TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales
ISSN 1317-0570 / ISSN (e) 2343-5763
Vol. 28(2). Mayo-Agosto 2026

EDADISMO E INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS MAYORES EN LA EMPRESA ANTIOQUEÑA

Juan Guillermo Saldarriaga Ríos*
https://orcid.org/0000-0001-7498-1807
Diana Marcela Castaño**
https://orcid.org/0000-0002-7223-4039
Joan Sebastián Cardona Gallego***
https://orcid.org/0009-0007-8819-4266
Vanessa Tovar****
https://orcid.org/0000-0002-9056-3661

RECIBIDO: 18/11/2025 / **ACEPTADO**: 21/04/2026 / **PUBLICADO**: 18/05/2026

Cómo citar: Saldarriaga Ríos, J., Castaño, D., Cardona Gallego, J., Tovar, V. (2026). Edadismo e inclusión laboral de personas mayores en la empresa antioqueña. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 28*(2), 298-307. www.doi.org/10.36390/telos282.08

RESUMEN

El envejecimiento poblacional constituye una transformación estructural que impacta el mercado laboral, las prácticas organizacionales y las formas de inclusión social, lo que plantea la necesidad de examinar las condiciones en las cuales las personas mayores participan (o son excluidas) de los escenarios productivos. Así, el edadismo incide de manera significativa en las posibilidades de acceso, permanencia y reinserción laboral de las personas mayores. El presente artículo tiene como propósito analizar las perspectivas e impactos de la inclusión laboral de las personas mayores en el contexto empresarial antioqueño, para lo cual se desarrolló una investigación cualitativa que combinó el análisis documental y las entrevistas en profundidad con personas mayores, empleadores y expertos. Los resultados obtenidos evidencian barreras estructurales, organizacionales y simbólicas que limitan la permanencia y el reingreso laboral de las personas mayores, entre ellas se encuentran la jubilación forzada, los estereotipos sobre obsolescencia y la ausencia de políticas de inclusión. Pero también, se identifican prácticas como la mentoría, la contratación flexible y la reubicación laboral, que generan efectos positivos en el bienestar y la productividad organizacional. Asimismo, el edadismo se articula con el género, afectando con mayor intensidad a las mujeres mayores, a modo de una doble discriminación en el contexto laboral. Se concluye que el edadismo se manifiesta de forma abierta y sutil, y que la inclusión laboral de las personas mayores sigue siendo limitada y no sistemática, lo que evidencia la necesidad de avanzar en políticas que reconozcan la diversidad etaria y promuevan entornos laborales intergeneracionales.

Palabras clave: edadismo; inclusión laboral; personas mayores; envejecimiento activo; economía plateada; Antioquia.

Ageism and labor inclusion of older people in the Antioquian company

ABSTRACT

Population ageing has become a structural transformation that is reshaping labor markets, organizational practices, and broader dynamics of social inclusion, raising important questions about the conditions under which older adults participate in—or are excluded from—productive environments. Within this context, ageism, understood as the set of prejudices, stereotypes, and discriminatory practices based on age, plays a significant role in shaping access to, retention in, and re-entry into the labor market. This article aims to analyze the perspectives and impacts of the labor inclusion of older adults in the business context of Antioquia, Colombia. To this end, a qualitative study was conducted within an interpretive framework, combining document analysis with in-depth interviews involving older adults, employers, and experts in the field. The findings reveal the presence of structural, organizational, and symbolic barriers that hinder both continued employment and labor re-entry among older individuals, including forced retirement practices, stereotypes related to obsolescence, and the absence of inclusion-oriented policies. At the same time, the study identifies practices such as mentoring, flexible employment arrangements, and job reallocation strategies, which generate positive outcomes in terms of individual well-being and organizational performance. Additionally, ageism is shown to intersect with gender, disproportionately affecting older women. The study concludes that ageism operates both overtly and subtly, while labor inclusion remains limited and largely unsystematic. These findings highlight the need for policies that recognize age diversity and promote intergenerational work environments. The qualitative and context-specific nature of the study is acknowledged as a limitation.

Keywords: ageism; labor inclusion; older adults; active ageing; silver economy; Antioquia.

* Autor de correspondencia. Universidad Católica Luis Amigó, Colombia. Juan.saldarriagari@amigo.edu.co
** Institución Universitaria Salazar y Herrera, Colombia. diana.castano@salazaryherrera.edu.co
*** Institución Universitaria Salazar y Herrera, Colombia. joan.cardona@salazaryherrera.edu.co
**** Institución Universitaria Salazar y Herrera, Colombia. vanessa.tovar@salazaryherrera.edu.co

Introducción

El envejecimiento demográfico constituye una transformación estructural de las sociedades actuales que impacta la oferta laboral, los sistemas de pensiones, la organización del trabajo y las dinámicas del mercado, así como las relaciones sociales en los contextos organizacionales. Este proceso incide en las formas de trabajo, en las estrategias de gestión humana y en los procesos de vinculación, desarrollo, retención y desvinculación laboral, afectando las relaciones intergeneracionales y la distribución de oportunidades. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2020), el aumento de la esperanza de vida y la disminución de la natalidad han configurado un escenario en el que las personas mayores adquieren un peso creciente, planteando retos en términos de inclusión, participación económica y envejecimiento activo.

En Antioquia, este fenómeno exige reflexionar sobre las prácticas administrativas y de gestión humana que afectan la permanencia y reinserción laboral de las personas mayores. La discriminación por edad o edadismo se entiende como el conjunto de prejuicios, estereotipos y prácticas discriminatorias basadas en la edad (Ayalon y Tesch-Römer, 2018), y se manifiesta en los planos simbólico, organizacional e institucional. En este contexto, coexisten prácticas organizacionales inclusivas con otras excluyentes, sustentadas en concepciones de la vejez que, según Iversen, Larsen y Solem, 2012; Taylor y Earl, (2016), asocian la edad con pérdida de capacidades, menor adaptabilidad tecnológica o mayores costos laborales, lo que limita el acceso, la permanencia y la reinserción laboral.

