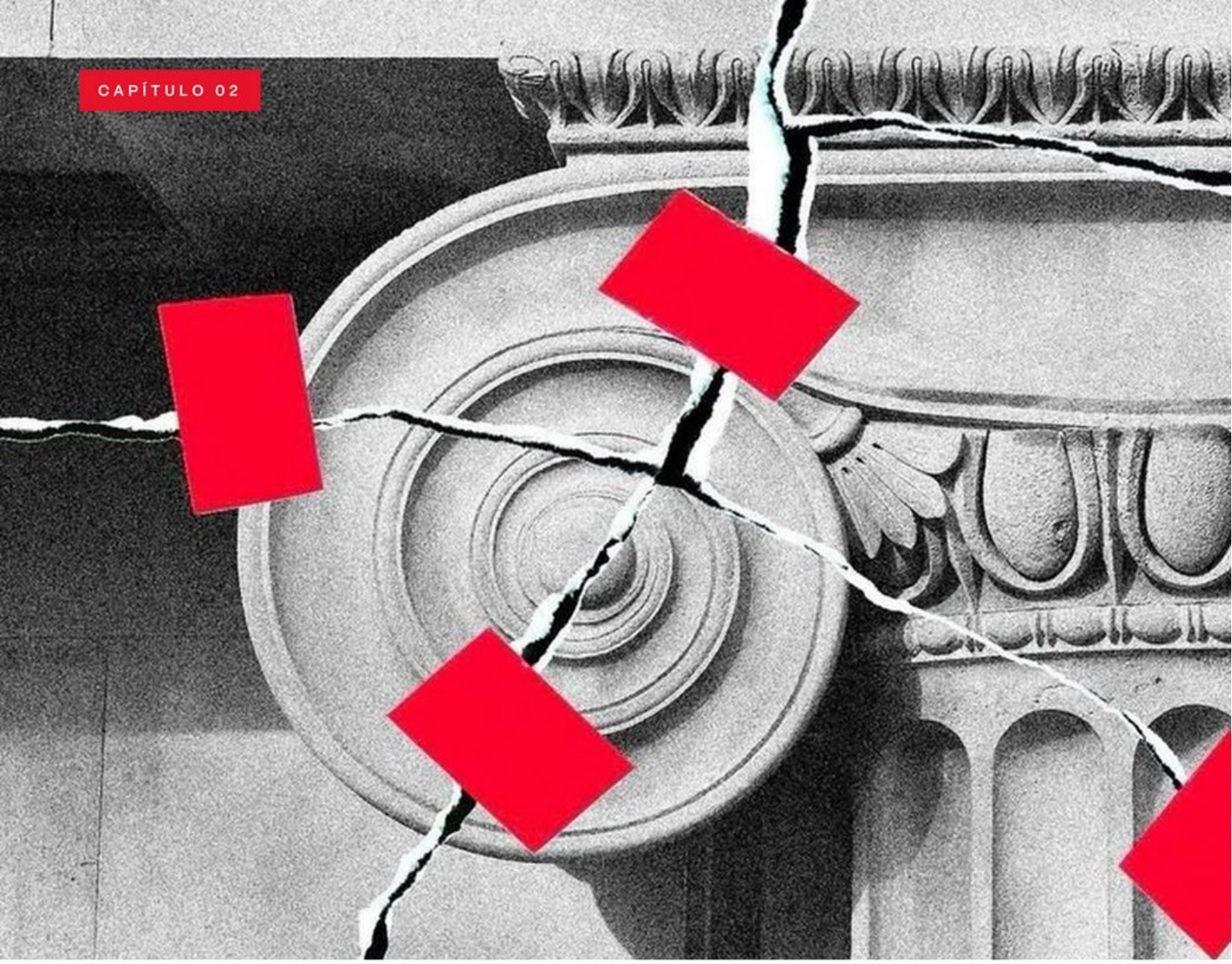
PAÍSES REPRESENTADOS

Argentina · Colombia · Panamá · Costa Rica · México
Perú · Estados Unidos · Francia · Reino Unido · Italia

Nota metodológica. *Los resultados reflejan las respuestas de las organizaciones participantes y no constituyen una muestra estadísticamente representativa del universo empresarial. Los cortes por país, industria o tamaño se utilizan cuando la base permite una lectura consistente.*

La diversidad de organizaciones relevadas permite identificar patrones, diferencias y brechas entre realidades muy distintas.

> *Este Report cruza dos miradas: lo que está cambiando afuera y cómo están respondiendo las organizaciones adentro.*



CAPÍTULO 02

El Gran *Desajuste*

Vivimos más años, pero nuestras instituciones siguen pensadas para la realidad demográfica del siglo XX. Esa brecha entre la longevidad real y los sistemas que la rodean es donde nace el desafío.



POR RAFAEL ROFMAN

Investigador Principal del CIPPEC · Chair del Standard Council, THE SHIFT Foundation

La transición demográfica
Contexto histórico y tendencias recientes

La transición demográfica es probablemente el proceso de largo plazo más transformador que han experimentado las poblaciones humanas en los últimos tres siglos: el pasaje de un régimen de alta fecundidad y alta mortalidad a otro de tasas bajas en ambas variables.

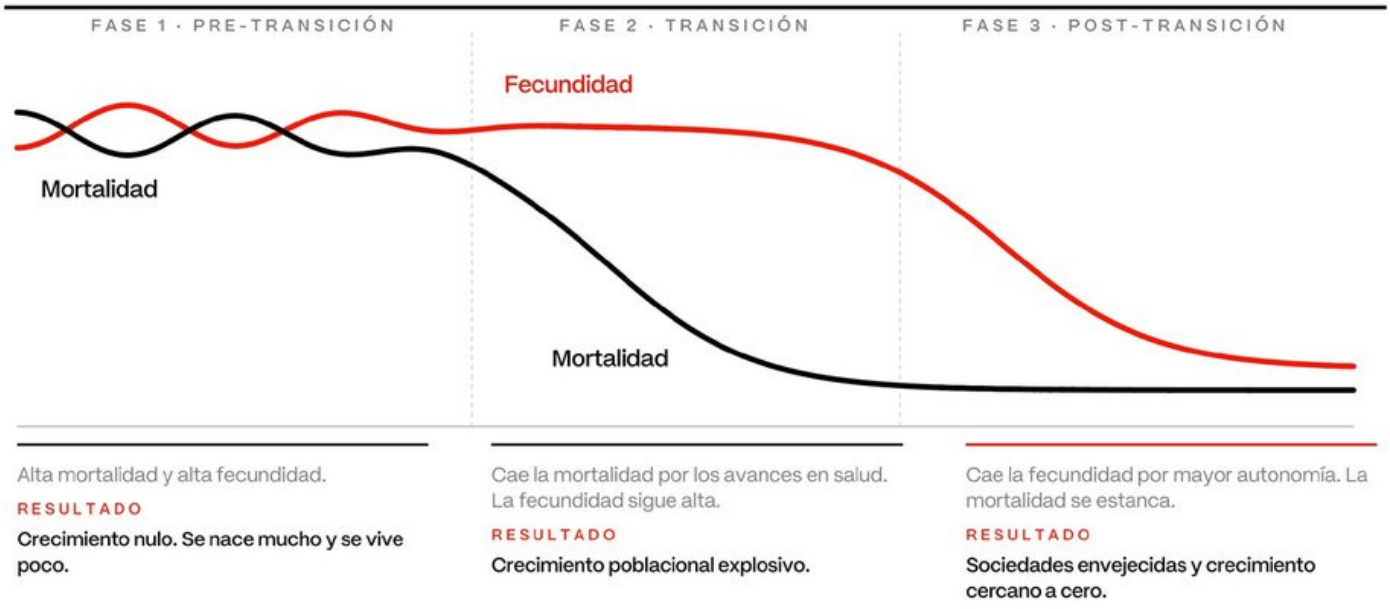


GRÁFICO 1 *La transición demográfica: de nacer mucho y vivir poco a sociedades envejecidas.*

Durante la mayor parte de la historia de la humanidad, desde sus orígenes hasta aproximadamente fines del siglo XVIII, las sociedades se caracterizaron por tasas globales de fecundidad que superaban los 7 hijos por mujer, una expectativa de vida al nacer menor a 30 años y migraciones de magnitud muy limitada. Cerca de la mitad de los niños fallecía antes de los 10 años y eran muy pocos los que alcanzaban a cumplir 60 años.

El crecimiento poblacional era extremadamente lento: tasas anuales de menos del 0,1%, lo que implicaba que la población se duplicaba cada 1600 años. Hace 12.000 años la población mundial se estimaba entre 2 y 20 millones; hacia el año 1 habría llegado a unos 250 millones y a mediados del siglo XVII a unos 500 millones. Las crisis de mortalidad por epidemias, hambrunas o catástrofes naturales generaban fuertes oscilaciones locales, pero la tendencia de largo plazo era de estabilidad relativa.

Este equilibrio comenzó a romperse a mediados del siglo XVIII, primero en Europa occidental. La mortalidad empezó a descender de manera sostenida —la llamada transición de la mortalidad—, impulsada por mejoras en la disponibilidad de alimentos, el saneamiento, el control de enfermedades infecciosas y, más tarde, los avances médicos y de salud pública.

La fecundidad siguió un ritmo variable: en Inglaterra el descenso de la mortalidad precedió al de la fecundidad; en Francia ocurrió a la inversa. El proceso se extendió gradualmente al resto de Europa, América del Norte y Oceanía durante el siglo XIX, y a la mayor parte del mundo en desarrollo a lo largo del siglo XX.

En la mayor parte del mundo este proceso se ha completado: pasamos de **nacer mucho y vivir poco** a **nacer poco y vivir mucho**. La forma gráfica clásica de este proceso son dos curvas descendentes desfasadas: primero baja la mortalidad y, con retraso, la fecundidad, generando un pico de crecimiento poblacional intermedio.

LA TRANSICIÓN EN CIFRAS · PROMEDIOS MUNDIALES

2,1%
Pico histórico de crecimiento poblacional anual, alcanzado en 1968.

0,8%
Crecimiento anual actual. Las proyecciones lo llevan a cero hacia 2080.

2,2
Hijos por mujer en el mundo; históricamente eran más de 7.

73 años
Expectativa de vida al nacer. Durante siglos rondó los 30.

La transición demográfica no es un evento puntual ni el resultado de una política planificada, sino un proceso secular, inercial y prácticamente universal. En muchos países y regiones el descenso inicial de la mortalidad provocó una aceleración del crecimiento demográfico, que despertó interés y alarmas. Desde los estudios de Thomas Malthus a fines del siglo XVIII, a las campañas globales de control de la natalidad y las alertas sobre riesgos de explosión demográfica en los años 60 y 70 del siglo pasado, las preocupaciones por este proceso han sido recurrentes.

A nivel global, la transición provocó una aceleración del crecimiento poblacional, cuya tasa alcanzó su máximo histórico de 2,1% anual en 1968 —lo que implicaba que la población se duplicara cada 33 años— pero, desde entonces, comenzó un proceso de desaceleración. Actualmente se sitúa cerca del 0,8% y las proyecciones indican que tenderá a cero hacia los primeros años de la década de 2080, momento en el cual la población mundial comenzaría una suave declinación.

La tasa global de fecundidad pasó de niveles superiores a 7 hijos por mujer históricamente a 5 a mediados del siglo XX y alrededor de 2,2 en la actualidad. La expectativa de vida al nacer, que durante siglos rondó los 30 años, supera hoy los 73 y sigue aumentando. Según las estimaciones más recientes, 180 países tienen fecundidad por debajo de 3 hijos por mujer —más de 120 por debajo de 2— y en un creciente número de países la expectativa de vida supera los 80 años. Solo un puñado de naciones africanas mantiene tasas de fecundidad superiores a 5 y expectativas de vida inferiores a 55 años, pero aún en esos países la transición está avanzando rápidamente.

La visibilidad y relevancia de este proceso se acentuaron de manera notable en los últimos años por dos razones concurrentes. En primer lugar, en varios países y regiones la caída de la fecundidad se aceleró de forma abrupta, volviéndose mucho más perceptible para los medios de comunicación, los políticos y la población en general.

En segundo lugar, la superposición de este cambio demográfico con otros procesos contemporáneos de gran envergadura, en particular los cambios tecnológicos asociados a la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial, genera un interés especial por sus impactos cruzados sobre la estructura social, el mercado de trabajo, los sistemas de protección social y el funcionamiento de las organizaciones.

La Argentina ofrece un caso particularmente ilustrativo de ambos fenómenos. Su transición demográfica fue atípica, o no ortodoxa. A diferencia de la mayoría de los países de América Latina, el descenso de la mortalidad y de la fecundidad se inició de manera relativamente temprana y casi simultánea hacia fines del siglo XIX y principios del XX. Hacia 1870 las mujeres argentinas tenían casi 7 hijos en promedio y la expectativa de vida rondaba los 30 años.

A mediados del siglo pasado la tasa global de fecundidad argentina había descendido a la mitad, llegando a 3,2 hijos por mujer —menos de la mitad de los valores registrados en Brasil, México, Colombia o Venezuela— y la expectativa de vida al nacer se había duplicado, alcanzando los 61 años, una de las más altas de la región.

Este sendero de descenso simultáneo evitó la explosión demográfica típica de otros países vecinos: el máximo crecimiento vegetativo argentino se situó cerca del 1,9% anual a principios del siglo XX, muy por debajo de los picos de 3% o más observados en varios países de la región. La Argentina nunca enfrentó una potencial crisis malthusiana de sobrepoblación.

Sin embargo, la trayectoria posterior a 1950 fue irregular y sinuosa. La fecundidad se estancó y, en algunos períodos breves, incluso aumentó levemente entre las décadas de 1950 y 1980, y nuevamente entre 2005 y 2014. En 2014 la tasa global de fecundidad se ubicaba en 2,37 hijos por mujer.

