

EL RETO DE LA EMPLEABILIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA SOCIEDAD MÁS LONGEVA



Mercado
Plateado



Fundación
Saldarriaga
Concha

Créditos:

Fundación Saldarriaga Concha:

Calle 72 No. 7 - 64, Oficina 202
Bogotá D.C., Colombia

Directora Ejecutiva:

Soraya Montoya González

El reto de la empleabilidad y la productividad en una sociedad más longeva

Investigadores:

William García Machado - Líder de Seguridad Económica
Laura Marcela Ospina Fuentes - Coordinadora de Seguridad Económica
María Paula Roa González - Consultora de Seguridad Económica

Publicación de la Fundación Saldarriaga Concha. Todas las publicaciones se encuentran disponibles en el sitio web: www.saldarriagaconcha.org

El contenido y las posiciones de la presente publicación son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a la **Fundación Saldarriaga Concha**.

Cítese como:

Fundación Saldarriaga Concha (2026). El reto de la empleabilidad y la productividad en una sociedad mas longeva. Bogota, Colombia. 37 páginas.

Imagen de portada: Imagen realizada con Inteligencia Artificial Gemini.

Edición y diagramación: Juanita Roa González.

Resumen:.....	4
1. El envejecimiento poblacional es una realidad inaplazable	4
1.1 La transición demográfica en Colombia.....	7
1.2 La experiencia comparada: el caso español.....	11
2. La empleabilidad de la población mayor: desafíos en un mercado laboral que envejece en la informalidad	13
2.1 Informalidad estructural y envejecimiento.....	17
2.2 Fragilidad del sistema pensional	19
3. Edadismo y barreras estructurales en el mercado laboral	22
3.1 Diversidad generacional como ventaja competitiva.....	24
3.2 Marco normativo y edadismo jurídico	27
3.3 El debate sobre la edad de pensión	28
3.4 Brecha digital y empleabilidad	30
4. Evidencia desde la intermediación laboral: percepciones y barreras en la gestión empresarial	32
5. Conclusión.....	34
6. Referencias.....	37

Resumen:

El envejecimiento poblacional se ha consolidado como una de las transformaciones demográficas más relevantes del siglo XXI. La combinación de una menor natalidad y un aumento sostenido de la esperanza de vida está modificando la estructura poblacional y planteando nuevos desafíos para los mercados laborales y los sistemas de protección social.

En América Latina, este proceso ocurre con mayor rapidez que en las economías desarrolladas, lo que exige respuestas institucionales más rápidas. En Colombia, esta transición demográfica se produce en un contexto caracterizado por altos niveles de informalidad laboral, baja cobertura pensional y persistencia de barreras sociales y jurídicas asociadas a la edad en los procesos de contratación.

Este artículo analiza los principales desafíos de la empleabilidad en sociedades que envejecen, con énfasis en las condiciones laborales de las personas mayores de 50 años. A partir de evidencia demográfica, laboral y empresarial, se examinan factores como la informalidad, el edadismo y las limitaciones del sistema pensional.

El análisis plantea la necesidad de avanzar hacia políticas públicas que promuevan trayectorias laborales más largas, incentiven la contratación de talento plateado y fortalezcan entornos laborales intergeneracionales, con el fin de aprovechar el potencial productivo de sociedades que cada vez viven más.

Palabras claves: *Empleabilidad, envejecimiento poblacional, Talento Plateado, edadismo, informalidad laboral, América Latina, Colombia, política pública.*

1. El envejecimiento poblacional es una realidad inaplazable

El mundo y su demografía están cambiando y lo hacen cada vez con mayor rapidez. Hoy, llegar a los 60, 70 u 80 años ya no es la excepción, sino una realidad cada vez más común en casi todos los países.

El envejecimiento poblacional se ha consolidado como una de las transformaciones más relevantes del siglo XXI, dando lugar a una sociedad con más personas mayores activas, que participan, cuidan, trabajan y continúan proyectando sus sueños.

Este fenómeno no es pasajero ni responde a una tendencia aislada; representa un cambio profundo en la manera en que se estructura la sociedad. Vivir más años es, sin duda, una buena noticia. Sin embargo, también plantea preguntas ineludibles: ¿están los sistemas de salud o cuidado preparados? ¿Son suficientes las pensiones? ¿Existen oportunidades reales de empleo para quienes superan los 50 o 60 años? ¿Cómo disminuir el impacto a la productividad que significa el envejecimiento?

El desafío no recae únicamente en los gobiernos. También compromete a las empresas y a la sociedad en su conjunto. Implica dejar atrás prejuicios, revisar políticas y sobre todo, reconocer que la longevidad no es una carga o una problemática, sino una oportunidad.

Si se vive más, resulta indispensable garantizar que esos años adicionales se transiten con derechos efectivos, dignidad, acceso a servicios básicos y verdaderas posibilidades de seguir aportando y desarrollándose. Envejecer no debería significar quedar al margen. Debería significar transitar una nueva etapa con derechos, oportunidades y reconocimiento.

Las proyecciones más conservadoras indican que esta tendencia no sólo continuará, sino que se acelerará en las próximas décadas. Para 2030, una de cada seis personas en el mundo tendrá 60 años o más, lo que representa cerca de 1.400 millones de personas, frente a los 1.000 millones registrados en 2020.

Hacia 2050, esa cifra ascenderá a 2.100 millones y la población de 80 años o más se triplicará hasta alcanzar los 426 millones, según estimaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2025).

En América Latina el proceso es aún más vertiginoso. A diferencia de Europa, que envejece de manera gradual a lo largo de más de un siglo, la región experimentará esta transición en apenas unas décadas. En tan solo 25 años, la población mayor de 65 años se duplicará, pasando de 93 millones a cerca de 193 millones en 2050 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2023).

Población mundial de 60 años y más, por región, 1950 - 2100. (En porcentajes de la población total).