Puede afirmarse que las prácticas de gestión humana inciden en la construcción de imaginarios y valoraciones diferenciadas sobre los trabajadores en función de atributos como la edad, asociados a la productividad, la adaptación tecnológica y la disposición al cambio, en un contexto de competitividad e inmediatez. En esta línea, Brown y Tannock (2009) plantean que el neoliberalismo produce sujetos funcionales a las exigencias del mercado global, ubicando a las personas mayores en desventaja frente a trabajadores más jóvenes. De igual forma, Mello y Silva (2014) señalan que las prácticas administrativas pueden profundizar condiciones de vulnerabilidad, mientras que Mastracci y Arreola (2016) evidencian la reproducción de desigualdades de género que, articuladas con la edad, intensifican la discriminación. Por su parte, Abadía-Barrero (2016) advierte que el neoliberalismo transforma los valores sociales y laborales, incidiendo en la percepción de las personas mayores. Estas dinámicas permiten comprender el edadismo como parte de una lógica social y económica más amplia. Desde la perspectiva de la economía plateada, el envejecimiento poblacional representa una oportunidad para reconfigurar el mercado laboral y aprovechar las capacidades de las personas mayores (Latorre, 2019), aun así, la ausencia de políticas organizacionales y públicas limita estas posibilidades, especialmente en contextos latinoamericanos (Basualto-Cárcamo, Gray-Gariazzo y Benavides, 2024).

Así las cosas, es importante tener en cuenta que el edadismo ha sido investigado en diferentes contextos y desde diferentes perspectivas: Paz (2011) identifica el empleo de adultos mayores como un problema recurrente en América Latina; Maldonado y Contreras (2014) destacan la importancia del capital humano y el progreso tecnológico para la productividad en la vejez; Yánez, Maldonado y Del Risco (2016) evidencian desigualdades según género, rol y nivel educativo; Ramírez, Ocampo-Palacio, Palacios-Espinosa, y Levy (2022) señalan la persistencia de estereotipos negativos en Colombia, especialmente hacia las mujeres; Marrero-Vega, Yeves y Bargsted (2025) subrayan la importancia de la inclusión organizacional; y Quispe, Dávila, Cambar, y Balbin (2025) advierten que el edadismo vulnera el principio de igualdad en el mercado laboral latinoamericano.

En este contexto, persiste la creencia de que las personas mayores pierden capacidad de trabajo, lo que favorece su exclusión de los entornos productivos (Guzmán y Saldarriaga, 2024), pese a que el envejecimiento es un fenómeno estructural que impacta la empleabilidad y las relaciones laborales. Por ello, resulta fundamental analizar esta problemática desde el mercado laboral, considerando el edadismo, las relaciones intergeneracionales y las exigencias del trabajo. Con este marco, la investigación se orienta a responder la pregunta: ¿Cuáles son las perspectivas e impactos de la inclusión de las personas mayores en el escenario laboral antioqueño?

Fundamentación teórica

Para abordar los fenómenos del edadismo, la exclusión y la inclusión social y laboral existen diferentes enfoques y perspectivas que van desde las que los califican como asuntos perfectamente normalizados en el contexto social y empresarial, hasta las que lo condenan o lo promueven. Estas concepciones parten de la realidad y las prácticas sociales y de diferentes ciencias y disciplinas que tratan de explicarlos y comprenderlos como problemas contemporáneos en el campo de la Psicología, la Sociología, la Administración o la Economía.

Estas concepciones permiten entender el edadismo como idea, práctica cotidiana y sistema social, en el que la discriminación por edad se encuentra enraizada en las relaciones sociales y se puede observar en tres dimensiones: simbólica, procedimental y material. En la primera podemos ubicar el lenguaje, las representaciones y las narrativas sociales que contribuyen nombrar y asumir de manera negativa la edad y las personas mayores, sobre todo en el escenario laboral. En la segunda se encuentran las normas, procesos y procedimientos organizacionales, así como las políticas escritas y no escritas en las empresas con respecto a la edad, a la contratación y a la desvinculación por motivos etarios y en la tercera, se ubican las condiciones estructurales, oportunidades y barreras de acceso al empleo y permanencia en él por parte de las personas mayores. De acuerdo con Levy (2009), estas dimensiones se convierten en estereotipos internalizados que tienen un impacto significativo en las personas mayores y que se manifiesta en efectos fisiológicos, psicológicos y conductuales que pueden afectar la salud, el rendimiento, la productividad y la autopercepción de estas personas.

El edadismo como idea, práctica y sistema social se encuentra en una perspectiva más amplia que se ha denominado economía plateada (Sylver economy), que hace referencia al enfoque en las necesidades y oportunidades que surgen con el proceso de envejecimiento de la población (Latorre, 2019; Briñez, 2024) y que, al parecer, estaría postulando no la discriminación sino la inclusión de las personas mayores en el escenario social y en el ámbito laboral. Por ello, la economía plateada y el mercado de trabajo se encuentran íntimamente relacionados, ya que desde la economía plateada se reconoce el potencial económico y social de las personas mayores en diferentes roles en la sociedad, no solo como consumidores. En este sentido esta perspectiva de la economía plateada sugiere aprovechar la experiencia y los conocimientos de las personas mayores como trabajadores que pueden intervenir en

procesos de asesorías y consultorías internas, programas de mentoring (European Commission, 2021) para la formación de los empleados jóvenes y esquemas laborales flexibles que aprovechen las potencialidades de gestión y transferencia del conocimiento, relaciones intergeneracionales y aportes a la productividad y competitividad organizacional (Wang y Shi, 2024). Un aspecto de esencial relevancia entre la economía plateada y el mercado laboral es que se debe garantizar que la longevidad no es un asunto de carácter instrumental y no debe permitir la creciente precarización laboral, sino que debe garantizar el trabajo decente y el envejecimiento activo (OIT, 2023; OMS, 2020), redefiniendo la relación entre la edad, la productividad y el bienestar laboral.

Antecedentes

El edadismo, entendido como la discriminación o prejuicio basado en la edad, constituye un fenómeno creciente en distintos ámbitos, especialmente en el entorno laboral, donde afecta a los adultos mayores limitando sus oportunidades y bienestar. En Brasil, el aumento significativo de esta población ha impulsado el estudio de su impacto en el contexto organizacional (Butler, 1969; Palmore, 1999), tendencia que no es exclusiva de este país, sino que se presenta de manera sostenida en Europa y a nivel global. Un estudio en la Universidad Federal de Piauí (UFPI) analizó el edadismo entre profesores mediante la Escala de Ageísmo en el Contexto Organizacional, evidenciando que los más jóvenes perciben mayor edadismo negativo, mientras los mayores valoran aspectos positivos del envejecimiento (Couto, Koller, Novo, y Soares, 2009). Este hallazgo resalta la diversidad de percepciones según el grupo etario en el ámbito académico. Por su parte, una investigación comparativa entre España y Chile evidenció la necesidad de actualizar las políticas de salud laboral para trabajadores mayores, adaptando los puestos de trabajo y evaluando los riesgos asociados al envejecimiento (Basualto-Cárcamo, Gray-Gariazzo y Benavides, 2024). La investigación enfatizó la importancia de crear un entorno laboral que proteja la seguridad y salud de los trabajadores mayores, lo cual es crucial en el contexto de una población envejecida.