A partir de ese año se inició **el descenso más pronunciado de toda la historia argentina** y uno de los más rápidos del mundo: en apenas una década la tasa se redujo casi a la mitad, alcanzando un mínimo histórico de 1,23 hijos por mujer en 2024.

La caída se concentró especialmente en las mujeres más jóvenes —una reducción del 71% entre las menores de 20 años— y en los estratos de menor nivel educativo formal, por lo que las diferencias por estatus socioeconómico se redujeron. Además, se registró de manera generalizada en todo el país, siendo las jurisdicciones que más descendieron Tierra del Fuego, CABA y Jujuy.

La edad promedio de las mujeres al momento de la maternidad comenzó a aumentar, reflejando que no sólo se está produciendo una reducción en el número total de hijos, sino también una postergación en la edad a la que se los tiene. Este cambio refleja la acumulación de millones de decisiones individuales sobre la maternidad y la paternidad, decisiones que tienen una carga emocional e irreversibilidad superiores a casi cualquier otra elección de la vida cotidiana.

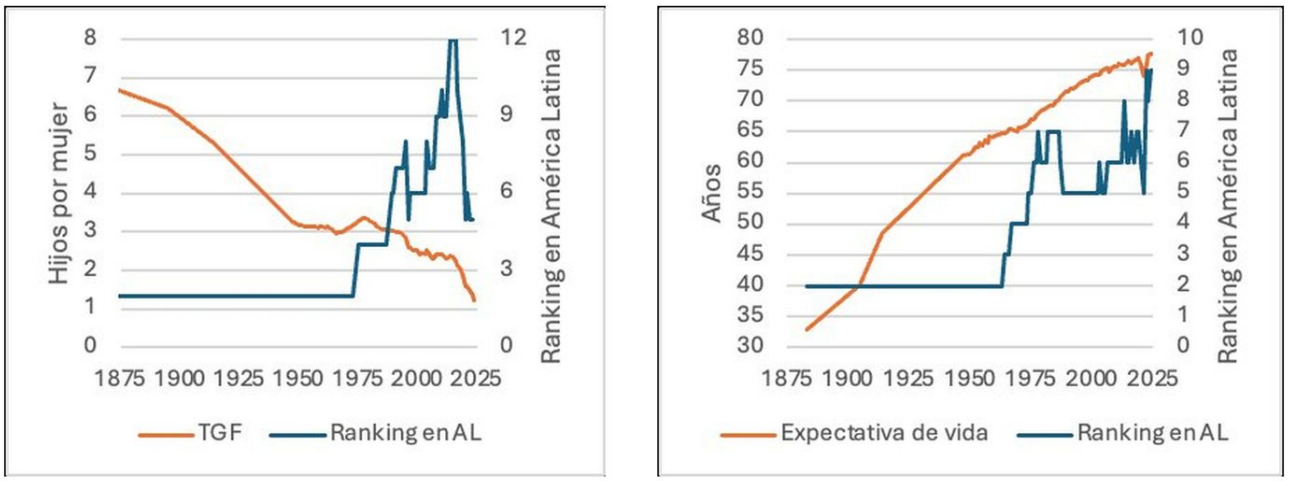


GRÁFICO 2 *Argentina. Evolución y ranking en América Latina de la fecundidad y la mortalidad, 1875–2025. Fuente: Rofman & della Paolera (2026).*

A nivel agregado, los indicadores demográficos reflejan con claridad este proceso. El porcentaje de la población en edades de trabajar —entre 20 y 64 años— comenzó a aumentar de manera nítida a partir de la década de 1990, iniciando el período conocido como **Bono Demográfico**, que genera oportunidades importantes a nivel macroeconómico. La estructura por edad de la fuerza de trabajo también se modifica e impacta a nivel de las organizaciones: disminuye el número de trabajadores jóvenes y aumenta el peso relativo de los trabajadores de mayor edad.

Estos cambios, combinados con la aceleración reciente de la caída de la fecundidad, hacen que el envejecimiento poblacional se vuelva más visible y que sus efectos se proyecten con mayor fuerza sobre el sistema educativo (menos niños que ingresan a la escuela), la previsión social (más personas en edades de jubilación), la salud (más incidencia de enfermedades crónicas que en el pasado), el mercado laboral y las organizaciones productivas.

En síntesis, la transición demográfica es una tendencia de muy largo plazo que ha transformado radicalmente la estructura de las poblaciones humanas. Su aceleración reciente en países como la Argentina y su interacción con cambios tecnológicos contemporáneos explican por qué ha pasado de ser un tema de especialistas a ocupar un lugar central en las discusiones sobre el futuro de las sociedades y las organizaciones. La demografía, es importante recordar, **siempre gana**: comprenderla permite anticipar y adaptarse, en lugar de ser sorprendidos por ella.

Los impactos de la transición
El envejecimiento poblacional y sus efectos

El principal efecto de la transición demográfica es el envejecimiento de la población: las sociedades pasan de tener muchos niños y pocos adultos mayores a estructuras con menos nacimientos y una proporción creciente de personas de edades avanzadas.

Al descender la fecundidad y aumentar la longevidad, este proceso no es una anomalía ni una catástrofe: es la consecuencia directa de que las personas viven más y en mejores condiciones, y de que las familias deciden tener menos hijos y lo logran. Por eso no puede ser considerado una crisis, ya que en realidad es el resultado de un exitoso proceso de desarrollo económico y social.

Sin embargo, los cambios en la estructura de la población son importantes y generan oportunidades y desafíos que deben ser atendidos. La edad mediana aumenta y la pirámide poblacional se rectangulariza o incluso se invierte en su base. El envejecimiento es, en realidad, uno de los mejores indicadores de desarrollo humano: **los países más envejecidos del mundo son, en general, los más desarrollados**, mientras que los más jóvenes concentran los mayores niveles de pobreza y mortalidad.

El envejecimiento impacta de manera profunda sobre las políticas públicas y la vida cotidiana. En el ámbito de la protección social, eleva la presión sobre los sistemas previsionales y de salud, porque aumenta el número de personas en edades de jubilación, la demanda de cuidados de larga duración y la atención de problemas de salud crónicos, más costosos y complejos que los tradicionales problemas agudos.

En educación, la reducción en el número de niños y adolescentes que ingresan al sistema abre oportunidades de mejora de calidad y de reasignación de recursos, pero también genera tensiones de ajuste. En el mercado de trabajo, se modifica la oferta laboral y la composición etaria de la fuerza de trabajo. En la vida cotidiana, se transforma la organización de los hogares, los vínculos intergeneracionales, la demanda de servicios de cuidado, vivienda adaptada y movilidad urbana.

Un concepto central para entender las oportunidades que se abren durante la transición es el **bono demográfico**. Cuando la fecundidad comienza a bajar, la proporción de niños y adolescentes se reduce primero. Décadas después el efecto alcanza a los adultos jóvenes y solo mucho más tarde al grupo de adultos mayores. Por ello, durante un tiempo y por única vez, la proporción de la población en edad de trabajar aumenta.

Esta etapa es conocida como el bono demográfico: un período de varias décadas en el que la carga demográfica sobre la población en edad de trabajar es menor. En la Argentina el bono se inició a principios de los años 90, alcanzará su punto máximo en algo más de una década y luego irá diluyéndose hasta desaparecer en la segunda mitad de este siglo.

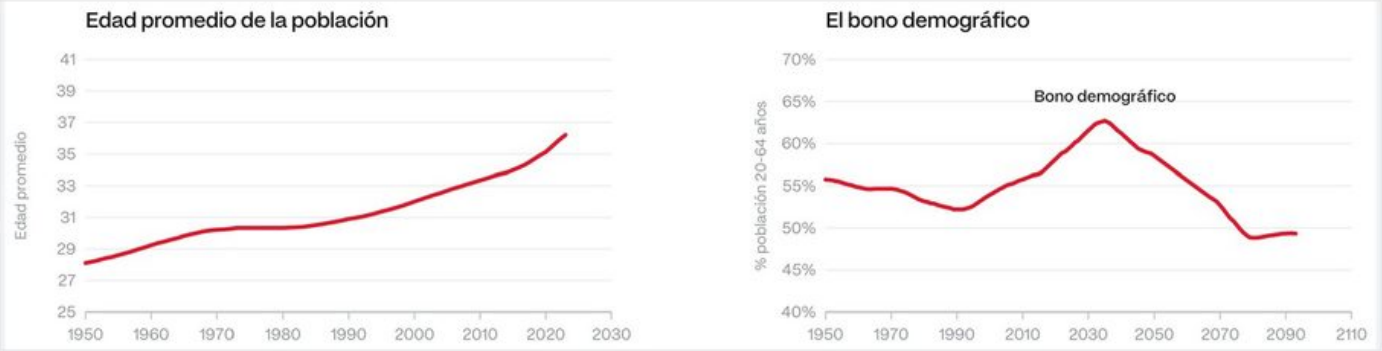


GRÁFICO 3 *Edad promedio y el bono demográfico en Argentina. Fuente: Rofman & della Paolera (2026).*

El bono no se traduce automáticamente en mayor riqueza. En principio, puede generar dos dividendos. El primero es el efecto directo del aumento de la proporción de personas en edad de trabajar, que eleva el producto per cápita si los niveles de empleo y la productividad de quienes trabajan se mantienen estables.

En la Argentina, entre 1993 y 2025 este dividendo habría contribuido a explicar un crecimiento del **11,5% del producto bruto interno per cápita**, y puede acercarse al 18% hacia 2040. Medido en términos anuales, el aporte del primer dividendo al crecimiento del PBI per cápita ha sido de alrededor del 0,4%.

El segundo, más permanente, surge cuando el mayor ingreso generado en el primer dividendo permite acelerar la acumulación de capital físico y humano, elevando la productividad por trabajador.

La estrategia clave es **hacerse ricos antes de hacerse viejos**: aprovechar la ventana del bono para invertir en educación de calidad, infraestructura, innovación y capital humano, de modo que cuando la proporción de la población en edad de trabajar comience a descender la sociedad cuente con mayor productividad.

Una vez agotado el bono principal, los países que completaron la transición enfrentan el desafío de sostener el bienestar con una estructura más envejecida. El envejecimiento no es irreversible en el sentido de que las personas mayores de hoy son más saludables y capaces que las de generaciones anteriores a la misma edad.

Pero requiere adaptar las instituciones: sistemas de cuidado, trabajo en edades avanzadas, urbanismo amigable y una redefinición de la vejez como etapa de vida activa y con derechos.



LA VENTANA *El bono demográfico argentino se agota en la segunda mitad del siglo. La inversión que se haga antes define con qué productividad se llega.*

"Tenemos apenas una década para rediseñar trabajo, productividad, ahorro y protección social antes de que se cierre la ventana demográfica."

RAFAEL ROFMAN Investigador Principal del CIPPEC · Chair del Standard Council, THE SHIFT Foundation

El impacto sobre las organizaciones *Desafíos y oportunidades*

El cambio demográfico no solo afecta a los Estados y a las políticas públicas: también transforma de manera profunda a las organizaciones no estatales, en particular a las empresas. La reducción del tamaño de las cohortes jóvenes y el envejecimiento de la fuerza de trabajo modifican tanto la oferta laboral como la demanda de bienes y servicios.

Sobre la fuerza de trabajo, el envejecimiento implica que las empresas enfrentarán una menor entrada de trabajadores jóvenes y un aumento del peso de los empleados de mayor edad. Esto genera escasez relativa de mano de obra en ciertos segmentos y presiona hacia una mayor inversión en tecnología y automatización.

Al mismo tiempo, obliga a repensar las estrategias de retención, capacitación continua y rediseño de puestos para sostener la productividad de los trabajadores a medida que envejecen. El acompañamiento del proceso de envejecimiento laboral —formación a lo largo de la vida, flexibilidad, prevención de salud ocupacional y eliminación de sesgos etarios— se convierte en una condición necesaria para mantener la competitividad.

Una fuerza de trabajo más experimentada puede aportar mayor conocimiento tácito, pero también menor movilidad y, potencialmente, menor dinamismo innovador si no se gestionan adecuadamente los procesos de aprendizaje continuo.

En el lado de la demanda, la estructura de consumo se desplaza. Disminuye el peso relativo de bienes y servicios orientados a niños y jóvenes —educación inicial, productos infantiles, vivienda familiar tradicional — y aumenta la demanda de salud, cuidados de larga duración, ocio, vivienda adaptada y servicios orientados a adultos mayores. **Las empresas que anticipen estos cambios en los patrones de consumo tendrán oportunidades de innovación y diferenciación de mercado.**



CONVIVENCIA *Equipos con mayor diversidad de edades: el desafío de gestión que abre el cambio demográfico.*

EN SÍNTESIS

El desafío para las organizaciones es doble: adaptar la gestión de personas a una fuerza de trabajo más envejecida y más escasa en su base joven, y reorientar productos y servicios hacia las nuevas estructuras demográficas. Aquellas que logren integrar el cambio demográfico en su planificación estratégica convertirán una tendencia inevitable en una fuente de ventaja competitiva y de sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO 03



Construir la infraestructura para una *nueva realidad*

Seis dimensiones para preparar a las organizaciones frente al cambio demográfico.

AUTORA



Andrea Falcone

Co-Founder & Regional Lead LATAM, THE SHIFT

CON LA CONTRIBUCIÓN DE

Juan Manuel Cueto
Fabiana Gadow
José Ricardo Jauregui
Virginia Martini Zanetti
Eduardo Nofuentes
Guillermo Oliveto
Sofía Quilici
Rafael Rofman
Gabriela Terminielli
Patricia Tomasini

De la percepción a la *evidencia*

Para entender cómo están respondiendo las organizaciones al cambio demográfico, este Report combina dos fuentes complementarias: lo que las empresas declaran como prioridades y desafíos, y lo que encontramos al analizar en profundidad sus políticas y prácticas.