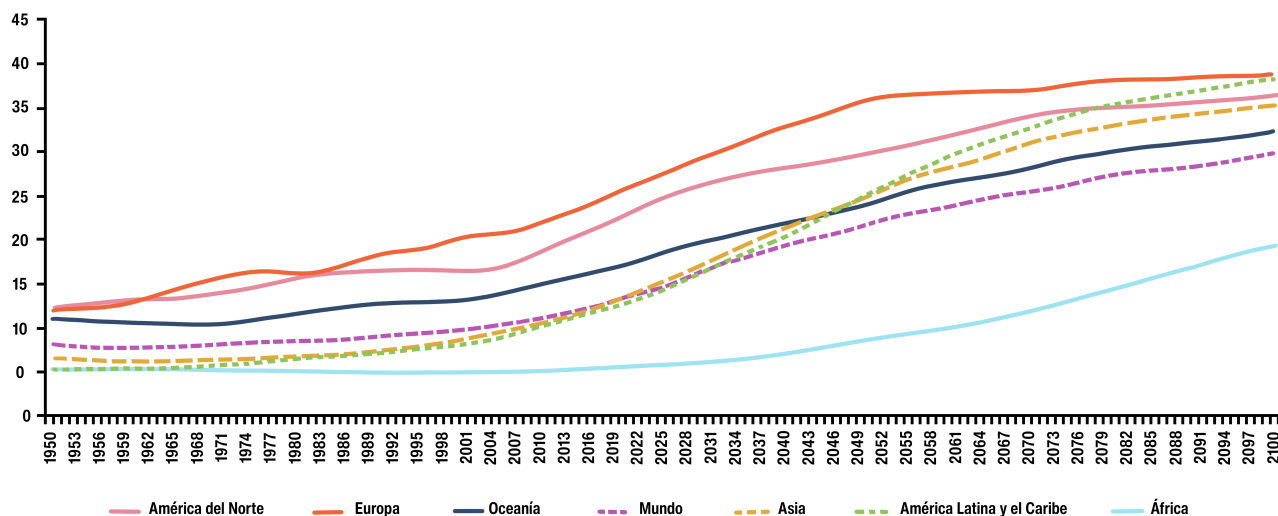


Gráfico 1. Población mundial de 60 años y más, por región, 1950-2100 (en porcentajes de la población total). Fuente: CEPAL, sobre la base de Naciones Unidas, World Population Prospects 2022, Nueva York, 2022

La magnitud de esta transformación puede observarse en la evolución reciente de la estructura demográfica mundial. Actualmente, cerca del 13% de la población global tiene 60 años o más y las proyecciones indican que el proceso se acelerará en las próximas décadas (ver gráfico 2).

Para 2030, una de cada seis personas en el mundo tendrá más de 60 años y para 2050 la proporción ascenderá a una de cada cinco (OMS, 2025).

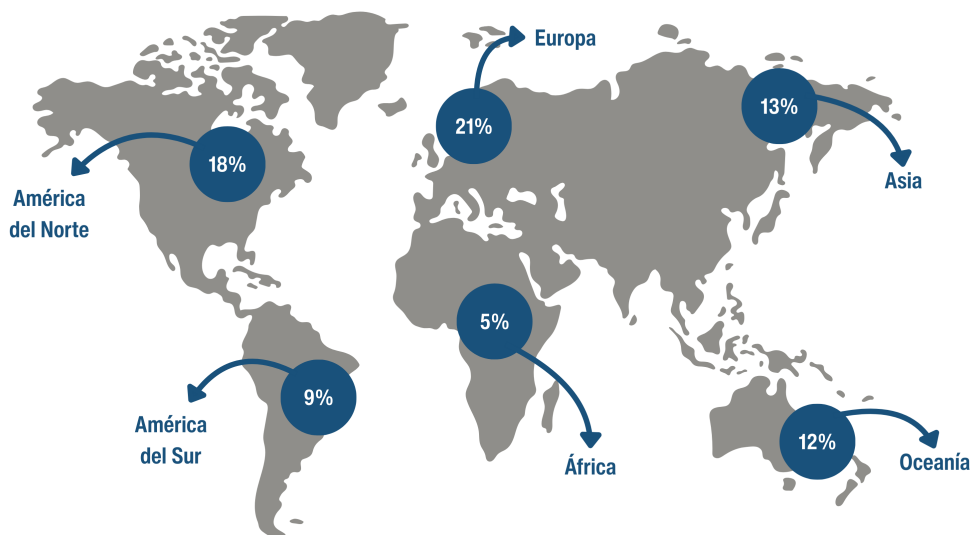


Gráfico 2. Porcentaje de población mayor de 60 años, promedio por continente (2024). Fuente: Proyecciones oficiales (2023–2024), ONU.

Este ritmo acelerado implica que los países latinoamericanos deberán adaptarse en menos tiempo, con sistemas de protección social que históricamente han sido más frágiles y con mercados laborales con características de alta informalidad. El envejecimiento, en este contexto, no es un fenómeno lejano ni futuro, es una realidad que ya está redefiniendo las dinámicas sociales, económicas y laborales de la región.

El envejecimiento poblacional responde principalmente a dos grandes transformaciones. Por un lado, la disminución sostenida de la natalidad; por el otro, el aumento constante de la esperanza de vida, impulsado por los avances médicos, científicos y por mejores políticas de salud pública.

En otras palabras, nacen menos personas y al mismo tiempo, vivimos más años. Sin embargo, lo que hace particularmente desafiante el momento actual es la velocidad del cambio. El ritmo del envejecimiento hoy es mucho más acelerado que en el pasado, lo que deja menor margen de maniobra para que los países ajusten sus sistemas de salud, sus esquemas de protección social y sus dinámicas productivas y sociales.

De hecho, en 2020 ocurrió un hito demográfico, por primera vez en la historia, el número de personas de 60 años o más superó al de niños menores de cinco años. Y la tendencia continuará profundizándose. Para 2050, se estima que dos tercios de la población mundial

mayor de 60 años vivirá en países de ingresos bajos y medianos, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023).