En relación con los estereotipos, un estudio basado en el Cuestionario de Estereotipos Negativos hacia la Vejez (CENVE) encontró que ni el contacto con personas mayores ni la formación en envejecimiento se asocian significativamente con la presencia de estereotipos negativos (Fernández-Ballesteros, 2010; World Health Organization, 2002), lo que sugiere la necesidad de profundizar en estas variables y en estrategias de intervención. En el ámbito organizacional, un estudio en el sector energético identificó estereotipos como la sensibilidad y responsabilidad en trabajadores mayores, junto con percepciones de menor idoneidad para cargos de liderazgo (Loth y Silveira, 2014), lo que evidencia la persistencia de imaginarios que inciden en la gestión del talento.

Las investigaciones revisadas coinciden en la necesidad de profundizar en el impacto del edadismo sobre el desempeño y bienestar psicológico, así como en el desarrollo de políticas y programas efectivos para mitigarlo (Levy, 2004; Caprara, Molina, Schettini, Santacreu. Orosa y Fernández, 2013). En este sentido, también se destaca la importancia de analizar el papel de los medios de comunicación en la transformación de estereotipos negativos.

En conjunto, estos antecedentes evidencian que el edadismo es una problemática relevante en el entorno laboral, cuyo abordaje resulta fundamental para promover contextos organizacionales más inclusivos y equitativos para las personas mayores.

Metodología

La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, que permite comprender las realidades sociales a partir de los significados que los sujetos construyen en sus contextos. Este enfoque resulta pertinente en la medida en que el estudio se orienta a analizar las perspectivas e impactos de la inclusión laboral de las personas mayores, reconociendo la complejidad de las experiencias, percepciones y prácticas que configuran el fenómeno del edadismo en el ámbito organizacional. En este sentido, la investigación aborda el problema desde su carácter contextual y situado, por ello, en coherencia con los planteamientos Galeano (2011), el proceso se llevó a cabo en varias fases: Exploratoria: se recopiló y analizó de información documental y antecedentes teóricos y conceptuales acerca del objeto de estudio. Descriptiva: se realizó análisis documental y las entrevistas tendientes al cumplimiento de los objetivos específicos. Explicativa: se centró en comprender las perspectivas e impactos de la inclusión de las personas mayores en el escenario laboral antioqueño, dando cumplimiento al objetivo general.

El proceso se desarrolló en el contexto empresarial del departamento de Antioquia, caracterizado por la coexistencia de organizaciones de diversos sectores económicos y tamaños, en los cuales se configuran prácticas diferenciadas de gestión humana. Este escenario resulta pertinente para el análisis del edadismo y la inclusión laboral de las personas mayores, en tanto permite observar las tensiones entre dinámicas organizacionales, condiciones del mercado laboral y trayectorias individuales.

La población participante fueron personas mayores, empleadores y expertos en gestión humana y envejecimiento, seleccionados mediante un muestreo intencional, en función de su relación directa con el objeto de estudio. En total, se realizaron 24 entrevistas, distribuidas entre los diferentes grupos de participantes, hasta alcanzar saturación teórica (Strauss y Corbin, 2002). Se tuvieron en cuenta criterios de inclusión como la edad entre 55 y 65 años y ocupaciones diversas; para los empleadores y gestores se consideraron los responsables de talento humano, gerentes y propietarios de empresa y los expertos fueron investigadores, y conocedores del tema de talento humano y la longevidad, para su codificación se usó la sigla P seguida de un número, en los resultados se muestran los extractos más importantes.

Para la recolección y generación de la información se combinaron técnicas de análisis documental y entrevistas en profundidad. El primero permitió la revisión de políticas públicas, informes institucionales y literatura académica relacionada con el tema de investigación y las entrevistas se orientaron a las experiencias, percepciones y prácticas de los actores involucrados, permitiendo acceder a dimensiones subjetivas del fenómeno para establecer un horizonte de sentido que hizo posible el análisis de la experiencia de los sujetos partícipes de la investigación, con base en la teorización, como lo proponen Coffey y Atkinson (2003). Las categorías analíticas previamente definidas, tales como edadismo, inclusión laboral, trayectorias laborales y prácticas organizacionales guiaron la recolección de información. El análisis de la información se desarrolló mediante una codificación abierta y axial, en línea con la propuesta metodológica de Strauss y Corbin (2002) y se tuvieron en cuenta criterios de rigor propios de la investigación cualitativa, tales como la credibilidad, la consistencia y la coherencia interna del análisis. Para ello, se garantizó la fidelidad en la transcripción de la información, la triangulación entre fuentes documentales y testimoniales, y la revisión constante de las categorías analíticas durante el proceso de interpretación, en coherencia con los principios del enfoque interpretativo.

Resultados

Los resultados se presentan a partir del análisis de la información, en coherencia con el propósito del estudio. En este sentido, los hallazgos permiten dar respuesta a dicha finalidad, evidenciando tanto las formas en que se manifiesta el edadismo en el ámbito organizacional como las prácticas y condiciones que favorecen o limitan la inclusión laboral de esta población. Para efectos analíticos, los resultados se organizan en dos dimensiones centrales: por un lado, el edadismo, entendido como el conjunto de barreras, estereotipos y prácticas que inciden negativamente en el acceso, la permanencia y la reinserción laboral de las personas mayores; y, por otro, la inclusión laboral, abordada a partir de las estrategias, experiencias y dinámicas organizacionales que posibilitan su participación en el trabajo. Esta distinción permite no solo identificar las tensiones entre exclusión e inclusión, sino también comprender la coexistencia de ambas lógicas en los escenarios empresariales. A partir de esta organización, se presentan los hallazgos estructurados en las categorías analíticas definidas, incorporando las voces de los participantes como elemento central para la comprensión del fenómeno.

Barreras organizacionales

Las barreras organizacionales revelan una lógica administrativa que prioriza la rotación por costos y el cumplimiento formal de la jubilación. Es una constante que las empresas antioqueñas utilizan la estrategia de reemplazar personas mayores por jóvenes con contratos precarios y poca experiencia, con el fin de ahorrar costos, por ello, al momento de la jubilación, los empleados mayores son desvinculados y no reemplazados o sustituidos por empleados que resultan más baratos, esta es una barrera para encontrar un trabajo o continuar trabajando después de cumplir los requisitos de jubilación. En contextos públicos la jubilación forzosa es explícita; en el sector privado, las decisiones se justifican por presupuestos y riesgos administrativos. Estas prácticas producen discontinuidades en proyectos y pérdida de memoria institucional y no posibilitan la implementación de soluciones creativas como los contratos de medio tiempo, por prestación de servicios o para mentoría, asesoría y consultoría por parte de las personas mayores. Estas barreras se interpretan como prácticas institucionales que reproducen la exclusión.