CÓMO LEER ESTE INFORME

LO QUE DECLARAN

Relevamiento

130 organizaciones de 10 países. Qué ven, qué les preocupa y qué priorizan frente al cambio demográfico.

+

LO QUE HACEN

Assessment THE SHIFT 360

Organizaciones que completaron el diagnóstico. Qué políticas y prácticas tienen y qué nivel de preparación muestran.



¿Qué es THE SHIFT 360?

Es una herramienta de diagnóstico que evalúa el nivel de preparación de una organización frente al cambio demográfico. Analiza políticas, prácticas e iniciativas a través de seis dimensiones, permitiendo identificar fortalezas, brechas y oportunidades de acción.

Cada organización recibe un reporte propio con su nivel de preparación, sus brechas y una hoja de ruta de acción.

El cruce de ambas miradas permite identificar las principales brechas de preparación y las señales de acción en cada dimensión.

A PARTIR DE AQUÍ, ANALIZAMOS LA PREPARACIÓN ORGANIZACIONAL EN SEIS DIMENSIONES.

01 Revolución del Bienestar
02 Trabajo, Carreras y Propósito
03 Integración Generacional
04 Arquitectura Financiera para la Longevidad
05 Dividendo de Longevidad y Estrategia de Mercado
06 Gobernanza Demográfica



DIMENSIÓN 1

Revolución del Bienestar

Vidas más largas exigen una nueva forma de pensar la salud y el bienestar.

La longevidad está extendiendo nuestras vidas y también nuestras trayectorias laborales. El desafío ya no es únicamente vivir más años, sino **sostener la salud y el bienestar físico, mental y social a lo largo de vidas cada vez más largas.**

Para las organizaciones, esto implica pasar de iniciativas aisladas o respuestas frente a la enfermedad a una mirada integral: crear condiciones de trabajo que favorezcan el bienestar, promover la prevención, acompañar necesidades que cambian a lo largo del ciclo de vida y medir el impacto de esas políticas.

El objetivo es sostener personas saludables, activas y productivas durante trayectorias laborales que serán cada vez más extensas.

SIGNALS

Lifespan ≠ Healthspan

La expectativa de vida crece más rápido que los años vividos con buena salud.

EXPECTATIVA DE VIDA EN LAS AMÉRICAS

77,2 años



66,2
años de vida saludable

≈11
años de brecha

US$ 38 billones

es el valor económico estimado en Estados Unidos de ralentizar el envejecimiento de manera que permita ganar un año adicional de expectativa de vida con mejores condiciones de salud.

La oportunidad no está sólo en vivir más, sino en mejorar nuestra longevidad.

Fuente: Scott, Ellison & Sinclair, "The Economic Value of Targeting Aging", Nature Aging, 2021.

1 de cada 6

personas en el mundo experimenta soledad.



La soledad se asocia con aproximadamente 871.000 muertes por año. La conexión social es un determinante de salud: una mirada integral del bienestar debe contemplar los vínculos, la autonomía y la posibilidad de participar plenamente en la sociedad.

Fuente: WHO Commission on Social Connection, 2025.

THE SHIFT.

01 · REVOLUCIÓN DEL BIENESTAR

INSIGHTS

La segunda revolución de la longevidad: *vivir más ya no alcanza*

Durante el último siglo, la gran conquista fue extender la vida. Para **Andrew J. Scott**, el desafío que comienza ahora es diferente: no alcanza con adaptar la sociedad a una población que vive más; necesitamos cambiar la forma en que vivimos esos años adicionales.

El debate demográfico suele concentrarse en la estructura por edades: más personas mayores, menos nacimientos, poblaciones que dejan de crecer y una demanda creciente de cuidados. Son presiones reales. Pero responder únicamente a sus consecuencias nos deja atrapados en instituciones, comportamientos y sistemas que fueron diseñados para vidas más cortas.

La segunda revolución de la longevidad propone cambiar el foco: **de cuántos años vivimos a cómo vivimos esos años**. La edad cronológica deja de ser la única referencia y cobran mayor importancia la salud, la autonomía y la capacidad funcional.

La meta no es sólo agregar años a la vida, sino evitar que esos años adicionales se conviertan en más años de enfermedad o dependencia. El desafío es prevenir y retrasar los problemas de salud durante toda la vida y reducir el período final vivido con limitaciones: acercar el healthspan al lifespan.

Este cambio modifica también el paradigma de la salud. Si muchas enfermedades asociadas a la edad comparten factores subyacentes, la oportunidad no está únicamente en tratarlas cuando aparecen, sino en anticipar riesgos, prevenir y actuar antes sobre aquello que determina nuestra trayectoria de salud.

La conclusión trasciende al sistema de salud: una agenda de longevidad no empieza en las personas mayores. Requiere preparar desde antes a las personas para vidas más largas y construir entornos, comportamientos e instituciones que permitan sostener la salud, la autonomía y la capacidad durante más años.



"La sociedad no sólo necesita adaptarse a la nueva estructura por edades de la población: necesita ayudar a cambiar cómo transitamos vidas más largas."

ANDREW J. SCOTT

Principal Scientist (Economics), Ellison Institute of Technology · Professor of Economics, University of Oxford · The Longevity Imperative

> *La revolución del bienestar no consiste sólo en gestionar mejor la enfermedad. Consiste en construir salud a lo largo de toda la vida.*

THE SHIFT.

01 · REVOLUCIÓN DEL BIENESTAR

INSIGHTS

La salud de los 80 *se construye a los 40*

Vivir más años con buena salud no significa necesariamente llegar a edades avanzadas sin diagnósticos. Significa, sobre todo, **conservar capacidad funcional y autonomía**: poder movernos, tomar decisiones, mantener vínculos, gestionar nuestra vida cotidiana y seguir participando activamente.

La Organización Mundial de la Salud habla de **capacidad intrínseca** y la organiza en cinco grandes dominios: movilidad, cognición, estado psicológico, vitalidad —energía y nutrición — y capacidad sensorial —visión y audición—. Lo relevante es que estas capacidades no comienzan a definirse a los 70 u 80 años: se construyen, se entrenan y se sostienen durante décadas.

Por eso llegar mejor exige ampliar la mirada sobre prevención. No alcanza con controlar enfermedades cuando aparecen. Mantener fuerza y masa muscular, cuidar la reserva cognitiva, sostener vínculos significativos y conservar un sentido de propósito influyen sobre la capacidad de seguir funcionando de manera autónoma. Jáuregui destaca especialmente estos cuatro factores porque todos pueden trabajarse mucho antes de que aparezca una limitación.

La evidencia muestra además que algunas de esas capacidades empiezan a cambiar antes de lo que solemos imaginar. La pérdida de masa muscular puede comenzar silenciosamente entre los 30 y los 40 años; la densidad ósea alcanza su máximo antes de los 30; y varios de los factores asociados al deterioro cognitivo futuro —hipertensión, diabetes, sedentarismo, tabaquismo, pérdida auditiva no tratada o aislamiento social— pueden gestionarse desde la mediana edad.

Esto cambia la lógica tradicional de prevención: no deberíamos esperar a que aparezca una limitación para empezar a actuar. **La prevención necesita correrse hacia atrás en la línea de tiempo** y convertirse en una práctica cotidiana, no en una respuesta tardía.

Para las organizaciones esto también tiene consecuencias. En carreras laborales más largas, sostener salud y capacidad funcional deja de ser una cuestión exclusivamente individual: implica crear entornos que faciliten hábitos saludables, actividad física, descanso, vínculos y prevención, y revisar cómo se diseñan puestos y modalidades de trabajo para que las personas puedan seguir contribuyendo en distintas etapas.

La clave es dejar de pensar la salud como algo que se repara cuando falla y empezar a entenderla como una capacidad que se construye durante toda la vida. **La prevención, en una sociedad longeva, empieza mucho antes de que la necesitemos.**

> *"La autonomía de los 80 años no se conquista a los 80: se administra, año a año, desde los 40."*



JOSÉ RICARDO JAUREGUI, MD PHD
Presidente, International Association for Gerontology and Geriatrics (IAGG)



CAPACIDAD *La autonomía de los últimos años se entrena mucho antes.*

THE SHIFT.

01 · REVOLUCIÓN DEL BIENESTAR

IN ACTION

¿Qué están haciendo hoy *las organizaciones*?

Después de observar las señales y sumar la mirada de especialistas, cruzamos los resultados del relevamiento **THE SHIFT Report 2026** con la evidencia recogida a través de **THE SHIFT 360**. El análisis permite identificar no sólo qué temas están en agenda, sino hasta qué punto se traducen en políticas, prácticas y capacidades concretas.

01

El bienestar está instalado. El próximo salto es la prevención.

45%
declara contar con programas consolidados de salud y bienestar de largo plazo

38%
programas consolidados de salud mental, manejo del estrés y conexión social

52,5%
espacios de trabajo adaptados a distintas edades y capacidades

Al profundizar aparecen diferencias importantes entre contar con iniciativas y construir una estrategia capaz de anticipar riesgos y sostener la salud en el tiempo. El bienestar ya está presente, pero se desarrolla a través de componentes separados: la próxima etapa es **una lógica preventiva e integrada**, que promueva hábitos, detecte riesgos temprano y acompañe toda la trayectoria laboral.

02

El cuidado sigue siendo uno de los puntos más rezagados.

37,5%
declara contar con beneficios adaptados a distintas etapas de la vida

29,2%
iniciativas para personas con responsabilidades de cuidado

46%
declara bajo o nulo desarrollo de políticas de apoyo a personas cuidadoras

Una vida más larga trae más transiciones y responsabilidades: hijos, padres, familiares dependientes, cambios en la salud y nuevas necesidades personales y laborales. Las políticas organizacionales todavía no acompañan esa diversidad con la misma velocidad: el cuidado aparece como **una de las principales brechas** de la dimensión.

03

La flexibilidad avanza más rápido que el rediseño de las carreras.

44,2%
declara contar con trayectorias laborales flexibles

35%
declara diseñar carreras que contemplan cómo evolucionan las capacidades y habilidades a lo largo de la vida

La flexibilidad aparece, pero todavía no siempre forma parte de una arquitectura deliberada. Sostener bienestar, productividad y empleabilidad durante carreras más largas exige pensar la trayectoria completa, no sólo la modalidad de trabajo.

THE SHIFT.

01 · REVOLUCIÓN DEL BIENESTAR

THE SHIFT

Del bienestar como beneficio *a la salud como capacidad*

El giro de mentalidad, enfoque y estrategia que las organizaciones necesitan hacer para pasar de comprender el desafío a responder de manera concreta.

01

Activar

Convertir a las personas en protagonistas de su salud.

Diseñar estrategias que promuevan prevención, hábitos y decisiones saludables antes de que aparezcan los síntomas.

→

02

Personalizar

Diseñar bienestar para distintas etapas de vida.

Adaptar beneficios y apoyos a necesidades y responsabilidades que cambian a lo largo del tiempo.

→

03

Medir

Gestionar impacto, no sólo oferta.

Medir acceso, utilización y resultados para saber qué funciona y dónde intervenir.

LOS PRÓXIMOS 12 MESES

Tres decisiones que un C-level puede poner en agenda este año para empezar a construir salud a lo largo de toda la trayectoria laboral.



ENTORNOS *Sostener la salud a lo largo de la vida también depende del lugar donde trabajamos.*



DIMENSIÓN 2

Trabajo, Carreras y Propósito

Dos transformaciones están redefiniendo el trabajo: vidas más largas y una revolución tecnológica que acelera el cambio.

Hemos ganado décadas de vida. El desafío ahora es lograr que esos años adicionales puedan convertirse también en años de participación, desarrollo y contribución. Como plantea **Andrew J. Scott**, extender la vida pierde parte de su valor si no construimos las condiciones para aprovechar plenamente esos años.

Al mismo tiempo, la inteligencia artificial y la aceleración tecnológica están transformando tareas, habilidades y formas de trabajar. **Las carreras se alargan mientras la vida útil de muchas capacidades se acorta.** Esa tensión obliga a revisar un modelo profesional construido alrededor de una secuencia lineal: formación, trabajo, crecimiento y retiro.

Pero extender la vida productiva no depende sólo de actualizar habilidades. El edadismo sigue condicionando quién accede a oportunidades de contratación, formación, promoción y permanencia. Opera tanto desde las instituciones y la cultura como desde las propias expectativas sobre qué podemos hacer o aprender en distintas etapas de la vida.

Carreras extendidas también requieren renovar el propósito. Difícilmente una trayectoria de cuatro o cinco décadas pueda sostener las mismas motivaciones, roles y formas de contribuir: necesitamos carreras capaces de incorporar transiciones, aprendizaje, flexibilidad y reinvención. Para las organizaciones, el desafío es integrar ambas transformaciones.

> ***No se trata sólo de trabajar más años. Se trata de poder seguir aprendiendo, aportando y encontrando propósito durante más años.***

SIGNALS

76%

de los países de América Latina y el Caribe ya está por debajo de **2,1 hijos por mujer**, el nivel necesario para el reemplazo generacional.

Argentina 1,23 · Colombia 1,63 · Perú 1,97 · Panamá 1,50

La futura oferta de talento está cayendo.

Fuente: CEPAL/CELADE, Observatorio Demográfico 2025.

UNA FUERZA LABORAL DE MAYOR EDAD



Personas de 65+ por cada 100 en edad de trabajar · OECD Employment Outlook 2025.

Hasta +19%

de PIB per cápita puede crecer en las próximas tres décadas si se amplían las oportunidades laborales para trabajadores de mayor edad y se desarrollan fuerzas laborales multigeneracionales.

Fuente: OECD, 2025.

THE SHIFT.

02 · TRABAJO, CARRERAS Y PROPÓSITO

INSIGHTS

Gestionar talento *sin usar la edad como atajo*

La profunda transformación demográfica que estamos atravesando está cambiando el paradigma del trabajo y del desarrollo profesional. Durante décadas pensamos la vida laboral como una secuencia previsible: formación, crecimiento, liderazgo y retiro. Cuando las trayectorias se vuelven más largas, diversas y no lineales, también necesitamos revisar **qué entendemos por talento**.