Este dato es especialmente relevante, porque implica que el envejecimiento ya no es un fenómeno exclusivo de países desarrollados. Está ocurriendo, y lo hará con mayor intensidad, en contextos donde los sistemas de protección suelen ser más frágiles, países con menor generación de ingresos y brechas sociales más amplias. El desafío, por tanto, no es solo demográfico, es social y productivo, como se ha venido diciendo.

1.1 La transición demográfica en Colombia

En Colombia, la transición demográfica también configura un escenario particular. Para 2024 se registraron cerca de 454.000 nacimientos, la cifra más baja desde que existen registros comparables en 1998. Es, además, la primera vez que el número de nacimientos cae por debajo de los 500.000, lo que representa una disminución del 12% frente al año anterior (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2025). Menos nacimientos implican que, en el mediano y largo plazo, la pirámide poblacional se transforme; menos niños y jóvenes en la base y más personas adultas y mayores en la cúspide.

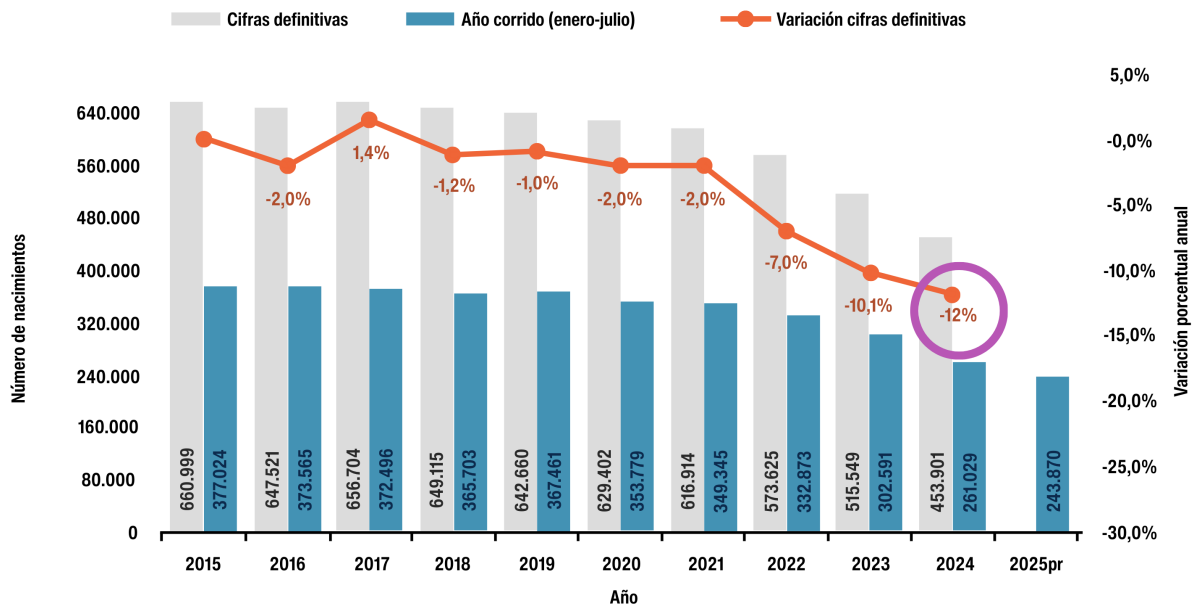


Gráfico 3. Número y variación porcentual de nacimientos en Colombia, total nacional. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2025. Estadísticas Vitales (EEVV).

Esta aceleración demográfica también se hace evidente al observar el comportamiento reciente de la fecundidad. Entre 2015 y 2024, las tasas específicas por grupo de edad han disminuido de manera sostenida en todos los rangos etarios, con reducciones especialmente marcadas entre las mujeres de 15 a 29 años, que históricamente han concentrado la mayor proporción de nacimientos (ver gráfico 4).

En 2024, la tasa de fecundidad en el grupo de 20 a 24 años cayó a 54,7 nacimientos por cada 1.000 mujeres, cuando en 2015 era de 94,2. En el grupo de 25 a 29 años, pasó de 81,2 a 53,2 en el mismo periodo, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2025).

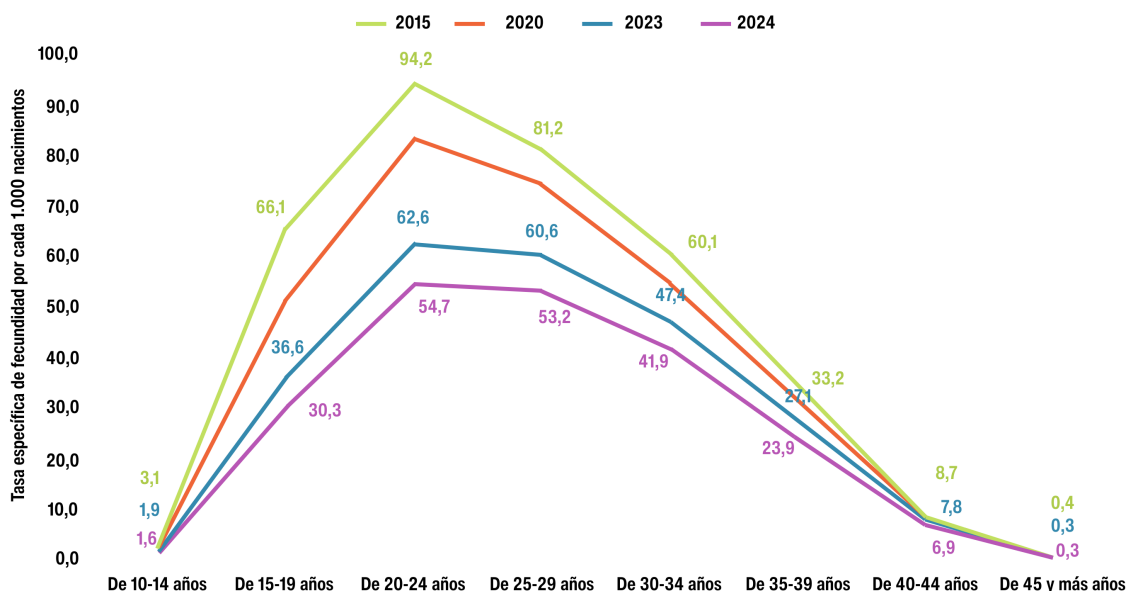


Gráfico 4. Tasas específicas de fecundidad según grupo de edad quinquenal en Colombia, total nacional. Años 2015, 2020, 2023 y 2024. Fuente: DANE, 2025. Estadísticas Vitales (EEVV).