Tabla 1.

Barreras organizacionales

BARRERA	DESCRIPCIÓN	TESTIMONIO
Jubilación forzada	Políticas que obligan a desvinculación al alcanzar requisitos de pensión	"La jubilación llegó como una orden administrativa que me sacó de un día para otro" (P1, entrevista personal, 19/05/2025) "En la universidad existe la política de que cuando te pensionas y te llega la primera mesada, se acaba el contrato y te debes ir" (P5, entrevista personal, 14/08/2025)
Políticas internas rígidas	Falta de programas de transición/prejubilación y ausencia de reubicación planificada	"El banco me informó que la relación laboral debía terminar... no podían hacer excepciones" (P7, entrevista personal, 24/05/2025) "Yo pedí quedarme, aunque fuera en otro cargo, o de medio tiempo, o haciendo asesoría, pero me dijeron que no podía" (P16, entrevista personal, 3/07/2025)
Temor administrativo	Preocupación por efectos en la mesada y trámites pensionales frente a nuevos vínculos	"No me contratan por ser pensionado" (P20, entrevista personal, 19/08/2025)
Restricciones presupuestales	Prioridad a contratar talento joven por costos salariales	"Las empresas hoy prefieren jóvenes que pueden contratar con menos salario, por eso, cuando alguien se pensiona, lo obligan a irse y lo reemplazan con un joven contratado a término fijo o por prestación de servicios" (P1, entrevista personal, 19/05/2025)

Estereotipos, lenguaje y desvalorización

Los estereotipos configuran expectativas negativas sobre la productividad y la capacidad de actualización. En el caso de las personas mayores, suelen existir estereotipos que se asumen como ciertos y que contribuyen con su discriminación en el contexto laboral, se les atribuye a estas personas la pérdida de capacidades (físicas y mentales), la poca capacidad de adaptación, el desinterés y se utiliza para justificarlo un lenguaje eufemístico que facilita decisiones que, sin declararse explícitamente edadistas, tienen ese efecto en la práctica. Así, el lenguaje actúa como mecanismo del sistema de discriminación: términos neutros cubren motivos reales de exclusión y la internalización de estos estereotipos por parte de las personas mayores, puede llevar a la autoexclusión o a la renuncia preventiva de candidaturas y a la desilusión al participar de procesos de selección en los que nunca se resulta elegido.

Tabla 2.

Estereotipos, lenguaje y desvalorización

ESTEREOTIPO	DESCRIPCIÓN	TESTIMONIO
Obsolescencia técnica	Percepción de baja adaptabilidad tecnológica	"Se piensa que las personas mayores no se adaptan a la tecnología" (P11. entrevista personal, 18/07/2025)
Falta de energía	Creencia sobre menor resistencia y velocidad	"Se cree que ya no tenemos la misma energía" (P8. entrevista personal, 4/06/2025)
"Proyección" = juventud	Términos como 'más proyección' que encubren preferencia por juventud	"Buscaban a alguien con 'más proyección en la institución'" (P20, entrevista personal, 19/08/2025)

Estrategias de inclusión y buenas prácticas

La continuidad laboral está estrechamente ligada al bienestar psicológico (sentido de utilidad, autoestima) y al bienestar económico. La exclusión abrupta genera pérdida de redes sociales, efectos depresivos y reducción de estimulación cognitiva. Organizacionalmente, la salida involuntaria de os adultos mayores produce vacíos en memoria institucional y costos de reemplazo.

En la investigación, también se obtienen resultados positivos cuando las prácticas son planificadas y cuentan con presupuesto y evaluación. Se evidencian casos en los cuales las personas mayores son mantenidas en sus puestos de trabajo después de la jubilación o se implementa estrategias de reubicación o contratación. Esto sugiere que, para algunas empresas, la edad no es un obstáculo, sino un valor.

Tabla 3.

Estrategias de inclusión y buenas prácticas

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	TESTIMONIO
Reubicación con formación	Reasignación de funciones con capacitación (alfabetización digital)	"Antes de pensionarme me pasaron de vigilancia para asistente de administración, me enseñaron a hacer otras cosas. Fue difícil, pero muy satisfactorio y después de pensionarme estuve ahí 2 años más" (P18. entrevista personal, 22/09/2025)
Mentoring formal	Programas donde seniors acompañan a jóvenes en proyectos.	"Una de las cosas en las que participé antes de jubilarme fue en un programa de acompañamiento a empleados nuevos. Yo les daba inducción y acompañamiento a los jóvenes que entraban a la empresa" (P8. entrevista personal, 4/06/2025)
Contratos flexibles	Modalidades de contratación por proyecto o parcial compatibles con pensión	"Yo pedí en la empresa poderme quedar después de la pensión y me dijeron que sí, pero no con el mismo contrato, me dieron unas horas al mes para trabajar en asesoría" (P8. entrevista personal, 4/06/2025) "En la universidad está la política de retiro después de la pensión, pero a mi me dejaron seguir, pasé de ser Decana a profesora de tiempo completo, pero con gran dedicación administrativa y luego pasé a docente de cátedra" (P3, entrevista personal, 15/05/2025) "Yo tengo mucho que agradecer a la administración del edificio, porque después de que me jubilé, me dejaron trabajando solo en el turno diurno, ya no trasnocho". (P2, entrevista personal, 21/05/2025)
Ajustes razonables	Adecuaciones de horarios y puestos por condiciones físicas	"Cinco años antes de jubilarme, en el trabajo participé en el programa de prejubilados, me prepararon para la jubilación y en ese programa me disminuyeron horas de trabajo poco a poco, después me quitaron funciones, me metieron en un programa dizque de gestión del conocimiento y me tocaba enseñarles a los nuevos y me ayudaron a hacer el paso a la jubilación. Eso fue muy bueno" (P1, entrevista personal, 19/05/2025)

Edadismo y género

El edadismo y el género se encuentran estrechamente vinculados. De acuerdo con los resultados encontrados, las mujeres han sentido y percibido una doble discriminación: con base en la edad y el sexo, lo que no es percibido ni sentido de igual manera por los hombres, quienes sostienen que no lo han vivido ni han sido víctimas de ello.