El supuesto de que el potencial tiene una edad determinada, que la experiencia pierde valor con el tiempo o que una carrera saludable avanza siempre en una misma dirección empieza a quedar atrás. El talento necesita pensarse como una capacidad dinámica: aprender, cambiar de rol, reinventarse y aportar de distintas maneras a lo largo de una trayectoria más extensa.

Adquiere especial relevancia el concepto de **Age Intelligence**, desarrollado por Susan Wilner Golden: la capacidad de reconocer y gestionar el valor de las distintas edades y etapas de vida sin convertirlas en etiquetas que anticipen capacidades o potencial.

Esto obliga a revisar prácticas muy concretas: cómo definimos potencial, cómo construimos planes de desarrollo, qué entendemos por promoción, cómo evaluamos desempeño y qué posibilidades reales de movilidad ofrecemos.

La edad no debería funcionar como un criterio implícito para decidir quién puede aprender, liderar o reinventarse. La pregunta debería ser otra: qué puede aportar esa persona, qué quiere desarrollar y qué condiciones necesita para seguir contribuyendo.

> ***Gestionar la nueva longevidad implica pasar de administrar carreras por etapas a diseñar organizaciones capaces de sostener aprendizaje, contribución y propósito durante toda la trayectoria laboral.***



FABIANA GADOW
Directora, THE SHIFT Leadership Institute · Ex CEO y Ejecutiva Regional



TRAYECTORIAS *Carreras más largas piden otras conversaciones sobre desarrollo, contribución y reinvención.*

INSIGHTS

De gestionar talento *a construir capacidad de evolución*

Las carreras más largas y la aceleración tecnológica están obligando a revisar una idea central de la gestión de personas: ya no alcanza con desarrollar talento para el rol actual. Las organizaciones necesitan construir **capacidad permanente de evolución**.

Eso implica diseñar trayectorias que permitan movilidad, reinvención y aprendizaje continuo, pero también crear las condiciones para que las personas puedan sostener bienestar, empleabilidad y contribución durante más años. La preparación para vidas laborales más largas no depende de una única política de recursos humanos: requiere integrar desarrollo, salud, flexibilidad, colaboración y adaptación tecnológica dentro de una misma arquitectura.

La inteligencia artificial acelera todavía más este desafío. A medida que tareas y capacidades se transforman, el diferencial no estará sólo en incorporar tecnología, sino en **qué tan rápido puede una organización ayudar a sus personas a aprender, cambiar de rol y seguir generando valor**.

Por eso el foco debería desplazarse de administrar carreras predeterminadas a construir ecosistemas de talento capaces de evolucionar: identificar capacidades actuales y futuras, habilitar distintos recorridos profesionales, acompañar transiciones y medir si esas prácticas mejoran empleabilidad, productividad y retención.

> ***La ventaja no estará en tener el talento adecuado una vez. Estará en desarrollar la capacidad de renovarlo continuamente.***



VIRGINIA MARTINI ZANETTI
Fundadora de Silvora · Top 50 Female Leaders SW50



APRENDER DE NUEVO *La formación continua deja de ser un episodio y pasa a ser parte del diseño de la carrera.*

INSIGHTS

La red que puede sostener *una carrera de 60 años*

Durante décadas, las redes profesionales se construyeron alrededor de una lógica relativamente estable: una industria, un conjunto de contactos, un lenguaje compartido. Ese modelo funcionaba mientras el futuro se parecía bastante al presente.

Pero una carrera de cinco o seis décadas cambia esa ecuación. Las personas pueden atravesar distintos roles, industrias e identidades profesionales, y necesitar períodos recurrentes de aprendizaje, exploración y reinvención. En ese contexto, una red profesional deja de ser sólo una fuente de contactos y se convierte en **una infraestructura de futuro.**

El riesgo no es tener una red pequeña, sino **una red demasiado homogénea.** Cuando todos nuestros vínculos pertenecen al mismo sector y miran el mundo desde códigos parecidos, también se reducen las alternativas que somos capaces de imaginar.

Las redes diversas, en cambio, amplían el acceso a otros modelos, conocimientos, oportunidades y formas de construir una trayectoria. Esto adquiere todavía más valor en un mundo donde las grandes transformaciones —IA, longevidad, transición energética— atraviesan simultáneamente múltiples industrias.

Las conexiones entre sectores permiten trasladar ideas, detectar patrones y combinar conocimientos que difícilmente aparecerían dentro de un único silo.

Para carreras más largas, la empleabilidad no dependerá sólo de mantener actualizadas las habilidades. También dependerá de conservar la capacidad de entrar en nuevas conversaciones, acceder a otros mundos y reconstruir nuestra identidad profesional cuando sea necesario.

> ***Una red no sólo conecta con oportunidades. También amplía los futuros que somos capaces de imaginar.***



GABRIELA TERMINIELLI
Coautora de "Esto es Networking" · Directora de Comunidad y Redes Estratégicas, THE SHIFT



SOFÍA QUILICI
Coautora de "Esto es Networking" · Periodista de negocios, Forbes



VÍNCULOS *Una red diversa amplía las trayectorias posibles.*

INSIGHTS

De incorporar IA *a rediseñar el trabajo*

La adopción de inteligencia artificial avanza mucho más rápido que su impacto. Las herramientas ya están disponibles y ampliamente utilizadas, pero pocas organizaciones logran traducirlas en resultados significativos. **La brecha no está sólo en la tecnología, sino en el sistema de trabajo que la rodea.**

Capacitar a las personas para usar IA es necesario, pero no suficiente. Incorporar nuevas herramientas sobre procesos, roles y formas de decisión que permanecen intactos puede terminar generando una paradoja: tecnología nueva aplicada a maneras viejas de trabajar.

La transformación aparece cuando tres dimensiones avanzan juntas: **cultura, tecnología y diseño del trabajo**. Eso implica revisar qué tareas deberían automatizarse, cuáles requieren criterio humano, cómo cambia la toma de decisiones, qué significa alto desempeño y cómo se redistribuyen responsabilidades entre personas y tecnología.

También exige repensar los roles. La IA no sólo modifica tareas: puede cambiar la combinación de capacidades que necesita una posición y el valor relativo de determinadas habilidades. La pregunta ya no debería ser únicamente qué herramienta incorporar, sino **qué trabajo queremos que hagan las personas y qué trabajo puede asumir la tecnología**.

La dimensión humana es igualmente crítica. Sin confianza, autonomía para experimentar y claridad sobre qué decisiones siguen siendo humanas, la adopción puede crecer sin que exista una transformación real.

El verdadero potencial aparece cuando la IA permite liberar tiempo, ampliar capacidades y desplazar la contribución humana hacia tareas de mayor valor: creatividad, juicio, resolución de problemas, relaciones, aprendizaje y decisiones complejas.

> ***La oportunidad no consiste en hacer más rápido el trabajo que ya hacemos. Consiste en rediseñar cómo trabajamos para que personas y tecnología generen más valor juntas.***



EDUARDO NOFUENTES
Director de Neu21 y Euda · Transformación organizacional y formas de trabajo



NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR *La tecnología ya está disponible. Lo que falta rediseñar es el trabajo alrededor de ella.*

02 · TRABAJO, CARRERAS Y PROPÓSITO

IN ACTION

¿Qué están haciendo hoy *las organizaciones*?

Analizamos las respuestas y prácticas relevadas por THE SHIFT para identificar cómo las organizaciones están respondiendo a carreras extendidas y a un mundo del trabajo que cambia cada vez más rápido. Los resultados muestran una tensión clara: **el aprendizaje y la flexibilidad avanzan, pero el rediseño estructural de las carreras y la planificación del talento futuro todavía están más rezagados.**

01

Aprendemos más, pero todavía rediseñamos poco las carreras.

53,3%
declara alto desarrollo en aprendizaje permanente y adaptación tecnológica

44,2%
en trayectorias laborales flexibles

35%
en carreras diseñadas según cómo evolucionan las capacidades

La progresión es clara: las organizaciones avanzaron primero en formar, luego en flexibilizar y bastante menos en rediseñar la arquitectura de carrera. Capacitar y ofrecer flexibilidad son respuestas necesarias, pero no alcanzan para trayectorias más largas, diversas y menos lineales. **El cambio real aparece cuando también se revisan los recorridos profesionales, la movilidad y las transiciones.**

02

La IA avanza más rápido que la planificación del talento.

70,8%
ya tiene IA incorporada en varias áreas o en procesos críticos

23,3%
declara alto desarrollo en analizar cómo el cambio demográfico afectará el talento futuro

45,8%
presenta desarrollo bajo en ese mismo análisis

Las organizaciones incorporan rápidamente una de las grandes transformaciones que redefinen el trabajo, pero son muchas menos las que anticipan cómo la otra —el cambio demográfico— modificará la disponibilidad de talento y las capacidades que van a necesitar. **La tecnología ya está transformando el trabajo: la planificación de la fuerza laboral futura todavía corre detrás.**

03

Las carreras se extienden, pero la contratación todavía tiene edad.

82,5%
contrató menos del 5% de personas de 50+ —o ninguna— en los últimos 12 meses

Mientras la demografía extiende las trayectorias laborales, la contratación sigue concentrada en edades más tempranas. El desafío no es sólo retener a quienes ya están dentro: es que la posibilidad de iniciar una nueva etapa profesional siga abierta durante toda la trayectoria. **Una carrera más larga necesita también un mercado laboral que permita volver a entrar.**

THE SHIFT.

02 · TRABAJO, CARRERAS Y PROPÓSITO

THE SHIFT

Del trabajo como trayectoria predecible *a la carrera como capacidad de evolución*

El giro de mentalidad, enfoque y estrategia que las organizaciones necesitan hacer para pasar de comprender el desafío a responder de manera concreta.

01

Rediseñar

Construir carreras que puedan evolucionar.

Diseñar trayectorias más largas, flexibles y multietapa, con movilidad, transiciones y nuevas formas de contribuir.

→

02

Aprender

Convertir el aprendizaje en parte de la carrera.

Garantizar actualización y desarrollo continuo a todas las edades para sostener la empleabilidad frente al cambio tecnológico.

→

03

Desactivar

Dejar de usar la edad como predictor de potencial.

Revisar criterios de contratación, desarrollo y promoción para que las oportunidades dependan de capacidades y contribución, no de la edad.

LOS PRÓXIMOS 12 MESES

Tres decisiones que un C-level puede poner en agenda este año para construir una arquitectura de talento preparada para carreras más largas y un mundo del trabajo que cambia más rápido.



TRAYECTORIAS *Una carrera más larga necesita más de una forma de aprender, contribuir y avanzar.*



DIMENSIÓN 3

Integración Generacional

Convivir no es lo mismo que integrarse.

Vidas más largas y carreras más extensas están haciendo que personas de distintas edades compartan durante más tiempo los mismos espacios de trabajo. **La diversidad generacional dejó de ser una situación excepcional para convertirse en una característica estructural de las organizaciones.**

Pero sumar generaciones no garantiza integración. Como plantea **Andrew J. Scott**, uno de los riesgos de una sociedad más longeva es interpretar el cambio demográfico como una competencia entre jóvenes y mayores: quién accede al empleo, quién concentra oportunidades, quién financia a quién. Cuando la conversación se organiza como un juego de suma cero, la longevidad puede convertirse artificialmente en conflicto generacional.

El desafío es cambiar esa lógica. Las generaciones no aportan capacidades fijas ni opuestas. Experiencia, conocimiento acumulado, nuevas perspectivas, habilidades emergentes y diferentes formas de entender el trabajo pueden complementarse y generar valor cuando existen condiciones para que circulen entre edades.

Esto exige también cuestionar las etiquetas generacionales. Hablar de boomers, generación X, millennials o centennials ayuda a describir contextos históricos, pero se vuelve problemático cuando esas categorías se usan para anticipar capacidades o motivaciones individuales: **la edad explica menos de una persona de lo que muchas prácticas organizacionales todavía presuponen**.

Integrar generaciones implica mucho más que reunirlas en un mismo equipo: requiere reducir sesgos por edad, garantizar oportunidades equitativas, crear mecanismos de colaboración y hacer que el conocimiento circule en ambas direcciones.

> ***La oportunidad no está en gestionar las diferencias entre generaciones. Está en convertir la diversidad de edades, experiencias y perspectivas en una ventaja colectiva.***

SIGNALS

CONVIVIMOS MÁS

Hasta 5

generaciones pueden coincidir hoy en una misma organización, compartiendo equipos, proyectos y decisiones.

La convivencia ya es un hecho. La integración todavía es una decisión.

PERO LOS SESGOS PERSISTEN

1 de cada 2

personas en el mundo tiene actitudes edadistas hacia las personas mayores.

Fuente: WHO, Global Report on Ageism, 2021.

Y TIENEN UN COSTO

US$ 850.000 M

de PIB no generado en EE.UU. en 2018 por discriminación hacia personas 50+

US$ 3,9 bill.

podría alcanzar ese costo en 2050 si persisten las barreras por edad

Fuente: AARP & Economist Intelligence Unit, 2020.

03 · INTEGRACIÓN GENERACIONAL

INSIGHTS

El desajuste de *las islas generacionales*

El cambio demográfico está produciendo algo que las organizaciones nunca tuvieron que gestionar a esta escala: múltiples generaciones compartiendo simultáneamente el mercado laboral durante carreras cada vez más largas.

En Argentina ya puede verse en los datos. En 1960 la edad promedio de la fuerza laboral era de 36 años; en 2022 ya superaba los 40. Pero el cambio no es solamente etario: personas nacidas en décadas muy diferentes llegan al trabajo con experiencias educativas, culturales y tecnológicas distintas. Comparten una organización, pero no necesariamente comparten códigos, conocimientos ni formas de trabajar. Rafael Rofman define este fenómeno como **islas generacionales**.