Estas cifras no solo reflejan una disminución en el número total de nacimientos, sino también una transformación en los patrones reproductivos del país. La maternidad tiende a postergar o a replantearse en un contexto marcado por cambios económicos, educativos y culturales.

De acuerdo con el mismo reporte del DANE (2025), la tasa general de fecundidad, que mide el número de nacimientos por cada 1.000 mujeres entre 15 y 49 años, también ha descendido de manera significativa.

En 2024 se ubicó en 32, lo que representa una reducción de más de 21 puntos en la última década. La disminución fue especialmente marcada entre las adolescentes de 15 a 19 años (-51,1%) y también se observó en el grupo de niñas de 10 a 14 años, cuya tasa pasó de 3,1 en 2015 a 1,6 en 2024.

Estos cambios no solo son demográficos, como se decía anteriormente, también reflejan avances importantes en términos de derechos sexuales, reproductivos y sociales. Cada vez más mujeres están siendo madres a edades más avanzadas y con mayor capacidad de decisión sobre su proyecto de vida.

La edad promedio de fecundidad alcanzó los 27,1 años y la edad al tener el primer hijo se elevó a 24,4 años, casi tres años más que en 2005.

La reducción de los nacimientos también se hace evidente al mirar la evolución histórica del número promedio de hijos por mujer en las últimas siete décadas. En 1950, una mujer tenía en promedio 6,8 hijos. Para 1990, la cifra ya se había reducido a 3,2. Hacia 2010 descendió a 2,1, alcanzando el llamado nivel de reemplazo poblacional.

Desde entonces, la caída ha sido aún más acelerada; pasó a 1,8 en 2014, 1,6 en 2019 y a 1,1 y 2024, respectivamente, en ciudades como Bogotá llega a mínimos de 0,8 hijos por mujer, ubicándose muy por debajo del umbral de reemplazo generacional (2,1 hijos por mujer).

La caída sostenida de la fecundidad se convierte así en un indicador clave para comprender por qué el envejecimiento poblacional en Colombia avanzará con mayor rapidez en los próximos años.

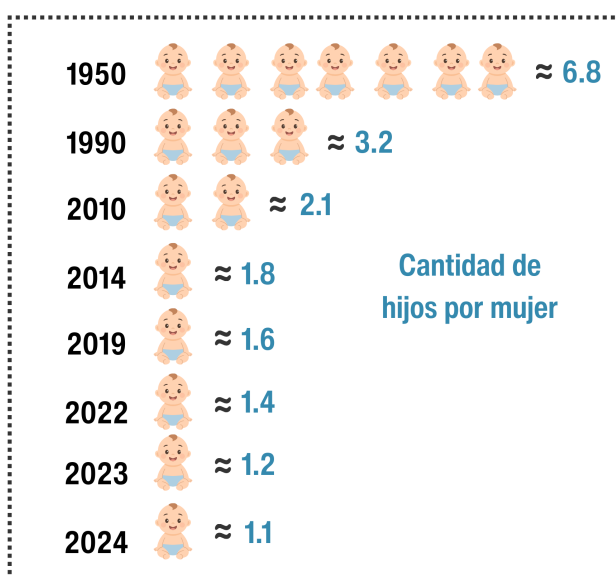


Gráfico 5. Promedio de hijos por mujer, evolución histórica. Fuente: Elaboración propia, tomado de DANE, 2025. Estadísticas Vitales (EEVV).

De forma paralela, la esperanza de vida en Colombia ha aumentado de manera sostenida durante las últimas décadas. En el año 2000, una persona al nacer podía esperar vivir, en promedio, 70,9 años (67 años en el caso de los hombres y 74,9 en las mujeres). Hoy las proyecciones indican que estamos en un promedio de 77,6 años.

La tendencia, además, mantiene una brecha persistente entre mujeres y hombres. Hoy se estima que las mujeres tienen una esperanza de vida de 80,5 años, mientras que en los hombres será de 74,9 años.