Tabla 4.

Edadismo y género

ESTEREOTIPO	DESCRIPCIÓN	TESTIMONIO
Doble discriminación (género y edad)	Las mujeres mayores enfrentan exclusión laboral tanto por estereotipos de edad como por sesgos de género. Se las percibe como menos competitivas o menos "actualizadas" en comparación con hombres o mujeres jóvenes.	"Otra cosa es que estoy segura que no es solo discriminación por mi edad, sino también por género. Es cuestión de ver a los hombres y en mi campo, veo que los hombres no sufren esa discriminación. Muchos de mis amigos, compañeros, subalternos y los jefes que he tenido continúan trabajando después de haberse jubilado y no han tenido inconvenientes para volverse a vincular o seguir en el trabajo que tenían, pero si hacemos un sondeo, en el medio de las personas que me rodean, se ve que las mujeres sí somos discriminadas por edad y por género" (P3, entrevista personal, 15/05/2025)

Invisibilización profesional	A las mujeres mayores se les reconoce su trayectoria solo en roles de cuidado o apoyo, no en liderazgo o innovación.	"Después de tantos años, aprovecharon una incapacidad que tuve y al final me dejaron como asistente del que era mi asistente, decían que 'ya no tenía la misma energía' y que era por cuidarme" (P15, entrevista personal, 18/09/2025)
Autoedadismo femenino	Algunas mujeres internalizan los estereotipos de fragilidad o lentitud, lo que genera autoexclusión o baja autoconfianza.	"Yo misma ya no me siento para esos trotes… uno sabe que los jóvenes van más rápido, eso es ley de vida" (P9, entrevista personal, 5/08/2025)
Resiliencia y liderazgo silencioso	Pese a las barreras, algunas mujeres mayores desarrollan estrategias de resiliencia: crean emprendimientos, empresas, enseñan oficios o apoyan procesos comunitarios y organizacionales.	"Con unas amigas montamos un taller de costura para mantenernos activas. No queríamos quedarnos quietas." (P9, entrevista personal, 5/08/2025) "Yo me dediqué a las asesorías y consultorías para acreditación de alta calidad y otros asuntos académicos y administrativos. Tengo mucha experiencia y soy reconocida y como no me tienen que vincular, es más fácil" (P3, entrevista personal, 15/05/2025)

Impactos de la inclusión y la exclusión

La inclusión tiene efectos preventivos y productivos, mientras que la exclusión implica costos sociales y económicos. Un entorno que laboral que incluye a las personas mayores, ya sea reteniéndolas o contratándolas, genera impactos positivos tanto desde la perspectiva individual como organizacional, fomenta en estas personas el sentido de pertenencia, la motivación, les da sentido de propósito y los ayuda a mantenerse activos, productivos y saludables y tiene implicaciones en el mantenimiento de la memoria institucional, en las relaciones intergeneracionales productivas, el intercambio y la construcción del conocimiento. En cambio, un entorno laboral excluyente con las personas mayores tiene efectos negativos en el sentido de que incrementa la pérdida de identidad, la falta de sentido de pertenencia, el miedo a hacerse mayor, la percepción de inutilidad, abandono y desconexión social que pueden acabar en enfermedad tanto física como metal y para la organización implica pérdida de memoria institucional, de talento humano preparado y comprometido, percepción de inestabilidad y ausencia de gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Tabla 5.
Efectos individuales y organizacionales de la inclusión y la exclusión

NIVEL	Efectos positivos (inclusión)	Efectos negativos (Exclusión)
Individual	Sentido de propósito; mejor salud mental; ingreso complementario; incremento en la motivación	Pérdida de identidad, depresión, aislamiento, sentido de fracaso e inutilidad
Organizacional	Memoria institucional, mentoría, estabilidad, transferencia de conocimiento, aprendizaje y productividad organizacional	Pérdida de capital humano, vacíos en proyectos, costos de reemplazo, inestabilidad

Discusión

La discriminación laboral por edad como dispositivo estructural

Los resultados evidencian que la discriminación laboral por edad no se limita a prácticas aisladas, sino que constituye un dispositivo estructural que incide en el acceso, la permanencia y la reinserción laboral de las personas mayores. Este hallazgo es consistente con lo planteado por Paz (2011), quien señala que el empleo en la vejez es un desafío persistente en América Latina, así como con lo señalado por Ramírez, Ocampo-Palacio, Palacios-Espinosa y Levy (2022), quienes identifican estereotipos negativos que afectan especialmente a las mujeres. Asimismo, coincide con los planteamientos de Quispe, Dávila, Cambar y Balbin (2025), al evidenciar que el edadismo opera mediante prácticas que consolidan escenarios de exclusión, incluso cuando no son explícitas.

El estudio amplía estos planteamientos al mostrar que la discriminación no solo se expresa en decisiones de contratación o desvinculación, sino que está incorporada en lógicas organizacionales que naturalizan la desvalorización de la experiencia asociada a la edad. Así, el edadismo se configura como un dispositivo estructural que articula dimensiones simbólicas, culturales y organizacionales, reproduciendo desigualdades que limitan la participación laboral de las personas mayores.

En este sentido, los resultados muestran que el edadismo opera en tres niveles: institucional, organizacional y cultural. En el plano institucional, normativas como la jubilación obligatoria, la incompatibilidad entre pensión y trabajo y los vacíos en políticas de reinserción desincentivan la permanencia laboral (Rodríguez, 2007). Además, se evidencian diferencias entre sectores: mientras en el ámbito público puede existir cierta continuidad tras la jubilación, en el privado predomina la desvinculación al pensionarse y restricciones tácitas a la contratación de personas mayores, lo que refleja prácticas edadistas.

En el plano organizacional, se observa una preferencia por la juventud, asociada a mayor dinamismo, actualización y menores costos, en detrimento de la experiencia y estabilidad (Taylor y Earl, 2016). Esto se traduce en percepciones de mayor productividad y competitividad de los jóvenes, así como en la idea de que las personas mayores tienen menor disponibilidad o capacidad laboral.

En el plano cultural, la juventud se posiciona como valor dominante, mientras la vejez se asocia con obsolescencia o resistencia al cambio, reforzando estereotipos que perpetúan la exclusión simbólica y material (Fraser et al., 2020).

En el caso de las empresas antioqueñas, estos tres niveles se hacen evidentes en relatos de desvinculación tras la jubilación, limitaciones para la continuidad laboral y discursos institucionales aparentemente neutrales pero cargados de significados edadistas. Asimismo, la articulación entre edad y género refuerza estas dinámicas, configurando un fenómeno estructural que coincide con el denominado "edadismo institucional", entendido como el conjunto de prácticas y discursos que naturalizan la salida de los trabajadores mayores (Ayalon & Tesch-Römer, 2018).