El riesgo es confundir convivencia con integración. Tener cinco generaciones en la nómina no significa aprovechar cinco generaciones de capacidades. Cuando las edades quedan concentradas en determinados niveles jerárquicos, funciones o equipos, el conocimiento también queda fragmentado: la experiencia acumulada circula poco, las nuevas habilidades no se transfieren y aparecen estereotipos que refuerzan la separación.

Ahí aparece la paradoja: una fuerza laboral más diversa en edad puede convertirse en una ventaja extraordinaria o en una organización formada por grupos que apenas se conectan entre sí.

Las personas con mayor trayectoria aportan conocimiento acumulado, contexto, redes y capacidad para reconocer patrones. Las generaciones más jóvenes aportan capacidades emergentes y aceleran la incorporación de nuevas tecnologías. La combinación puede aumentar la innovación y la productividad, pero **no ocurre espontáneamente: requiere diseño organizacional**.

Eso obliga también a revisar una idea instalada: que la inversión en formación se concentra en las primeras décadas de la carrera. Si vamos a trabajar durante más años y las habilidades se vuelven obsoletas más rápido, el aprendizaje continuo deja de ser un beneficio y pasa a ser infraestructura productiva.

La integración tampoco puede reducirse al mentoring tradicional, donde una persona mayor enseña y una joven aprende. El conocimiento circula en múltiples direcciones: tecnología, experiencia, criterio, cultura y nuevas formas de trabajo pueden transferirse entre generaciones. El desafío no es administrar una fuerza laboral de mayor edad, sino construir organizaciones capaces de combinar capacidades que antes difícilmente coincidían durante tantos años en un mismo lugar de trabajo.

> ***La ventaja generacional surge cuando distintas generaciones trabajan juntas y convierten esa diversidad en productividad.***



RAFAEL ROFMAN
Investigador Principal del CIPPEC · Chair del Standard Council, THE SHIFT Foundation



CIRCULACIÓN *El conocimiento no tiene una única dirección entre generaciones.*

03 · INTEGRACIÓN GENERACIONAL

INSIGHTS

La IA no inventa los prejuicios. *Los aprende.*

La inteligencia artificial promete hacer más eficientes muchas de las decisiones que toman las organizaciones. Pero aparece una pregunta clave: **¿qué pasa cuando automatizamos decisiones que ya estaban sesgadas?**

El caso Workday puso esta discusión en primer plano. Una jueza federal de Estados Unidos habilitó que avance como acción colectiva una demanda contra una de las plataformas de recursos humanos más utilizadas del mundo, por presunta discriminación por edad en sus procesos automatizados de selección. Según la causa, durante el período analizado **la plataforma rechazó más de 1.100 millones de postulaciones**. El caso todavía debe resolverse en la Justicia.

Pero el problema excede ampliamente a Workday. Los sistemas de IA aprenden de datos producidos por personas y organizaciones. Si durante años las decisiones de contratación, promoción o desvinculación estuvieron atravesadas por prejuicios, esos patrones también pueden quedar incorporados en los datos.

La IA no inventa los prejuicios: los aprende. Y la diferencia está en la escala.

Por eso el desafío no es solamente auditar algoritmos. También es revisar qué criterios humanos estamos convirtiendo en datos: qué entendemos por talento, potencial, experiencia o capacidad de aprendizaje.

La discusión sobre IA y trabajo no debería limitarse a cuánto tiempo ahorra una herramienta o cuántas tareas puede automatizar. La pregunta estratégica es otra: **¿qué estamos enseñándole a decidir?** Automatizar procesos no puede significar automatizar los sesgos del pasado.

> *Un sesgo humano puede afectar una decisión. Un sistema automatizado puede repetir ese mismo patrón miles o millones de veces.*
>
> JUAN MANUEL CUETO
> Managing Partner, Hires · Executive Co-Founder, Wall Chase



SESGOS *Lo que la organización decidió durante años es lo que el sistema aprende a repetir.*

03 · INTEGRACIÓN GENERACIONAL

IN ACTION

¿Qué están haciendo hoy *las organizaciones*?

La integración generacional aparece como una de las dimensiones donde las organizaciones declaran mayores avances en cultura y colaboración. Sin embargo, al profundizar surge una brecha: **convivir y trabajar juntos está bastante más desarrollado que convertir esa diversidad en prácticas sistemáticas de talento, aprendizaje y planificación.**

01

Colaboramos más de lo que integramos.

69,2%
declara alto desarrollo en colaboración entre personas de distintas generaciones

39,2%
en programas para compartir conocimientos y experiencias entre generaciones

La convivencia multigeneracional ya está presente y muchas organizaciones promueven activamente el trabajo conjunto. Pero la proporción cae casi 30 puntos cuando se pregunta por mecanismos concretos: mentoring, reverse mentoring, comunidades de práctica u otras formas estructuradas de aprendizaje recíproco. **La colaboración ocurre; el desafío es convertirla en transferencia sistemática de conocimiento.**

02

Valoramos la diversidad etaria más de lo que la gestionamos.

57,5%
declara alto desarrollo de una cultura que valora a personas de todas las edades

23,3%
mide la composición etaria y tiene estrategia para desarrollar y retener talento senior

50%
declara desarrollo bajo en ese mismo aspecto

Ésta es la brecha estructural de la dimensión: el reconocimiento cultural avanzó más rápido que la capacidad de transformar la diversidad etaria en información para decidir sobre talento, sucesión, conocimiento crítico y planificación futura. **Lo que no se observa y se mide difícilmente puede convertirse en estrategia.**

03

La cultura inclusiva avanza más rápido que la gestión del sesgo.

25%
cuenta con una persona, área o comité responsable de impulsar la agenda demográfica

18,3%
declara que esa responsabilidad está todavía en desarrollo

La inclusión por edad aparece cada vez más en el discurso, las políticas y la cultura organizacional. Pero convertirla en una práctica sostenida exige algo más: responsables claros, revisión de procesos, mecanismos para detectar sesgos y seguimiento de resultados. **Valorar la diversidad etaria es el punto de partida; gestionarla requiere estructura y accountability.**

03 · INTEGRACIÓN GENERACIONAL

THE SHIFT

Del coexistir entre generaciones *a convertir la diversidad en ventaja*

El giro de mentalidad, enfoque y estrategia que las organizaciones necesitan hacer para pasar de la convivencia entre edades a una integración que genere aprendizaje, colaboración y valor.

01

Escuchar

Entender dónde están las fricciones.

Crear espacios de escucha y diálogo para identificar sesgos, diferencias de expectativas y barreras que dificultan la colaboración entre generaciones.

02

Conectar

Hacer circular el conocimiento en ambas direcciones.

Crear mecanismos de mentoring, reverse mentoring y aprendizaje colaborativo para compartir experiencia, perspectivas y nuevas capacidades.

03

Integrar

Convertir diversidad en capacidad colectiva.

Diseñar equipos, proyectos y formas de trabajo que combinen deliberadamente distintas experiencias, edades y perspectivas.

LOS PRÓXIMOS 12 MESES

Tres decisiones que un C-level puede poner en agenda este año para pasar de tener una fuerza laboral multigeneracional a construir una verdadera ventaja generacional.



JUNTOS *La ventaja aparece cuando las generaciones dejan de coexistir y empiezan a trabajar juntas.*



DIMENSIÓN 4

Arquitectura Financiera

La pirámide cambió. La ecuación financiera también.

Vivir más es una conquista extraordinaria. Financiar esos años adicionales es uno de los grandes desafíos que esa conquista trae consigo. Durante décadas organizamos la vida financiera alrededor de una secuencia simple: trabajar, ahorrar, retirarnos y usar en los últimos años los recursos acumulados. **Esa arquitectura fue diseñada para vidas más cortas, carreras más lineales y retiros mucho más breves.**

Andrew J. Scott plantea en The Longevity Imperative que una vida más larga obliga a reconsiderar la relación entre tiempo, trabajo, ahorro y retiro. El problema no es solamente cuánto dinero acumulamos, sino durante cuánto tiempo necesitaremos que ese dinero genere ingresos. Y aparece una dificultad adicional: sabemos que probablemente viviremos más, pero no cuánto. Esa incertidumbre convierte a la longevidad en un riesgo financiero que personas, empresas y sistemas previsionales necesitan aprender a gestionar.

Al mismo tiempo cambia la ecuación colectiva. Menor fecundidad y vidas más largas modifican la relación entre quienes aportan y quienes reciben prestaciones. Los sistemas construidos sobre poblaciones más jóvenes enfrentan una presión creciente a medida que disminuye la cantidad relativa de personas en edad activa por cada persona mayor. No es sólo una cuestión individual de ahorro: es un cambio estructural.

La respuesta tampoco puede reducirse a ahorrar más. Vidas más largas requieren combinar palancas: más años potenciales de actividad, ahorro de largo plazo, inversión, seguros, nuevas formas de generar ingresos y mayor flexibilidad para transitar entre trabajo y retiro. La antigua frontera entre etapa productiva y jubilación empieza a volverse menos nítida.

Para las organizaciones esto abre una responsabilidad nueva. La preparación financiera de sus colaboradores ya no puede concentrarse únicamente en los años previos al retiro: necesita comenzar mucho antes, ayudando a comprender el impacto de una vida más larga, desarrollar capacidades financieras y ofrecer herramientas para distintas etapas de la trayectoria.

> ***Vivimos más años y nacen menos personas: la arquitectura financiera fue diseñada para otra demografía.***

SIGNALS

EL RIESGO DE LONGEVIDAD

8 a 20 años

podría extenderse la vida más allá de los recursos previstos.

Fuente: World Economic Forum, Investing in (and for) Our Future, 2019.

EL SALTO AL RETIRO

52%

puede caer aproximadamente el ingreso al pasar del salario a la jubilación en el sistema previsional argentino.

Fuente: ANSES.

CADA VEZ MENOS PERSONAS EN EDAD ACTIVA POR CADA PERSONA MAYOR



3 personas de 20–64 por cada persona de 65+

Menos de 2 personas de 20–64 por cada persona de 65+

Aumenta la presión sobre los sistemas previsionales · OECD, Society at a Glance 2024.

THE SHIFT.

04 · ARQUITECTURA FINANCIERA

INSIGHTS

Del sistema previsional *al sistema de longevidad*

Cada vez que se discute una reforma previsional, la conversación suele concentrarse en una sola variable: a qué edad deberían jubilarse las personas. Pero el cambio demográfico plantea una pregunta más profunda: **¿tiene sentido seguir organizando el retiro con instituciones diseñadas para vidas más cortas, carreras más lineales y poblaciones más jóvenes?**

Menos nacimientos, mayor expectativa de vida, informalidad y trayectorias laborales cada vez más fragmentadas están modificando la ecuación. Hay menos aportantes potenciales, más años de prestaciones que financiar y personas que pueden llegar a los 60 o 65 años con varias décadas por delante. El problema previsional deja de ser exclusivamente financiero para convertirse en la consecuencia de una transformación demográfica mucho más amplia.

Por eso aumentar la edad de retiro por sí solo no resuelve el desafío. **Extender la edad jubilatoria sin extender la empleabilidad simplemente traslada el problema.** Si una persona necesita trabajar más años pero encuentra barreras para ser contratada, actualizar sus habilidades o permanecer en el mercado laboral, la reforma formal no produce una verdadera extensión de la vida productiva.

La misma lógica aplica al ahorro. Si las personas viven más, necesitan financiar más años de vida. Eso obliga a combinar distintas fuentes de protección: sistemas públicos, ahorro individual, inversión, seguros, activos y continuidad de ingresos laborales. La preparación financiera ya no puede empezar pocos años antes del retiro: necesita construirse durante toda la trayectoria laboral.

También hay una dimensión de género. Las mujeres suelen vivir más años y, al mismo tiempo, pueden atravesar mayores interrupciones laborales vinculadas a tareas de cuidado, lo que reduce la acumulación de aportes y recursos. Diseñar para la longevidad exige incorporar esas trayectorias reales, no una carrera laboral idealizada y continua.

> ***El verdadero cambio es pasar de administrar la jubilación a diseñar un sistema de longevidad: uno que conecte previsión social, empleo, aprendizaje permanente, ahorro, cuidado y productividad a lo largo de vidas más extensas.***



ANDREA FALCONE
Co-Founder & Regional Lead LATAM, THE SHIFT · Máster en Sistemas de Seguridad Social, Universidad de Alcalá y OCDE



HORIZONTE *Más años de vida implican más años que financiar.*

04 · ARQUITECTURA FINANCIERA

IN ACTION

¿Qué están haciendo hoy *las organizaciones*?

La mayoría de las organizaciones todavía aborda la dimensión financiera de manera parcial. La educación financiera existe en algunos casos, pero **el salto hacia herramientas concretas, planificación de largo plazo y beneficios adaptados a vidas más largas todavía es incipiente.**

01

La educación financiera todavía no forma parte de la propuesta de valor.

23,3%
declara alto desarrollo en herramientas de educación financiera con foco en ahorro de largo plazo

58,3%
declara un desarrollo bajo en ese mismo aspecto

Aun cuando la longevidad extiende el horizonte financiero de las personas, la mayoría de las organizaciones todavía no incorporó de manera sistemática capacidades financieras dentro de la experiencia del colaborador. **El desafío es pasar de informar sobre finanzas a desarrollar capacidades financieras durante toda la trayectoria laboral.**

02

La planificación de largo plazo sigue poco acompañada.

22,5%
declara alto desarrollo en herramientas o asesoramiento para planificar el largo plazo y la transición al retiro

59,2%
ofrece poco o ningún apoyo concreto para tomar esas decisiones

La diferencia es importante: una organización puede ofrecer contenidos de educación financiera, pero otra cosa es facilitar simuladores, asesoramiento, planificación de escenarios o recursos para pensar retiro gradual, segundas carreras o distintas fuentes de ingreso. **Informar no alcanza: la planificación requiere herramientas para decidir.**

03

Los beneficios todavía responden poco a distintas etapas de vida.