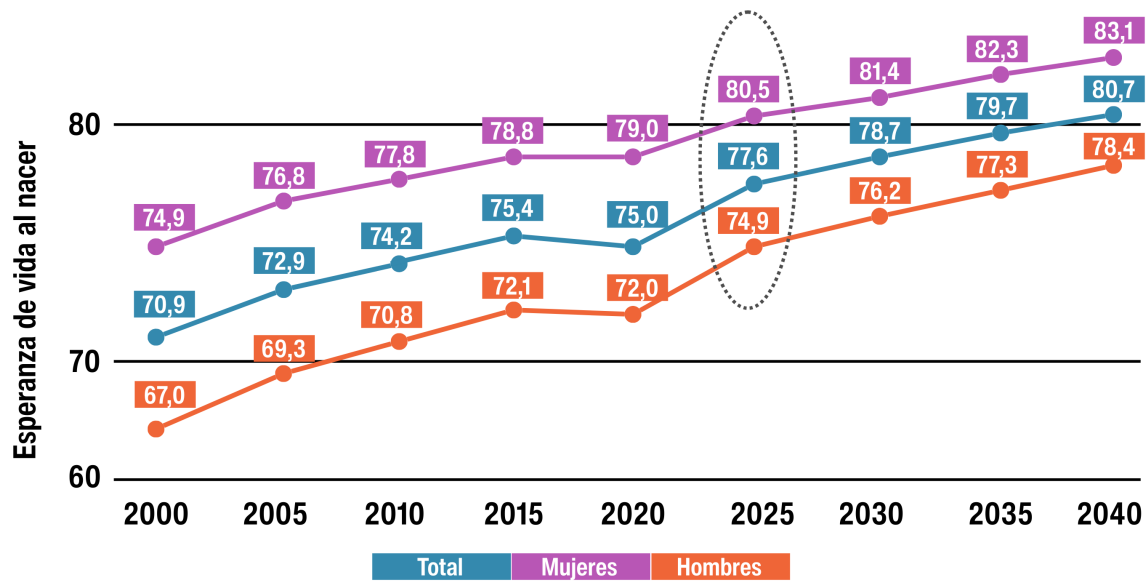


Gráfico 6. Evolución de la esperanza de vida en Colombia. Fuente: Elaboración propia, tomado de Demografía y Población, 2024 (DANE).

Los cambios demográficos descritos anteriormente no deben entenderse únicamente como una alerta de pérdida del bono demográfico. También constituyen una oportunidad para replantear la manera en que las personas mayores y quienes hoy se acercan o pronto llegarán a los 60 años, participan de forma plena en la vida social y productiva.

La pregunta ya no es sólo cuántos años se viven, sino ¿cómo se viven y en qué condiciones se garantiza la inclusión económica de estas personas mayores?

El envejecimiento poblacional no es un fenómeno futuro, sino una transformación estructural en curso. A medida que disminuye la natalidad y aumenta la esperanza de vida, crece el peso de las personas mayores en la economía y el mercado laboral.

Los sistemas laborales y de protección social continúan operando bajo lógicas diseñadas para sociedades más jóvenes, generando una desconexión que se convierte en un desafío central para la productividad y la sostenibilidad económica.

1.2 La experiencia comparada: el caso español

La transición demográfica colombiana adquiere mayor dimensión cuando se compara con países europeos que ya han atravesado este proceso. España constituye un caso ilustrativo muy interesante.

Actualmente, cerca de 10 millones de personas de 65 años o más residen en el país, lo que representa el 20,4% de la población total, evidenciando un proceso avanzado de envejecimiento demográfico.

Además, la proporción de personas mayores de 80 años alcanza el 6,1%, y los mayores de 90 años superan los 650.000, lo que refleja un fenómeno de sobreenvjecimiento asociado a la elevada longevidad del país (Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 2025).

Este escenario se explica, en gran medida, por los altos niveles de esperanza de vida alcanzados por la población española, que se sitúan entre los más elevados del mundo. En 2024, la esperanza de vida alcanzó los 83 años, con una diferencia marcada entre mujeres (86 años) y hombres (81 años) (Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 2025).

Las cifras reflejan el impacto de mejoras sostenidas en las condiciones de vida, los avances médicos y la consolidación de sistemas de bienestar dirigidos a las personas mayores. No obstante, el país aún enfrenta importantes retos en materia de atención a la dependencia y manejo de enfermedades crónicas.

Algunos estudios señalan que el envejecimiento constituye una transformación estructural de las sociedades contemporáneas. En esta línea, el informe Envejecimiento: el cambio que viene advierte que el aumento de la población mayor plantea nuevos desafíos para los sistemas de salud, pensiones y cuidados, así como para la promoción de entornos que favorezcan el envejecimiento activo, la participación social y la empleabilidad (Sociedad Española de Geriatría y Gerontología, 2024).

Sin embargo, la diferencia entre España y Colombia no radica únicamente en la magnitud del envejecimiento, sino también en la velocidad con la que ocurre. Mientras que Europa ha experimentado esta transición demográfica de manera gradual durante más de un siglo, América Latina enfrentará un proceso similar en apenas unas décadas.

En el caso colombiano, esta transformación se desarrolla en un contexto caracterizado por altos niveles de informalidad laboral, menor cobertura pensional y sistemas de protección social aún en proceso de consolidación.

De manera complementaria, el país ha fortalecido estrategias de envejecimiento activo orientadas a prolongar la participación económica y social de las personas mayores. Estas incluyen incentivos para compatibilizar trabajo y pensión, programas de formación para trabajadores mayores y medidas para mejorar su inclusión digital y participación en el mercado laboral.

Asimismo, organismos internacionales han recomendado a España impulsar una mayor activación de trabajadores de mayor edad y complementar estas políticas con migración laboral para compensar la reducción de la población en edad productiva (Huffington Post, 2024).

Paralelamente, España ha desarrollado un sistema público de cuidados de larga duración a través de la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a la Dependencia, que financia servicios como atención domiciliaria, centros de día y residencias para personas mayores en situación de dependencia.

Estas políticas se enmarcan en un contexto en el que las personas mayores ya representan alrededor del 20 % de la población española y podrían alcanzar cerca del 30 % hacia 2045, lo que ha impulsado el desarrollo de sectores asociados a la denominada economía de la longevidad o economía plateada (Instituto de Economía, Geografía y Demografía – IEGD, 2024).

Esta diferencia temporal implica que Colombia deberá adaptarse al envejecimiento poblacional en un período considerablemente más corto. En este escenario, el desafío no se limita a responder al aumento de la población mayor, sino a garantizar condiciones que permitan a las personas vivir más años con bienestar, autonomía y oportunidades reales.

Por ello, promover la empleabilidad de las personas mayores se convierte en un elemento clave para la sostenibilidad económica y social de sociedades cada vez más longevas.

Este proceso ocurre en un contexto en el que los mercados laborales de América Latina, y particularmente el colombiano, continúan operando bajo lógicas etarias tradicionales. Persisten esquemas que privilegian trayectorias laborales relativamente cortas y que, de manera explícita o implícita, empujan a salidas tempranas del mundo del trabajo, incluso cuando muchas personas aún cuentan con experiencia, capacidades y disposición para seguir aportando.