Dimensión simbólica: el poder del lenguaje y los estereotipos

Los resultados evidencian que el edadismo, más allá de sus expresiones estructurales, se configura de manera significativa en una dimensión simbólica que opera a través del lenguaje, las representaciones sociales y los estereotipos asociados a la vejez. En este sentido, los hallazgos se articulan con la fundamentación teórica del estudio, en la que se plantea que la discriminación por edad no solo se manifiesta en prácticas materiales, sino también en sistemas de significación que configuran la forma en que se percibe y valora a las personas mayores, asociando la edad con pérdida de capacidades o menor adaptabilidad.

Estos hallazgos dialogan con estudios que evidencian la persistencia de estereotipos negativos hacia la vejez (Fernández-Ballesteros, 2010; Loth y Silveira, 2014), al mostrar que el lenguaje organizacional no solo refleja dichas valoraciones, sino que actúa como un mecanismo de reproducción simbólica que naturaliza la exclusión. En esta línea, el edadismo se configura como un sistema de significación internalizado que impacta las oportunidades laborales, así como la autopercepción, el desempeño y el bienestar de las personas mayores, en consonancia con lo planteado por Levy (2009).

Las entrevistas evidencian que el lenguaje organizacional e institucional opera como vehículo de este fenómeno. Expresiones como “renovación generacional”, “dinamismo” o “mayor proyección” se utilizan para justificar la sustitución de trabajadores experimentados por personas jóvenes, lo que coincide con los postulados de Iversen, Larsen y Solem (2012), quienes señalan que los discursos de innovación suelen asociarse con juventud, excluyendo anticipadamente a las personas mayores. Asimismo, se observa que los estereotipos internalizados afectan el desempeño, la salud y la autoestima, llevando a las personas mayores a asumir ideas de deterioro y pérdida de productividad, lo que puede derivar en autoexclusión o mayor estrés (Levy, 2022). En este sentido, algunos participantes consideran que “ya no son tan rápidos” o que “los jóvenes entienden mejor la tecnología”, aun sin evidencia objetiva, lo que condiciona sus expectativas y contribuye a la invisibilización de su experiencia.

Edadismo: desigualdad social y deterioro de las condiciones personales

Los resultados evidencian que el edadismo trasciende el ámbito organizacional y se inscribe en dinámicas más amplias de desigualdad social que afectan las condiciones de vida, el bienestar y las trayectorias laborales de las personas mayores. En este sentido, los hallazgos se relacionan con lo planteado por Brown y Tannock (2009) y Abadía-Barrero (2016), quienes ponen de presente las lógicas del mercado y del modelo neoliberal reconfiguran el valor social del trabajo, ubicando en desventaja a quienes no se ajustan a los ideales de productividad, flexibilidad y competitividad. Así, el edadismo no solo limita oportunidades laborales, sino que incide en la autopercepción, la estabilidad económica y las condiciones personales, configurando procesos de vulnerabilidad que trascienden el ámbito laboral.

Desde una perspectiva económica, la exclusión laboral de personas mayores implica una pérdida de capital humano y afecta tanto la economía familiar como el contexto social. En países como Colombia, caracterizados por alta informalidad y limitadas oportunidades de pensión, la desvinculación temprana o la exclusión del mercado laboral profundiza las brechas económicas y aumenta la vulnerabilidad en la vejez.

Pero, el impacto del edadismo no se reduce al ámbito económico, sino que afecta la salud mental, física y el bienestar de las personas mayores (Burnes et al., 2019; Sjöberg, 2021). Los participantes reportan efectos como soledad, depresión, sentimientos de inutilidad, pérdida de propósito y dificultades económicas y familiares, asociadas a la imposibilidad de acceder o permanecer en el empleo. Esto se explica en tanto el trabajo constituye no solo una fuente de ingresos, sino un espacio de reconocimiento e interacción social.

Estrategias organizacionales de inclusión y su eficacia

Los resultados evidencian que, aunque en el ámbito organizacional se han implementado estrategias orientadas a la inclusión de personas mayores, su alcance y efectividad son limitados frente a las dinámicas estructurales y simbólicas del edadismo. Este hallazgo concuerda con lo planteado por Basualto-Cárcamo, Gray-Gariazzo y Benavides (2024), quienes señalan la necesidad de actualizar las políticas laborales ante el envejecimiento, así como con lo expuesto por Wang y Shi (2024), que destacan la importancia de diseñar esquemas organizacionales que valoren la experiencia de los trabajadores mayores. Pero, el estudio muestra que estas estrategias son fragmentadas y poco sistemáticas, lo que reduce su impacto en la inclusión laboral.

En el contexto analizado, junto a prácticas de exclusión, se identifican algunas iniciativas como la reubicación laboral, la permanencia tras la jubilación, la contratación de mayores de 50 años, la capacitación tecnológica y su vinculación como asesores o consultores. Estas prácticas favorecen el envejecimiento activo, el mantenimiento del vínculo social y la percepción de utilidad, especialmente cuando responden a políticas estratégicas de gestión del talento centradas en el sujeto (Saldarriaga, 2014). Sin embargo, cuando son aisladas o simbólicas, su impacto es limitado.

Los empresarios destacan efectos positivos de la retención de trabajadores mayores en términos de productividad, competitividad, satisfacción y sentido de pertenencia. No obstante, en materia de contratación el panorama es restrictivo: no existen políticas claras de vinculación de personas mayores de 50 años y, salvo en el ámbito docente, su contratación es poco frecuente. En los procesos de selección suelen ser descartados por razones como “perfil alto”, “exceso de experiencia” o percepciones de no idoneidad, lo que evidencia la persistencia de criterios edadistas en la gestión del talento.

Edadismo: género, educación y clase social

Los resultados evidencian que el edadismo no opera de manera homogénea, sino que se entrecruza con variables como el género, el nivel educativo y la posición socioeconómica, configurando formas diferenciadas de exclusión laboral. Aquí, los hallazgos se relacionan con lo planteado por Yánez, Maldonado y Del Risco (2016) en cuanto a que la participación laboral en la vejez está condicionada por factores como la educación y el rol en el hogar, así como con lo expuesto por Mastracci y Arreola (2016), que muestran que las desigualdades de género, al articularse con la edad, intensifican la discriminación. Así, el edadismo se configura en la intersección de múltiples condiciones sociales que inciden en las trayectorias laborales de las personas mayores.