22,5%
declara alto desarrollo en beneficios adaptados a necesidades financieras de distintas generaciones

60%
tiene poca o ninguna adaptación de esos beneficios según la etapa de vida

La arquitectura de beneficios sigue siendo, en muchos casos, bastante homogénea, aunque las necesidades financieras cambian mucho a lo largo de una trayectoria laboral más extensa. **Vidas más largas requieren beneficios más flexibles y segmentados.**

04 · ARQUITECTURA FINANCIERA

THE SHIFT

De financiar el retiro *a financiar la longevidad*

El giro de mentalidad, enfoque y estrategia que las organizaciones necesitan hacer para ayudar a sus colaboradores a construir mayor resiliencia financiera a lo largo de vidas y carreras más extensas.

01

Educar

Desarrollar capacidades financieras antes.

Incorporar educación financiera de manera continua, desde distintas etapas de la carrera y no sólo cerca del retiro.

→

02

Habilitar

Dar herramientas para planificar y decidir.

Ofrecer asesoramiento, simuladores y recursos que permitan proyectar escenarios de ahorro, ingresos, retiro y transiciones de carrera.

→

03

Adaptar

Diseñar beneficios para distintas etapas de vida.

Revisar la propuesta de beneficios para acompañar necesidades financieras que cambian a lo largo de trayectorias cada vez más extensas.

LOS PRÓXIMOS 12 MESES

Tres decisiones que un C-level puede poner en agenda este año para fortalecer la resiliencia financiera de sus colaboradores frente a vidas más largas.



RECURSOS *La longevidad exige combinar más palancas que el ahorro previsional.*



DIMENSIÓN 5

Dividendo de Longevidad

La longevidad no crea un nuevo segmento. Transforma la economía existente.

La **Silver Economy** puso el foco en un cambio que durante mucho tiempo fue ignorado por las empresas: el creciente peso económico de las personas mayores de 50 años, sus necesidades, preferencias y capacidad de consumo.

Pero la **Longevity Economy** amplía esa mirada. No se limita a la economía de los 50+: es la actividad económica que surge porque todas las generaciones están viviendo vidas más largas. Una persona de 30, 40 o 50 años también modifica hoy sus decisiones de trabajo, ahorro, vivienda, salud, educación y consumo ante la expectativa de una vida más extensa.

Ese cambio de perspectiva es importante. La longevidad no crea solamente nuevos consumidores: modifica cuánto tiempo trabajamos, cómo acumulamos y utilizamos nuestro patrimonio, cuándo aprendemos, qué entendemos por retiro, cómo cuidamos la salud y qué productos y servicios necesitamos en cada etapa. Su impacto atraviesa industrias tan diversas como finanzas, seguros, salud, tecnología, vivienda, movilidad, educación, turismo y consumo.

Esta mirada conecta con la tesis de Andrew J. Scott en The Longevity Imperative: el verdadero potencial económico de la longevidad no surge de que haya más personas mayores, sino de adaptar comportamientos, instituciones y mercados a vidas más largas. Si esos años adicionales pueden ser años de salud, productividad, participación y consumo, la longevidad deja de leerse únicamente como costo.

Para las empresas esto cambia la pregunta. Ya no se trata solamente de si existe una propuesta para el consumidor 50+, sino de entender cómo una vida más larga está transformando a todos sus clientes: qué nuevas necesidades aparecen, qué momentos de consumo se extienden, qué categorías cambian y qué productos, experiencias y modelos de negocio necesitan ser rediseñados.

> ***La oportunidad no está sólo en atender un mercado que crece. Está en entender cómo las vidas longevas están redefiniendo el mercado entero.***

SIGNALS

GEN SILVER (50+)

40%

del consumo mundial corresponde hoy a las personas mayores de 50 años.

Fuente: Consultora W / Almatrends, Gen Silver – Over 50, 2024.

CONTRIBUCIÓN AL PIB GLOBAL

US$ 45 billones

de contribución al PIB global en 2020 · **34%**

US$ 118 billones

de contribución proyectada para 2050 · **39%**

Fuente: AARP, Global Longevity Economy Outlook, 2022, con análisis de Economist Impact.

05 · DIVIDENDO DE LONGEVIDAD

INSIGHTS

La oportunidad de oro *para las marcas*

Guillermo Oliveto y Almatrends desarrollaron para THE SHIFT un análisis sobre la Gen Silver que partía de una provocación: los mayores de 50 eran **"el secreto mejor guardado" del mercado**. La expresión resulta especialmente pertinente porque el problema no parece ser la falta de tamaño, sino la falta de mirada.

Los datos del informe muestran la magnitud del desajuste. En 2024 las personas de 50+ representaban el 25,5% de la población mundial, pero concentraban el **40% del consumo global: unos US$ 23 billones**. Uno de cada cuatro habitantes generaba cuatro de cada diez dólares de consumo. Para 2030 el estudio proyectaba que esa participación alcanzaría el 43,4%, y hacia 2050, el 50%. El fenómeno tampoco es ajeno a América Latina: los 50+ ya explicaban el 37% del consumo regional.

Pero el aporte más interesante del trabajo no está sólo en dimensionar el mercado. Oliveto plantea que la nueva longevidad está resignificando el sentido de la edad: la cronología pierde capacidad para explicar por sí sola cómo una persona vive, se percibe y consume. En el informe esa transformación aparece sintetizada en cuatro movimientos culturales: **From Old to Bold, Old is the New Gold, de Anti Age a Pro Age** y **Sexy Over 50**.

Detrás de esos conceptos hay un cambio relevante para las marcas. Vitalidad, deseo, proyectos, trabajo, consumo, sensualidad o reinvención dejan de estar asociados exclusivamente con la juventud. Los años empiezan a leerse también como conocimiento, experiencia, autonomía y oportunidad. El consumidor 50+ no necesariamente quiere parecer más joven: quiere que productos, servicios y comunicaciones reconozcan quién es hoy.

Esto obliga a revisar una práctica todavía extendida: diseñar primero para un consumidor joven y luego adaptar la propuesta para otras edades. Si el segmento 50+ concentra una porción tan significativa del consumo y es mucho más diverso de lo que indica su edad cronológica, la oportunidad no consiste en crear una categoría marginal de productos para mayores, sino en **rediseñar mercados, experiencias y marcas para vidas más largas**.

El propio informe lo sintetizaba con una recomendación sorprendentemente simple: "Simplemente, mirar".

> *El consumidor 50+ no es un nicho emergente. Es una parte central del mercado que todavía muchas empresas miran con categorías del pasado.*



GUILLERMO OLIVETO
Especialista en tendencias sociales y de consumo · Almatrends









CÓDIGOS *Vitalidad, actitud y sensualidad dejaron de ser atributos exclusivos de la juventud.*

INSIGHTS

La longevidad reemplaza *a la juventud como aspiración*

Durante décadas, buena parte del consumo se organizó alrededor de una promesa: conservar, recuperar o prolongar la juventud. Cosmética, moda, bienestar, entretenimiento y hasta tecnología construyeron gran parte de su lenguaje sobre esa aspiración. Pero empiezan a aparecer señales de un cambio más profundo: la juventud deja de ser el único ideal y vivir más, con salud, autonomía y propósito, gana espacio como aspiración en sí misma.

El cambio no está siendo impulsado solamente por las personas mayores. También aparece con fuerza en generaciones más jóvenes, que empiezan a incorporar la longevidad en decisiones que antes parecían lejanas: cómo alimentarse, cuánto dormir, cómo entrenar, cómo cuidar la salud mental, qué prevenir, cómo ahorrar o qué tipo de vida quieren construir a largo plazo.

Esto modifica la lógica de consumo. Si una persona empieza a pensar su vida como una trayectoria más larga, también cambia lo que espera de las marcas. Ya no busca únicamente productos que prometan verse más joven, sino **soluciones que ayuden a sostener bienestar, capacidad, independencia y calidad de vida durante más tiempo**.

La consecuencia para las empresas es significativa. La longevidad deja de ser un tema asociado exclusivamente a los +50 y empieza a atravesar categorías enteras: salud, alimentación, fitness, finanzas, seguros, vivienda, viajes, educación y tecnología. **El mercado de la longevidad empieza mucho antes de los 50.**

También obliga a revisar cómo segmentamos. La edad cronológica sigue siendo un dato relevante, pero pierde capacidad para explicar por sí sola las necesidades y aspiraciones de una persona. Dos consumidores de la misma edad pueden estar atravesando momentos vitales, proyectos y niveles de autonomía completamente diferentes.

Por eso, la oportunidad no está sólo en diseñar productos para personas mayores. Está en comprender que vivir más ya empieza a modificar decisiones de consumo a lo largo de toda la vida.

> *Durante años, las marcas ayudaron a las personas a parecer más jóvenes. La próxima oportunidad puede estar en ayudarlas a vivir mejor por más tiempo.*



PATRICIA TOMASINI
Ejecutiva con 25 años de experiencia en Marketing y Medios en Latinoamérica



LONGEVIDAD *Vivir más deja de ser un horizonte lejano y empieza a ordenar decisiones a lo largo de toda la vida.*

05 · DIVIDENDO DE LONGEVIDAD

IN ACTION

¿Qué están haciendo hoy *las organizaciones*?

Los resultados muestran que la Longevity Economy todavía aparece más como una oportunidad reconocida que como una estrategia consolidada. Hay avances en adaptación de productos y planificación comercial, pero **todavía son pocas las organizaciones que analizan sistemáticamente cómo el cambio demográfico transforma sus clientes y mercados.**

01

Adaptamos más de lo que entendemos el mercado.

28,3%
declara alto desarrollo en adaptar productos, servicios o experiencias a distintas etapas de vida

23,3%
en analizar cómo el cambio demográfico transforma a sus clientes y mercados

50%
realiza poco o ningún análisis sistemático sobre segmentación por edad, longevidad o patrones de consumo

Algunas organizaciones ya están realizando ajustes de accesibilidad, experiencia o propuesta de valor, pero el análisis demográfico todavía no funciona como una fuente habitual de inteligencia de mercado. **Estamos adaptando la oferta antes de comprender plenamente cómo está cambiando la demanda.**

02

La demografía empieza a entrar en la planificación comercial.

34,2%
declara alto desarrollo en planificar estrategias comerciales de mediano plazo considerando tendencias demográficas

40%
todavía las incorpora poco o nada

Es el indicador más avanzado de la dimensión, pero también muestra una división clara: un grupo de organizaciones ya mira la demografía como una variable de negocio, mientras otro todavía planifica sus mercados sin incorporarla. La oportunidad es pasar de observar tendencias generales a usarlas para anticipar cómo cambiarán la demanda, los hogares y las etapas de vida de los clientes. **La demografía entra en la estrategia, pero todavía no es una variable habitual de planificación.**

03

El mercado de la longevidad se desarrolla poco de forma intencional.

23,3%
declara alto desarrollo en crear o impulsar mercados enfocados en clientes longevos

46,7%
todavía hace poco o nada en esa dirección

A pesar del peso económico que ya tienen los +50 y del impacto más amplio de vidas más largas sobre el consumo, menos de una de cada cuatro organizaciones declara estar desarrollando activamente oportunidades alrededor de estos mercados. **La oportunidad ya existe: falta convertirla en una agenda deliberada de innovación y crecimiento.**

05 · DIVIDENDO DE LONGEVIDAD

THE SHIFT

De un nuevo consumidor *a nuevas reglas de mercado*

El giro de mentalidad, enfoque y estrategia que las organizaciones necesitan hacer para pasar de reconocer una oportunidad demográfica a construir propuestas de valor diseñadas para vidas más largas.

01

Entender

Leer cómo cambia el cliente a lo largo de la vida.

Usar datos demográficos, etapas de vida, capacidades y comportamientos para anticipar nuevas necesidades.

→

02

Adaptar

Revisar producto, servicio, diseño y comunicación.

Ajustar propuestas y experiencias para clientes que pueden vincularse con la marca durante más años y atravesar necesidades diferentes.

→

03

Innovar

Crear valor para nuevas etapas de vida.

Desarrollar soluciones, experiencias y modelos de negocio que respondan a una vida más larga, no sólo a un segmento etario.

EL CAMBIO DE FONDO

La longevidad no sólo cambia quién es tu cliente. Cambia durante cuánto tiempo lo será y qué necesitará de vos a lo largo de esa relación.



MERCADO *Vidas más largas cambian la demanda antes de que cambie la oferta.*



DIMENSIÓN 6

Gobernanza Demográfica

La demografía dejó de ser contexto. Hoy redefine riesgo, talento y crecimiento.

Durante mucho tiempo, las organizaciones trataron la demografía como un dato relativamente estable del entorno: algo que aparecía en informes económicos, proyecciones de población o análisis de largo plazo. Pero ese supuesto ya no alcanza.

La caída de la natalidad, las vidas más largas, la transformación de los hogares, el cambio en la composición de la fuerza laboral y la convivencia de más generaciones están avanzando a una velocidad que empieza a modificar decisiones de negocio en horizontes cada vez más cortos. **Lo demográfico ya no pertenece únicamente al futuro:** está cambiando hoy el talento disponible, los clientes, los mercados, los costos y las necesidades de las organizaciones.

Eso convierte al cambio demográfico en algo más que una tendencia. Es un desafío estratégico, una fuente de oportunidades y también un riesgo que necesita ser identificado, medido y gestionado. Una empresa que no comprende cómo está cambiando su fuerza laboral puede enfrentar brechas de talento y conocimiento. Una que no observa cómo cambia su base de clientes puede perder relevancia. Una que no incorpora estas variables en su planificación puede estar tomando decisiones sobre supuestos que ya dejaron de ser válidos.

La gobernanza demográfica aparece cuando esa lectura deja de depender de una persona o de una iniciativa aislada y pasa a formar parte de la organización: responsables claros, información, métricas, escenarios y decisiones que atraviesan talento, mercado, innovación, riesgos y estrategia.