Estas dinámicas no se han ajustado al nuevo panorama demográfico. Por el contrario, han contribuido a reproducir barreras que limitan la permanencia, la reinserción y el desarrollo profesional de quienes han superado cierta edad.

En muchos casos, la edad, más que la competencia o la experiencia, continúa operando como un filtro en procesos de contratación, promoción y permanencia laboral.

En este escenario, la longevidad deja de ser únicamente un logro social para convertirse también en un desafío productivo. El reto consiste en garantizar que una población que vive más tiempo pueda mantener vínculos laborales estables, generar ingresos y seguir contribuyendo al desarrollo económico en condiciones de inclusión y dignidad.

Por ello, el envejecimiento demográfico conduce inevitablemente a un debate sobre empleabilidad y productividad. No se trata únicamente de decisiones individuales, sino de transformaciones estructurales en los mercados laborales y en las políticas públicas que permitan aprovechar el potencial de una sociedad cada vez más longeva.

2. La empleabilidad de la población mayor: desafíos en un mercado laboral que envejece en la informalidad

Si la población está envejeciendo con rapidez, el mercado laboral no puede permanecer estático. Sin embargo, en muchos casos y sobre todo en países latinoamericanos ocurre lo contrario, mientras aumenta la proporción de personas mayores en la estructura demográfica, las oportunidades laborales para este grupo no crecen al mismo ritmo.

En este contexto de envejecimiento acelerado, la discusión sobre la longevidad adquiere un sentido particularmente concreto cuando se traslada al terreno del empleo. Aunque desde una perspectiva demográfica la vejez suele situarse a partir de los 60 años, en el análisis del mercado laboral el punto de inflexión aparece antes.

Para una parte importante de la población, cumplir 50 años no significa aproximarse al retiro con estabilidad económica, sino comenzar a enfrentar un entorno más restrictivo, con menores oportunidades de contratación, mayores barreras para la permanencia y escasas alternativas de reconversión profesional.

Esta diferencia de casi una década entre ambos umbrales no es arbitraria. Responde a la forma en que operan los mercados de trabajo. La evidencia internacional muestra que, a partir de los 50 años, las trayectorias laborales tienden a volverse más frágiles, disminuyen las tasas de reenganche tras la pérdida del empleo, se reducen las posibilidades de movilidad ocupacional y se intensifican las percepciones y prácticas de discriminación asociadas a la edad, lo que lleva a que las personas mayores de 50 busquen alternativas en el autoempleo e informalidad.

Por ello, organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE y la Organización Internacional del Trabajo - OIT utilizan con frecuencia la categoría de “trabajadores mayores” desde los 50 años.

No se trata entonces de una redefinición de la vejez, sino de reconocer el momento en el que comienzan a hacerse más visibles las brechas en el acceso, la permanencia y la progresión dentro del mercado laboral (OCDE, 2006).

Desde la experiencia de organizaciones que trabajan directamente en el fortalecimiento de la empleabilidad de personas mayores, este umbral adquiere también una dimensión estratégica. La evidencia recogida por la Fundación Saldarriaga Concha ha señalado que la llamada economía de la longevidad reconoce el potencial productivo de las personas a partir de los 50

años, una etapa en la que muchas personas han consolidado competencias, conocimientos y habilidades acumuladas a lo largo de su trayectoria laboral.

En este sentido, más que representar una etapa de salida del mercado de trabajo, este momento del ciclo de vida puede constituir una oportunidad para aprovechar el Talento Plateado y ampliar las posibilidades de participación laboral en sociedades que envejecen aceleradamente.

En América Latina y el Caribe, la participación de las personas de 50 años y más en el mercado laboral es especialmente relevante, incluso en una región que durante décadas se caracterizó por tener una estructura poblacional joven.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, una de cada cuatro personas ocupadas pertenece a este grupo etario, lo que equivale a cerca de 70 millones de trabajadores en la región (Azuara Herrera, Bosch, & Torres Ramírez, 2023).

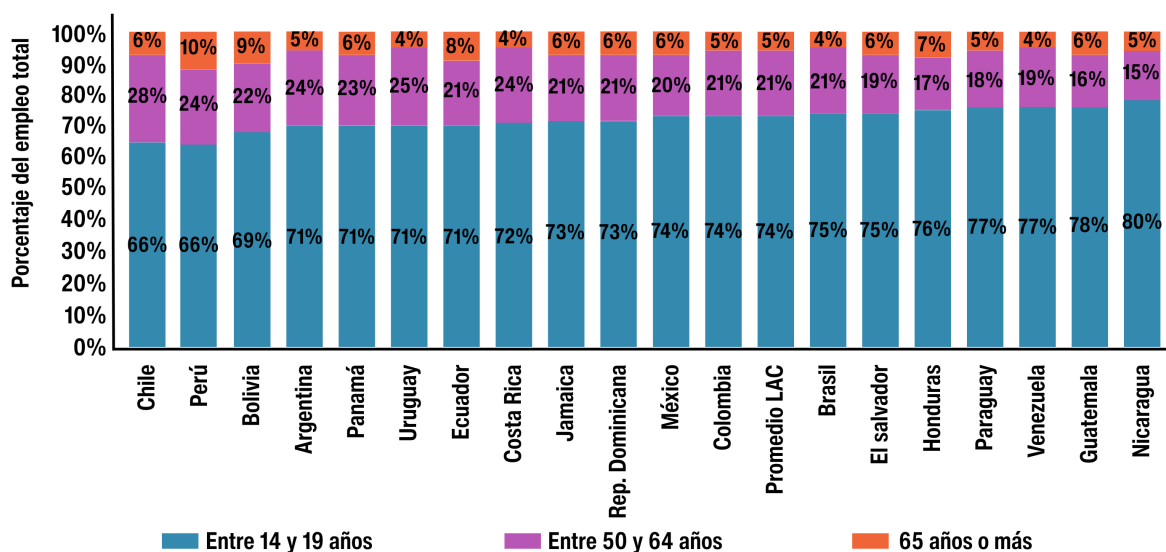


Gráfico 7. Contribución de empleados por grupo etario. Fuente: Tomado de IADB – Social Sector Harmonized Household Surveys, Employment and living conditions of the population over 50 in Latin America.