Un hallazgo relevante es que la discriminación no afecta de manera uniforme: las mujeres mayores enfrentan una doble discriminación por edad y género, lo que coincide con los postulados de Fraser et al. (2020) y Calasanti & King (2022), quienes evidencian menores oportunidades de reinserción y mayor precarización. En contraste, los hombres participantes reportan no haber experimentado discriminación de género, aunque sí por edad.

Asimismo, se identifican percepciones diferenciadas entre empresarios: mientras las mujeres reconocen la existencia de esta doble discriminación y señalan que el envejecimiento femenino es valorado más negativamente, los hombres tienden a atribuir estas diferencias a factores como la menor edad de jubilación de las mujeres, minimizando la relación entre edad y género.

Por otra parte, el nivel educativo y la inserción en sectores formales o informales inciden en la intensidad del edadismo. Las personas con mayor cualificación cuentan con más oportunidades de permanencia o reinserción mediante asesorías, consultorías o docencia, así como con mayores redes de apoyo. En contraste, quienes poseen menor formación y desempeñan labores operativas enfrentan barreras estructurales más severas, lo que incrementa su vulnerabilidad en el mercado laboral.

Conclusiones

La información recolectada y su análisis, sugieren que en Antioquia la inclusión laboral de las personas mayores es limitada, es una excepción más que una regla y la exclusión es la generalidad. Dicha exclusión es disfrazada, sutil, se realiza bajo un discurso de protección a los adultos mayores y con la concepción de que son una carga para la empresa y es preferible contratar personas jóvenes, que quizás no tengan los conocimientos y la experiencia necesarios para el desempeño del cargo, pero que sean “más productivas”.

En Colombia y en especial en Antioquia, existe la creencia de que las personas mayores no son productivas, son lentas, han perdido capacidad de aprendizaje, son susceptibles a desarrollar enfermedades y no tienen energía. También se encuentran presentes estereotipos negativos que inciden de manera directa y radical en que la inclusión de las personas mayores en el escenario laboral sea difícil, esto implica que el acceso al trabajo para estas personas sea muy limitado y sean obligadas a dejar de trabajar o no puedan reincorporarse al perder el empleo.

La literatura sobre la economía de la longevidad plantea que el envejecimiento poblacional puede ser una oportunidad si se promueven políticas integradas de empleo, salud y formación (Beard, Officer, de Carvalho y Sadana, 2015). En Colombia, la Ley 2055 de 2020 y la Política Nacional de Envejecimiento y Vejez (2022) reconocen la importancia de la participación laboral de las personas mayores, pero su implementación aún es incipiente.

Se encuentra una doble discriminación hacia las mujeres: por edad y género, lo que quiere decir que ellas, solo por ser mujeres mayores tienen menos oportunidades de permanencia y vinculación al mercado laboral que los hombres que se tienen su misma edad o más. Esto se da por los estereotipos que tradicionalmente han acompañado a la mujer en la cultura occidental y que una región como la antioqueña están enraizados. Esta doble discriminación, aunque muy usual, es poco reconocida por los hombres, por los empresarios (también hombres) y se realiza bajo el supuesto paternalista de la protección de las mujeres y de su bienestar.

Los resultados evidencian también algunas acciones tendientes a lograr la inclusión de las personas mayores en el escenario laboral. Estas acciones provienen de algunas políticas públicas y de la iniciativa de las organizaciones, pero a pesar que existen, no son la generalidad y no son producto de la existencia de políticas internas de las organizaciones o los gremios empresariales. Existe una ausencia notoria de políticas de contratación o retención de las personas mayores en las empresas, lo que deja esta inclusión al libre albedrío de cada empresa.

Erradicar la discriminación laboral por edad implica un cambio cultural profundo. No basta con reformar leyes o programas, es necesario transformar las narrativas sociales sobre el valor de la experiencia, la productividad y la edad. Esto puede impactar ampliamente la sociedad y generar mejores condiciones económicas y sociales para las personas mayores, sus familias y la sociedad en general. Como señala Levy (2022), combatir el edadismo requiere reencuadrar la vejez no como un declive, sino como una etapa de contribución, liderazgo y sabiduría. El reto para Antioquia y para Colombia no es solo demográfico, sino ético y cultural: pasar de la exclusión por edad a la integración intergeneracional como principio de sostenibilidad y justicia social.

El presente estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, al tratarse de una investigación cualitativa circunscrita al contexto antioqueño, los hallazgos no pretenden ser generalizables, sino ofrecer una comprensión situada del fenómeno del edadismo en el ámbito laboral. Asimismo, la información se basa en percepciones y experiencias de los participantes, lo que, si bien permite profundizar en la dimensión subjetiva del problema, puede dejar por fuera otras perspectivas organizacionales o institucionales. En este sentido, futuras investigaciones podrían ampliar el análisis incorporando metodologías mixtas, estudios comparativos entre regiones o sectores económicos, así como el examen de políticas organizacionales y públicas orientadas a la inclusión laboral de personas mayores. De igual forma, resulta pertinente profundizar en el estudio de las intersecciones entre edad, género, educación y clase social, así como en la evaluación de estrategias concretas que permitan mitigar el edadismo y promover entornos laborales más inclusivos y equitativos.

Declaración de Conflictos de Interés

No declaran conflictos de interés.

Contribución de autores

Autor	Conceptualización	Curacion	Analisis/ Software	Metodologia	Recursos	Supervision/ Validacion	Escritura inicial	Escritura final, revisión
1	X	X	X	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	X	X	X	

Financiamiento

Ninguno.

Referencias

Abadía-Barrero, C. (2016). Neoliberal justice and the transformation of the moral: The privatization of the right to health care in Colombia. *Medical Anthropology Quarterly, 30*(1), 62–79. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25335474/

Ayalon, L., & Tesch-Römer, C. (Eds.). (2018). *Contemporary perspectives on ageism*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8

Basualto-Cárcamo, L., Gray-Gariazzo, N., & Benavides, F. (2024). Políticas de salud laboral para trabajadores mayores: una comparación entre España y Chile. *Gaceta Sanitaria*, 38(2): 1–6. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911124000293?via%3Dihub

Beard, J. R., Officer, A., de Carvalho, I. A., & Sadana, R. (2015). *World report on ageing and health*. World Health Organization. https://www.who.int/publications/i/item/9789241565042

Briñez, M. (2024). Economía plateada: Una reflexión conceptual. *Revista Medicina, 46*(1), 253–260. https://docs.bvsalud.org/biblioref/2025/04/1577024/economia-plateada-una-reflexion-conceptual.pdf