El siguiente paso es llevar la demografía al mismo lugar donde las empresas ya observan inflación, tecnología, regulación, ciberseguridad o sostenibilidad: **al dashboard de quienes toman decisiones.**

> *Si una variable puede cambiar tu fuerza laboral, tus clientes y tu crecimiento, no es contexto. Es estrategia.*

INSIGHTS

Europa cambia las reglas: *la demografía ya es una prioridad económica*

Durante décadas, cuando hablábamos de infraestructura estratégica pensábamos en puertos, rutas, energía, telecomunicaciones o puentes. Activos físicos capaces de sostener productividad, competitividad y crecimiento. Europa está empezando a ampliar esa definición: **la demografía también puede ser infraestructura estratégica.**

La lógica es simple. Una economía no funciona sólo porque tenga buenos caminos o energía disponible. También necesita personas: suficientes trabajadores, capacidades adecuadas, consumidores, cuidadores, contribuyentes y talento para sostener empresas, servicios públicos e innovación. Cuando la composición de la población cambia rápidamente, esa base también cambia.

Europa enfrenta hoy una combinación particularmente intensa: menor natalidad, reducción de la población en edad de trabajar y vidas más largas. Por eso, la discusión dejó de concentrarse únicamente en cuántas personas habrá dentro de algunas décadas y empezó a enfocarse en qué capacidad tendrá la economía para seguir funcionando y creciendo con una estructura demográfica diferente.

Ese cambio de mirada es relevante para las empresas. Si disminuye la disponibilidad de talento, aumentan las tensiones sobre contratación, retención y productividad. Si las personas trabajan durante más años, cambian las carreras, el aprendizaje y las políticas de bienestar. Si se transforma la estructura de los hogares y de las edades, también cambian los mercados y la demanda.

La demografía empieza así a ocupar un lugar que antes reservábamos para otras variables críticas: se convierte en una condición de posibilidad del crecimiento. No es simplemente un dato que describe a la población; determina qué fuerza laboral estará disponible, qué capacidades habrá que desarrollar, qué consumidores existirán y qué presión enfrentarán los sistemas económicos y sociales.

Por eso, hablar de infraestructura demográfica implica un cambio conceptual importante. **La infraestructura del futuro no será sólo física o digital. También será humana.** Y del mismo modo que una empresa no ignoraría la disponibilidad de energía, conectividad o logística al definir su estrategia, tampoco debería ignorar la evolución de su base de talento, clientes y capacidades.

La señal europea es clara: el próximo gran cuello de botella para la competitividad puede no ser un puerto, una ruta o un puente. Puede ser la demografía.

> *La pregunta ya no es solamente cómo construir infraestructura para una sociedad. Es cómo construir una sociedad capaz de sostener su propia infraestructura económica.*



ANDREA FALCONE
Co-Founder & Regional Lead LATAM, THE SHIFT



BRUSELAS *Europa empezó a tratar la disponibilidad de personas como una condición del crecimiento.*

06 · GOBERNANZA DEMOGRÁFICA

INSIGHTS

¿Cuándo impacta *en tu negocio*?

La demografía funciona como una **onda expansiva**: comienza impactando en algunos sectores y, con el tiempo, alcanza a toda la economía.

	Hoy	2–4 años	5–7 años	7–10 años
	IMPACTO DIRECTO	CAMBIA LA DEMANDA	CAMBIA EL TALENTO Y EL CONSUMO	IMPACTO SISTÉMICO
MENOS NACIMIENTOS ↓ Menor demanda joven · menor talento futuro	– Maternidades y obstetricia – Educación inicial y jardines – Productos para bebés – Juguetes e indumentaria infantil	– Colegios secundarios – Transporte escolar – Editoriales educativas – Deportes y actividades juveniles	– Universidades e institutos – Recruiting y RR.HH. – Industrias intensivas en mano de obra (siderúrgicas, construcción, manufactura) – Capacitación corporativa	– Mercado laboral completo – Sistemas previsionales
CONVERGE EN Toda la economía				
MÁS LONGEVIDAD ↑ Nuevos consumidores · carreras más largas	– Real estate y desarrolladores – Retail masivo	– Bancos – Consumo masivo – Indumentaria y calzado – Automotrices – Tecnología	– Salud y seguros – Economía de cuidados – Wealth management – Senior living – Turismo y aerolíneas – Gobiernos locales	

GRÁFICO 4 *Secuencia de impacto del cambio demográfico por sector y horizonte temporal. Elaboración THE SHIFT.*

> ***La pregunta no es si el cambio demográfico va a llegar a tu negocio, sino cuándo —y con cuánto tiempo de anticipación vas a decidir actuar.***

06 · GOBERNANZA DEMOGRÁFICA

IN ACTION

La demografía ya está en el radar. *Falta gobernarla.*

01

Ya llegó al radar, pero todavía no a la gestión.

36,7%
cree que el impacto en su organización será alto o muy alto en cinco años

25%
cuenta con una persona, área o comité responsable de esta agenda

56,7%
todavía no tiene un responsable definido; otro 18,3% lo está desarrollando

El reconocimiento crece más rápido que la capacidad organizacional para hacerse cargo. **La madurez aparece cuando el tema deja de depender de iniciativas aisladas** y se traduce en responsables, seguimiento y mecanismos de decisión.

02

La demografía todavía entra poco en la planificación.

30,8%
declara alto desarrollo en incorporarlo a planificación, talento y oportunidades de negocio

40,8%
todavía lo incorpora poco o nada en esos procesos

El desafío no es sólo reconocer que la demografía importa. Es convertir esa conciencia en decisiones concretas de planificación, talento y negocio. **La gobernanza empieza cuando la demografía deja de ser conversación y pasa a formar parte de los procesos habituales de decisión.**

03

Tenemos datos. Falta convertirlos en inteligencia.

33,3%
usa información demográfica de su fuerza laboral para planificar talento

36,7%
todavía se ubica en niveles bajos

El problema rara vez es la falta de datos de edad, antigüedad o jubilaciones. **La brecha aparece cuando esos datos no se consolidan ni se usan** para anticipar sucesión, pérdida de conocimiento o escasez de talento.

LA INTENCIÓN EXISTE. LA DECISIÓN TODAVÍA NO.

La brecha ya no está entre quienes reconocen el cambio demográfico y quienes no. Está entre quienes ya lo incorporan a sus decisiones y quienes todavía no lograron traducirlo en acción.

40%
planea aumentar inversiones o iniciativas en los próximos dos años

54,2%
todavía no sabe si lo hará

5,8%
responde que no lo hará

06 · GOBERNANZA DEMOGRÁFICA

THE SHIFT

Todo cambio empieza *en el liderazgo.*

Antes del Shift, tiene que haber Command. La demografía entra en la estrategia cuando alguien la lidera, la mide y la convierte en decisiones.





Los desafíos *del futuro cercano*

La demografía se mueve con una inercia profunda: buena parte de lo que ocurrirá en las próximas décadas ya está escrito en la estructura etaria del presente.

AUTOR



Rafael Rofman

Investigador Principal del CIPPEC · Chair del Standard Council, THE SHIFT Foundation

La demografía *siempre gana*

Los impactos del cambio demográfico son lentos pero inevitables. A diferencia de los ciclos económicos o de las crisis políticas, que pueden modificarse en plazos relativamente cortos, **la demografía se mueve con una inercia profunda**: buena parte de lo que ocurrirá en las próximas décadas ya está determinado por lo que sucedió en el pasado reciente.

El número de niños que ingresarán a la escuela primaria en los próximos cinco años, el tamaño de la población en edad de jubilarse dentro de cuarenta años o la estructura etaria de la fuerza de trabajo de aquí a veinte años no son conjeturas: **son proyecciones de alta certeza basadas en la población que ya existe: la demografía siempre gana.** Esta característica hace que la demografía se parezca, más que cualquier otra ciencia social, a ciencias del futuro imaginadas por autores de ciencia ficción, como Isaac Asimov: no porque permita manipular el futuro, sino porque buena parte de ese futuro ya está escrito en la estructura etaria del presente.

Frente a una tendencia de este tipo, la estrategia más racional no consiste en intentar revertirla —algo que históricamente ha demostrado ser muy difícil y, casi siempre, indeseable—, sino en comprenderla, adaptarse y aprovechar las oportunidades que abre. El envejecimiento poblacional no es una catástrofe ni un signo de decadencia; es el resultado de que las personas viven más y en mejores condiciones, y de que las familias ejercen un mayor control sobre su fecundidad. **Es, en realidad, uno de los mejores indicadores de desarrollo humano.** Sin embargo, este cambio transforma de manera estructural la composición de la sociedad y exige adaptar instituciones, políticas públicas y estrategias organizacionales a una nueva realidad demográfica. Ignorar esta transformación o actuar con retraso implica enfrentar los cambios cuando ya son forzados por los hechos, con menor margen de maniobra y mayores costos sociales y económicos. La ventana de oportunidad que todavía existe, especialmente en países como la Argentina, que aún transitan el bono demográfico, es limitada en el tiempo. Aprovecharla requiere anticipación, planificación y decisiones consistentes en múltiples ámbitos. El futuro no está asegurado; se construye. Y los errores que se cometan durante esa construcción se pagan.

A nivel de la sociedad, existen áreas en las que resulta urgente avanzar para poder responder a tiempo. Tres de ellas concentran buena parte de los desafíos más inmediatos y de mayor impacto: la educación, el sistema previsional y el sistema de salud y cuidados. Estas áreas no operan de manera aislada; las decisiones que se tomen en una condicionan las posibilidades de las otras, y todas ellas dependen de la capacidad de la sociedad para elevar su productividad mientras todavía dispone de la ventaja demográfica del bono.

En el ámbito educativo, el descenso de la natalidad ya se traduce en una reducción del número de niños que ingresan a los distintos niveles del sistema. Durante años el problema dominante en muchas provincias argentinas fue la falta de vacantes en el nivel inicial; hoy ese escenario comienza a invertirse de manera visible. La menor presión demográfica sobre el sistema escolar abre una oportunidad histórica para mejorar la calidad de la educación, reducir la sobreocupación de las aulas, invertir en formación docente, actualizar infraestructuras y rediseñar los contenidos y las metodologías de enseñanza. Sin embargo, esta oportunidad no se materializa de manera automática. Si los recursos liberados por la menor matrícula se destinan simplemente a reducir el gasto, o si las instituciones educativas no se adaptan a una población estudiantil más reducida pero con mayores necesidades de calidad, se desperdiciará una de las principales ventajas del bono demográfico. Además, el envejecimiento de la población docente y la necesidad de actualizar permanentemente las competencias de los trabajadores futuros imponen la exigencia de una educación continua a lo largo de la vida, que trascienda el ciclo formal tradicional. En un contexto de envejecimiento, la educación deja de ser solo una inversión en las nuevas generaciones y se convierte también en una herramienta para sostener la productividad de quienes ya están en el mercado de trabajo. La calidad educativa, por lo tanto, no es un objetivo sectorial: es una condición necesaria para que el segundo dividendo demográfico, el que surge de la acumulación de capital humano y físico, se materialice.

El sistema previsional enfrenta el desafío más visible y mediáticamente discutido del envejecimiento. A medida que aumenta la proporción de personas en edades de jubilación y disminuye la de personas en edades activas, la relación de dependencia se deteriora. Los sistemas contributivos (sean de reparto o capitalización), diseñados en contextos demográficos muy distintos (cuando una fracción mucho menor de la población alcanzaba edades avanzadas y la expectativa de vida residual era sustancialmente menor), enfrentan presiones crecientes de adecuación y sostenibilidad. Cuando Dinamarca implementó su primer esquema previsional a fines del siglo XIX, apenas un 46 % de la población llegaba a los 60 años y la expectativa de vida adicional era de alrededor de 14 años. Hoy, en la mayoría de los países desarrollados más del 90 % de las personas alcanzan esa edad y viven décadas adicionales. La respuesta no pasa únicamente por ajustes paramétricos (edad de retiro, tasas de aporte o de sustitución), sino por una estrategia más amplia: elevar de manera sostenida la productividad de la economía. Si el producto por trabajador aumenta, el problema previsional se convierte principalmente en un problema distributivo (cómo asignar una riqueza creciente) y no en un problema de escasez absoluta. En este sentido, el bono demográfico ofrece una ventana crítica: si durante los años en que la dependencia es menor se logra acumular capital físico y humano, la sociedad estará en mejores condiciones para sostener a una población más envejecida. Retrasar las reformas o utilizar el bono exclusivamente para expandir el consumo presente implica llegar a la etapa de alta dependencia con menor capacidad productiva y mayores tensiones intergeneracionales.

El sistema de salud y de cuidados constituye el tercer ámbito de urgencia. El envejecimiento de la población no solo aumenta la demanda de servicios médicos, sino que modifica su composición: disminuyen las enfermedades infecciosas y de la infancia, y crecen las enfermedades crónicas, degenerativas y las necesidades de cuidados de larga duración. La transición epidemiológica ya produjo un cambio radical en las causas de muerte y en la estructura de la morbilidad; ahora se requiere una transición equivalente en la organización de los servicios. Esto implica fortalecer la atención primaria, desarrollar sistemas de cuidados domiciliarios y comunitarios, formar y retener personal especializado en geriatría y cuidados, y adaptar la infraestructura urbana y habitacional a una población con mayor prevalencia de limitaciones funcionales. El cuidado no puede seguir descansando de manera casi exclusiva sobre las familias —especialmente sobre las mujeres—, porque la reducción del tamaño de las cohortes jóvenes y el aumento de la participación laboral femenina hacen inviable ese modelo. La construcción de un sistema de cuidados articulado con el sistema de salud es, por lo tanto, una de las prioridades más claras de la agenda de políticas públicas para las próximas décadas. Además, un envejecimiento saludable (es decir, con compresión de la morbilidad hacia las edades más avanzadas y sostenimiento de la autonomía de las personas) reduce la presión sobre ambos sistemas y mejora la calidad de vida de las personas mayores. Invertir en prevención, en entornos amigables con la edad y en autonomía no es solo una cuestión de derechos: es también una estrategia de sostenibilidad fiscal y social.