Esta dinámica se refleja con claridad en la gráfica 7, donde se observa que, en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, las personas de 50 años y más concentran una proporción relevante del empleo total, cercana a una quinta parte e incluso superior en algunos casos.

No se trata entonces de una participación marginal, los datos muestran que este grupo etario cumple ya un papel estructural en los mercados laborales de la región, incluso en contextos caracterizados por altos niveles de informalidad.

De acuerdo con el BID, esta elevada participación no responde únicamente al proceso de envejecimiento poblacional. También refleja el aporte productivo y el rol estratégico que desempeñan los trabajadores mayores de 50 años en distintos sectores y actividades económicas.

Ahora bien, esta permanencia en el mercado laboral también está estrechamente vinculada a la necesidad de mantenerse económicamente activos.

En muchos países de la región, los sistemas de protección social continúan siendo limitados o insuficientes, lo que obliga a una parte significativa de esta población a prolongar su vida laboral para asegurar ingresos y alcanzar niveles mínimos de cobertura. No es un dato menor que el peso demográfico de este grupo pasará del 22,6% en 2020 al 36,1% en 2050 (Azua Herrera, Bosch, & Torres Ramírez, 2023), lo que amplifica su impacto en la economía regional.

Sin embargo, una alta participación no necesariamente implica buenas condiciones laborales. Aunque las tasas de desempleo de las personas mayores de 50 años suelen ser inferiores a las de la población joven, con promedios que en la mayoría de los países se sitúan por debajo del 6%, este indicador puede resultar engañoso o un sub registro de una situación económica peor.

Una proporción importante de estas personas se encuentra en empleos informales, trabajos por cuenta propia o actividades con bajos niveles de estabilidad y protección social, muchas veces como estrategia de subsistencia ante las dificultades para acceder o mantenerse en un empleo formal.

La evidencia regional también muestra que, a partir de la edad legal de jubilación, la participación laboral disminuye, pero sigue siendo considerablemente más alta en América Latina que en otras regiones del mundo. En 2019, cerca del 38% de las personas de 65 años o más continuaban activas laboralmente, frente a apenas el 7% en los países de la Unión Europea (BID, 2023).

Esta diferencia no obedece necesariamente a una mayor preferencia por trabajar en edades avanzadas, sino a la baja cobertura y a la insuficiencia de los sistemas pensionales. En muchos casos, se trabaja no por elección, sino por necesidad, para subsistir.

Por su parte, el Panorama Laboral 2025 de la OIT muestra que el mercado laboral presenta trayectorias diferenciadas por grupo etario. En el primer semestre de 2025, la tasa de participación laboral de los adultos alcanzó el 67%, frente al 48% entre los jóvenes; la tasa de ocupación fue del 64% en adultos y del 42% en jóvenes, mientras que la desocupación se ubicó en 4,6% y 12,5%, respectivamente (ver gráfico 6).

Estas cifras confirman que las mayores tensiones en términos de desempleo siguen concentrándose en la población joven (OIT, 2025).

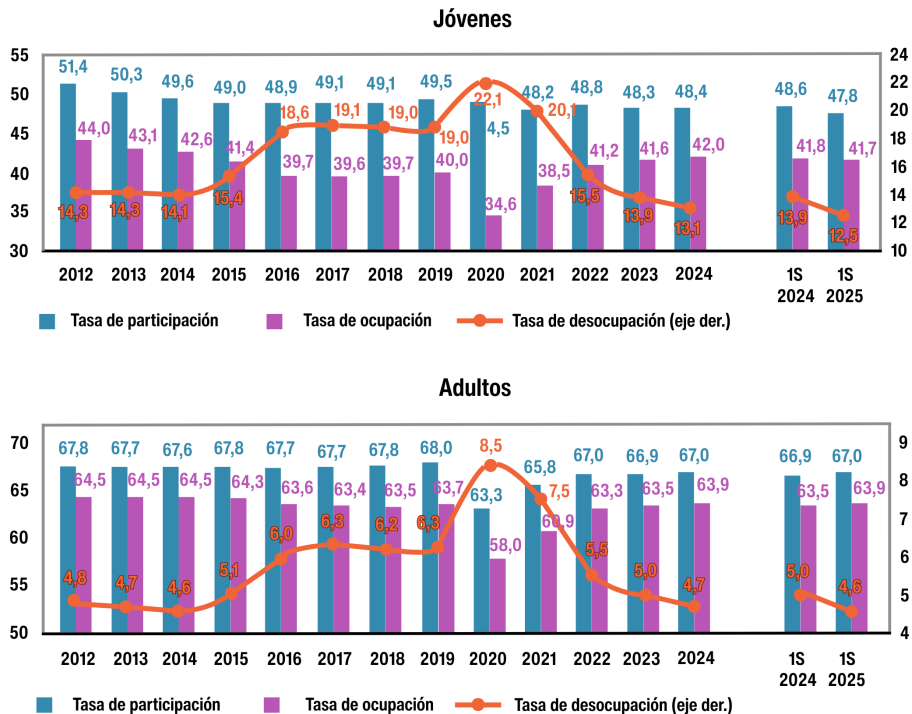


Gráfico 8. Evolución de la tasa de participación, ocupación y desocupación según tramo de edad. América Latina y el Caribe (14 países), 2012–2025. Fuente: OIT – Elaboración propia sobre la base de SIALC/OIT.