Brown, P., & Tannock, S. (2009). Education, meritocracy and the global war for talent. *Journal of Education Policy, 24*(4), 377–392. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02680930802669938?utm_source=chatgpt.com

Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist, 9*(4), 243–246. https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243

Burnes, D., Sheppard, C., Henderson, C., Wassel, M., Cope, R., Barber, C., & Pillemer, K. (2019). Interventions to reduce ageism against older adults: A systematic review and meta-analysis. *American Journal of Public Health, 109*(8), e1–e9. https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305123

Calasanti, T., & King, N. (2022). Successful aging, ageism, and the maintenance of age and gender relations. *Nouvelles Questions Féministes*, 41(1), 16–31 https://shs.cairn.info/journal-nouvelles-questions-feministes-2022-1-page-16?lang=en&utm_source=chatgpt.com

Caprara, M., Molina, M., Schettini, R., Santacreu, M., Orosa, T., & Fernández, R. (2013). Active aging promotion: Results from the Vital Aging Program. *Current Gerontology and Geriatrics Research:* 1-14 https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2013/817813

Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Universidad de Antioquia. 249p.

Couto, M. C. P., Koller, S. H., Novo, R., & Soares, P. S. (2009). Avaliação de discriminação contra idosos em contexto brasileiro – ageismo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 25(4)*, 509–518. https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/665cd407-9e21-4bf0-b8a1-9e7b0f9a6550

European Commission. (2021). The silver economy: Opportunities and challenges of ageing populations. *Publications Office of the European Union*. https://publications.europa.eu/resource/cellar/2dca9276-3ec5-11e8-b5fe-01aa75ed71a1.0002.01/DOC_1

Fraser, S., et al. (2020). *Discriminación por edad y COVID-19: ¿Qué dice la respuesta de nuestra sociedad sobre nosotros? Age and Ageing,* 49(5): 692–695 https://doi.org/10.1093/ageing/afaa097

Fernández-Ballesteros, R. (2010). *Envejecimiento activo: Contribuciones de la psicología*. Pirámide.

Galeano, M. E. (2011). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad EAFIT.

Guzmán, L., & Saldarriaga, J. (2024). Relevo generacional y gestión del conocimiento en empresas de artesanía de la provincia de Sugamuxi, en el departamento de Boyacá (Colombia). *Universidad & Empresa*, 26(46), 1–41. https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/13803

Iversen, T., Larsen, L., & Solem, P. (2012). A conceptual analysis of ageism. *Nordic Psychology, 64*(1), 4–22. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1027/1901-2276.61.3.4

Latorre, C. (2019). El envejecimiento de la población. Oportunidades y retos. *Revista Ciencias de la Salud, 17*(3), 6–8. https://revistas.urosario.edu.co/index.php/revsalud/article/view/8347

Levy, B. (2004). Mind matters: Cognitive and physical effects of aging self-stereotypes. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, *58*(4):203–P211. https://doi.org/10.1093/geronb/58.4.P203

Levy, B. (2009). Stereotype Embodiment: A Psychosocial Approach to Aging. *Current Directions in Psychological Science*, 18(6): 332–336. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20802838/

Levy, B. (2022). *Rompiendo el código de la edad: cómo tus creencias sobre el envejecimiento determinan cuánto y cómo vives*. HarperOne.

Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecentes. *Revista De Ciências Da Administração*, 65–82. https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p65

Maldonado, C., & Contreras, M. (2014). Una aproximación al estudio del empleo en la tercera edad. *Cuadernos del Cendes*, 31(86): 95-110. https://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_cc/article/view/7917?articlesBySimilarityPage=34

Marrero-Vega, A., Yeves, J. & Bargsted, M. (2025). Edadismo en el trabajo: análisis de escalas de medición para los trabajadores mayores en América Latina. *Psicología desde el caribe*, 42(3): 1-46 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2025000300003

Mastracci, S., & Arreola, V. (2016). Gendered organizations: How Human Resource Management Practices Produce and Reproduce Administrative Man. *Administrative Theory & Praxis, 38*, 137–149. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10841806.2015.1130523

Mello, E., & Silva, L. (2014). El Estado, los sindicatos y la reorganización del trabajo: lecciones del Brasil actual. *Latin American Perspectives, 41*(5), 22–41. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0094582x13506691

Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Trabajo decente para todas las edades*.https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_470340.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Década del envejecimiento saludable 2020–2030*. https://www.who.int/es/initiatives/decade-of-healthy-ageing

Palmore, E. (1999). *Discriminación por edad: aspectos negativos y positivos*. Springer.

Paz, J. A. (2011). Desafíos laborales del envejecimiento. *Revista Latinoamericana de Población, 5*(9), 123–144. https://doi.org/10.31406/relap2011.v5.i2.n9.6

Quispe, E., Dávila, A., Cambar, R., & Balbin, J. (2025). Edadismo en el mercado laboral peruano. *Ciencia Latina, 9*(1), 6691–6721. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16365

Ramírez, L., Ocampo-Palacio, J. G., Palacios-Espinosa, X., & Levy, S. (2022). Género y envejecimiento. *Universitas Psychologica, 21*. https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy21.vgeh

Saldarriaga, J. (2014). La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana. *El Ágora USB*. 14(1): 223-237 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-80312014000100011

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Universidad de Antioquia.337p.

Sjöberg, O. (2021). Transiciones entre el trabajo y la jubilación y salud mental: un análisis longitudinal del papel de la generosidad de la protección social en 11 países. *Revista Escandinava de Salud Pública*, 51 (1): 90–97. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9903240/

Taylor, P., & Earl, C. (2016). La construcción social de la jubilación y el discurso político en evolución sobre el trabajo prolongado. Journal of Social Policy. 45(2):251-268. https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-social-policy/article/abs/social-construction-of-retirement-and-evolving-policy-discourse-of-working-longer/DB2335C650A646217DF47D1C9EE4764F

Wang, Y. & Shi, W. (2024). Effects of age stereotypes of older workers on job performance and intergenerational knowledge transfer intention and mediating mechanisms. *Behavioral Sciences*, 14(6): 1-20 https://www.mdpi.com/2076-328X/14/6/503

World Health Organization. (2002). *Active ageing: A policy framework*. World Health Organization. https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/0418705f-1c82-4fe2-82d6-d4faee89dfa0/content

Yánez, M., Maldonado, C., & Del Risco, K. (2016). Participación laboral en mayores. *Revista de Economía del Caribe, 17*, 39–63. https://doi.org/10.14482/ecoca.17.8004