SISTEMAS *La previsión, la salud y los cuidados fueron diseñados para una estructura de edades que ya cambió.*



De la anticipación *a la acción*

Anticiparse mientras todavía hay tiempo. Un llamado a convertir la lectura del cambio demográfico en decisiones concretas, capacidades organizacionales y acción sostenida.

AUTORA



Andrea Falcone

Co-Founder & Regional Lead LATAM, THE SHIFT

Anticiparse mientras *todavía hay tiempo*

El cambio demográfico no es una proyección sobre un futuro lejano. La caída de la natalidad, las vidas más largas, la transformación de la fuerza laboral y la aparición de nuevas necesidades y mercados ya están modificando las condiciones en las que operan las organizaciones.

A lo largo de este Report vimos que las empresas empiezan a reconocer esta transformación. También encontramos iniciativas, aprendizajes y organizaciones que ya están respondiendo. Pero los resultados muestran algo más: **entre comprender el cambio y estar preparados para él todavía existe una brecha importante.**

Prepararse no significa intentar predecir exactamente cómo será el mundo dentro de veinte años. Significa desarrollar hoy la capacidad de leer señales, anticipar impactos y adaptar decisiones a medida que cambia el contexto.

Eso requiere dejar de abordar la longevidad, el talento, la salud, las finanzas, las generaciones y los mercados como conversaciones separadas. Son distintas manifestaciones de una misma transformación y requieren una respuesta que atraviese a toda la organización.

El primer paso tampoco necesita ser un gran programa. Puede empezar por preguntas muy concretas: ¿cómo está cambiando nuestra fuerza laboral? ¿Qué capacidades necesitaremos? ¿Cómo evolucionarán nuestros clientes? ¿Qué riesgos estamos ignorando? ¿Qué oportunidades todavía no estamos viendo?

La diferencia estará en qué hacemos con esas respuestas.

Las organizaciones más preparadas no serán necesariamente las que tengan todas las soluciones hoy. Serán aquellas capaces de incorporar la demografía a su sistema de decisión, experimentar, medir, aprender y adaptarse antes de que el cambio las obligue a hacerlo.

EL PRÓXIMO PASO

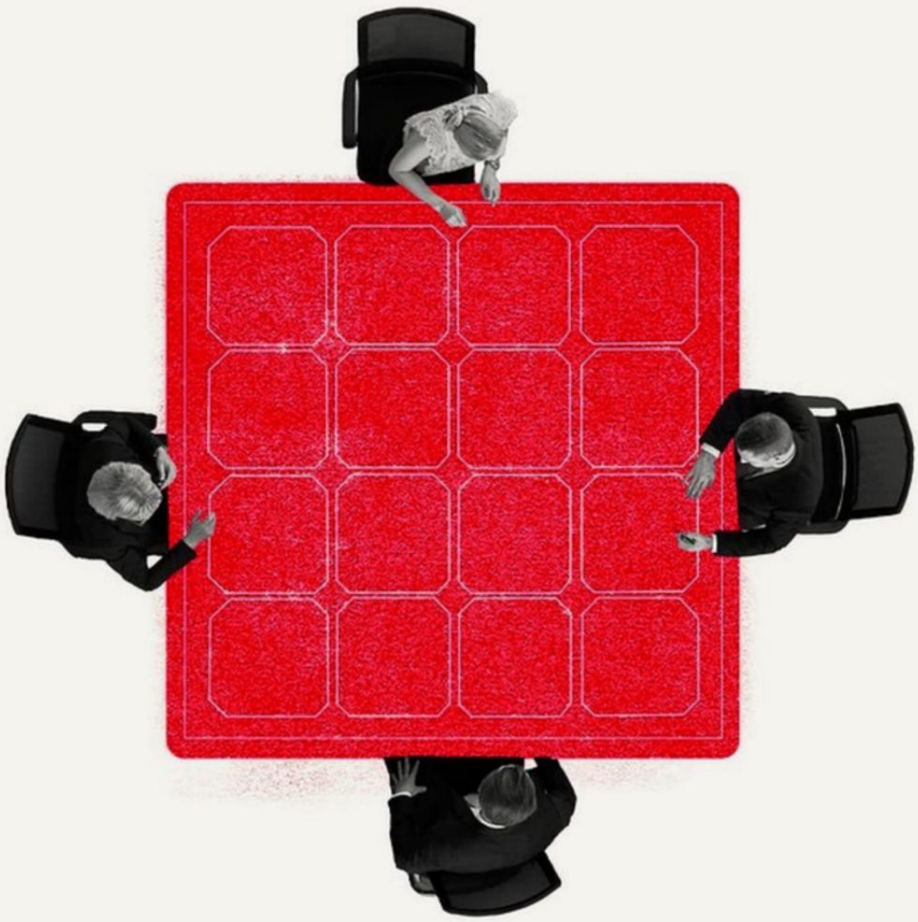


La preparación demográfica no es un destino ni una certificación estática. Es una capacidad organizacional que se construye en el tiempo.

Y ese proceso requiere liderazgo. Porque cuando una transformación puede redefinir simultáneamente talento, productividad, salud, finanzas, clientes y crecimiento, **anticiparse deja de ser una ventaja opcional.**

Estamos a tiempo. Pero no por mucho tiempo.

Estamos a tiempo de anticiparnos, experimentar y construir capacidades. Pero esa ventana no va a quedar abierta para siempre.



Anexos

Metodología, organizaciones participantes y agradecimientos.

Metodología

THE SHIFT Report 2026 combina distintas fuentes de información para construir una lectura integral sobre el nivel de preparación de las organizaciones frente al cambio demográfico.

El análisis parte de dos fuentes complementarias: un relevamiento realizado a organizaciones de distintos sectores y tamaños, y los resultados obtenidos a través de The Shift 360, el diagnóstico de preparación demográfica desarrollado por The Shift. La combinación de ambas fuentes permite integrar percepción declarada, prácticas organizacionales y evidencia sobre el grado de desarrollo de distintas capacidades.

RELEVAMIENTO A ORGANIZACIONES

El cuestionario fue respondido por **124 organizaciones** e incluyó preguntas sobre las seis dimensiones analizadas en este Report: Revolución del Bienestar, Arquitectura del Trabajo, Integración Generacional, Arquitectura Financiera para la Longevidad, Gobernanza Demográfica y Dividendo de Longevidad y Estrategia de Mercado.

Las organizaciones evaluaron su nivel de desarrollo mediante una escala de cinco niveles:

1	2	3	4	5
No existe	**Existe de forma aislada**	**Existe parcialmente**	**Está implementado**	**Está integrado y se mide**

Para facilitar la lectura editorial de los resultados, en el Report agrupamos las respuestas en niveles de desarrollo **bajo, medio y alto**.

THE SHIFT 360

The Shift 360 evalúa el grado en que una organización desarrolla capacidades para anticipar y responder al cambio demográfico. El diagnóstico analiza políticas, procesos, prácticas, datos y evidencia concreta en las mismas seis dimensiones utilizadas en este Report.

A diferencia del relevamiento, que refleja principalmente la percepción de las organizaciones, el assessment profundiza en cómo esas prácticas están implementadas, formalizadas, integradas y utilizadas para tomar decisiones.

CÓMO SE CONSTRUYERON LOS HALLAZGOS

Los resultados presentados en la sección In Action integran ambas fuentes. No se busca comparar organizaciones ni construir rankings, sino identificar patrones comunes, brechas de madurez y prácticas emergentes.

Los porcentajes corresponden al relevamiento cuantitativo. Los assessments se utilizaron para interpretar esos resultados, identificar ejemplos de mayor madurez y comprender qué distingue una iniciativa aislada de una capacidad organizacional integrada.

ALCANCE

THE SHIFT Report 2026 no pretende representar estadísticamente a la totalidad de las empresas de la región. Su objetivo es ofrecer una lectura exploratoria y estratégica sobre cómo las organizaciones están respondiendo al cambio demográfico y qué capacidades necesitan desarrollar para estar mejor preparadas.

Organizaciones participantes

Agrupadas por tamaño según cantidad de colaboradores.

GRANDES ORGANIZACIONES

1.000+ colaboradores

AbbVie / Allergan Aesthetics
Accenture — Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México
Amarilo
Asociación Profamilia
Banco Comafi
Banco Macro
Banco Popular
Bancolombia
BBVA
Blue Star Group
Compañía Argentina de Levaduras
DIA
EsSalud
Farmatodo
Grupo Calesa
Grupo Financiero ST
Grupo Piero
IBOPE
Inter-American Development Bank
IPSOS
Kenvue Argentina
ManpowerGroup Argentina
Movistar Argentina
Municipalidad de San Isidro
Nucleoeléctrica Argentina
OCASA
Philip Morris International
Renault Argentina
Sancor Seguros
Santander
SC Johnson & Son
Siemens
Sinteplast
Strategy
Swiss Medical
Ualá
United Airlines
Universidad de Buenos Aires

ORGANIZACIONES MEDIANAS

100–999 colaboradores

Adecco Argentina
Ampacet Latam
Argenfunds
Aseguradora Ancón
Bi Bank
Centro Colombo Americano
CEVA Salud Animal
CGC
Cofaral
Corficolombiana
Datawise
Dow Argentina
Ecolab
Ecolab Argentina
Elbin Seguros
EnfraGen
Epson
ESET Latinoamérica
Genea Imágenes y Centro Médico
Global Processing
Grupo Nikos
Hospital Privado La Merced
Hotel Faena
Hoteles Cosmos
IAE Business School
Inetum
IPLAN
MSC
Multiradio
OSDEPYM
Patagonia Candles
PSS
Randstad Argentina
SC Johnson
Sherwin-Williams
Shifta
Swiss Medical Seguros
Thomson Reuters
TRASA

ORGANIZACIONES PEQUEÑAS

Menos de 100 colaboradores

Aconcagua Energía Generación
Acrux
Aliantec
Ana Care
Areté – Excelencia en Compliance
Bi Universe
Biomea Labs
Bluecom
Bounty EdTech
BPro – Asociación Colombiana de BPO
Bullrich Flanzbaum
CG Consulting
Claridad en Acción
Confederación Evangélica Bautista
Connectif AI
Consultora Independiente
De Elizalde
EAF Abogados de Adultos +55
Eddis Educativa
Emerald Capital
Entelai
FueradeFuoco
Fundación Navarro Viola
Generación Silver Coaching
Gennera RRHH
Groupe Conseil
Hawk Group
Instituto Nasif
IVCREA
Join Up
Lancefleet
Loli Pharma International
Ludmarc
Mibucle
MOS & CO Hub
Múnich Re – Oficina de Representación Colombia
Neurobienestar Latam
Odycell
Pasala Bien Contenidos
Potrero Digital / Fundación Compromiso
Priority Group
Priority Nova
Psicoger
Safe-U
Swiss Argentine Chamber of Commerce
TechFuture
TEDxBarrioSanNicolas
The Flock
Venan Capital
Wenroads

Agradecimientos

Este Report es el resultado de un trabajo colectivo.

Queremos agradecer especialmente a **las organizaciones y líderes que participaron del relevamiento y de The Shift 360**, compartiendo información, experiencias y prácticas que nos permitieron construir una mirada más cercana sobre cómo las empresas están respondiendo al cambio demográfico.

A **todos los expertos y referentes que aportaron sus Insights**, compartiendo conocimiento, perspectivas y experiencias desde distintas disciplinas. Sus voces permitieron ir más allá de los datos, interpretar las transformaciones que estamos atravesando y abrir nuevas preguntas sobre cómo responder a ellas.

A **Rafael Rofman y al Standard Council The Shift Foundation**, por contribuir al rigor conceptual y metodológico del marco sobre el que se construye este trabajo.

A **las instituciones, organismos, universidades, empresas y aliados** que acompañan a The Shift y contribuyen a instalar el cambio demográfico como una agenda estratégica para América Latina.

Y a **todo el equipo de The Shift**, por transformar investigación, datos, conversaciones, assessments y muchas horas de trabajo en este Report.

Créditos y publicación

THE SHIFT Report 2026 · El Gran Desajuste.
Primera edición · Septiembre 2026.

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN GENERAL — Andrea Falcone

Juan Manuel Cueto · Andrea Falcone · Fabiana Gadow · José Ricardo Jauregui · Virginia Martini Zanetti · Eduardo Nofuentes · Guillermo Oliveto · Sofía Quilici · Rafael Rofman · Gabriela Terminielli · Patricia Tomasini

INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA — Fabiana Gadow · Juan Manuel Cueto · Rafael Rofman

DISEÑO EDITORIAL — Panico Estudio

PUBLICADO POR — THE SHIFT, operado en Argentina por Asociación Civil Modo Silver

© 2026 The Shift · shiftchallenge.org

CITA SUGERIDA *The Shift (2026). THE SHIFT Report 2026: El Gran Desajuste.*

THE SHIFT®

El largo plazo llegó.
La decisión es qué hacemos ahora.

THE SHIFT Report es una publicación anual sobre el impacto del cambio demográfico en las organizaciones. Cada edición combina evidencia, datos propios y la mirada de especialistas para ayudar a las organizaciones a anticiparse y tomar decisiones.

PARTICIPÁ

¿Tu organización está preparada para el cambio demográfico?

Conocé **THE SHIFT 360** y participá de la próxima edición del Report.

contact@shiftchallenge.org

EN COLABORACIÓN CON

THE SHIFT FOUNDATION | Fundación BNA | UNIVERSIDAD DEL CEMA UCEMA

---

shiftchallenge.org

© 2026 THE SHIFT · Primera edición · Septiembre 2026