No obstante, la tasa de participación laboral ofrece una lectura particularmente relevante. Durante al menos la última década se ha mantenido relativamente estable, oscilando entre el 67% y el 68%. En el mismo periodo, la tasa de ocupación se ha ubicado alrededor del 64%, mientras que la desocupación ha fluctuado entre el 4,5% y el 6%. A primera vista, estos indicadores podrían interpretarse como señales de estabilidad.

Sin embargo, analizados en el contexto del envejecimiento poblacional, sugieren algo distinto; los mercados laborales no están ampliando ni transformando de manera estructural las oportunidades de inserción para las personas de 50 años y más.

Esta estabilidad, lejos de reflejar una mejora sostenida, puede indicar una capacidad limitada de absorción laboral en un escenario donde la presión demográfica continuará aumentando. En otras palabras, mientras crece el peso de la población adulta y mayor, las condiciones de acceso y permanencia en el empleo no muestran avances significativos.

El aumento de la participación laboral en personas mayores no refleja necesariamente inclusión, sino la incapacidad de los mercados laborales y los sistemas de protección social para garantizar trayectorias estables en la vejez.

2.1 Informalidad estructural y envejecimiento

A este panorama se suma un rasgo estructural persistente en América Latina: la alta informalidad laboral.

Históricamente atravesada por elevados niveles de pobreza y desigualdad, la región ha enfrentado dificultades para generar empleos formales, estables y con protección social adecuada. Como resultado, las tasas de informalidad suelen superar el 50%, lo que significa que cerca de uno de cada dos trabajadores se encuentra en esta condición.

La evolución de la informalidad por edad resulta especialmente interesante. Si bien las personas jóvenes registran los niveles más altos, la situación de la población adulta y particularmente de quienes se aproximan o superan los 50 años, sigue siendo estructuralmente elevada.

En el primer semestre de 2025, la tasa de informalidad entre los adultos alcanzó el 42,8%, frente al 56% entre los jóvenes (OIT, 2025).

Aunque estas cifras reflejan mayores barreras de inserción formal en las primeras etapas de la vida laboral, también muestran qué más de cuatro de cada diez adultos ocupados continúan trabajando en condiciones informales.

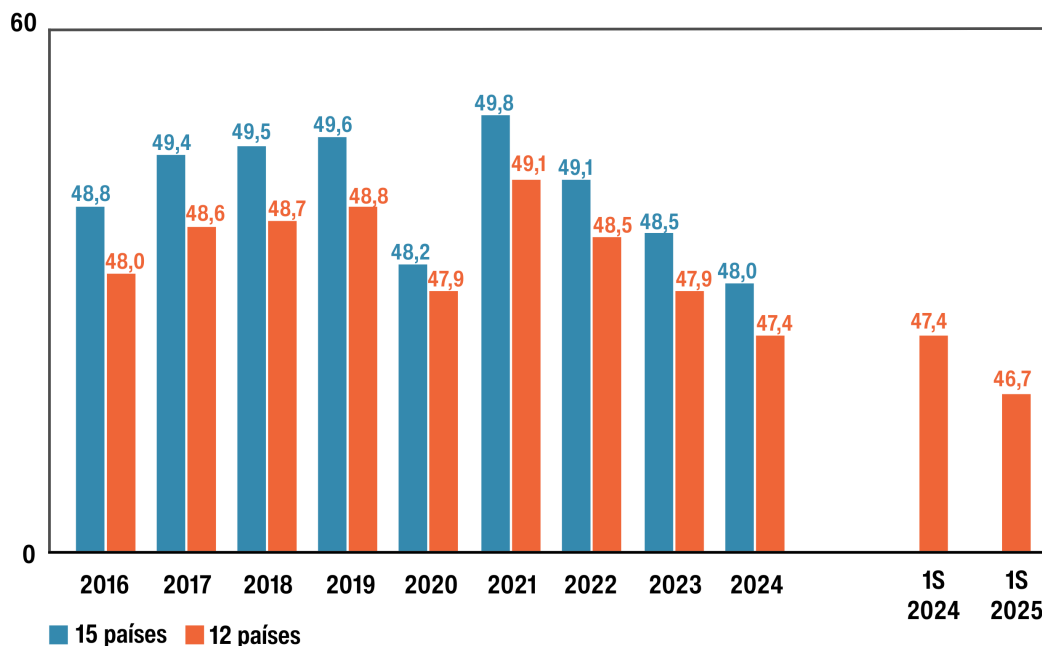


Gráfico 9. Evolución de la tasa de informalidad regional por edad (10 países), 2019–2025. Fuente: OIT – Elaboración propia sobre la base de SIALC/OIT.

En Colombia, la informalidad laboral entre las personas adultas y mayores es especialmente pronunciada y evidencia las limitaciones del mercado para ofrecer empleos formales y

protegidos a este grupo. Según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), el 47% de las personas entre 50 y 54 años trabaja por cuenta propia y sin protección social, proporción que asciende al 78% entre quienes tienen 75 años o más (ANIF, 2024).

Estas cifras muestran que una parte significativa de la población mayor de 50 años recurre al autoempleo informal como estrategia de subsistencia ante la falta de oportunidades formales, lo que profundiza la precariedad laboral y la vulnerabilidad socioeconómica de un segmento que, además, crece con rapidez.

En esta misma línea, los hallazgos de la Misión Colombia Envejece: Una investigación Viva de Fedesarrollo, Fundación Saldarriaga Concha, PROESA y DANE (2023) permiten profundizar la comprensión de este fenómeno:

“A medida que aumenta la edad, el empleo asalariado disminuye de forma sostenida y es sustituido progresivamente por el trabajo por cuenta propia; el 57,5% de las personas entre 50 y 59 años trabaja de manera independiente, proporción que asciende al 69,3% entre los 60 y 69 años, y alcanza el 82% entre quienes superan los 70 años (pág. 40)”.

Este incremento, no responde a una vocación emprendedora ni a un momento de innovación deliberada, sino que refleja la persistencia de barreras estructurales de acceso y permanencia en el empleo formal. Estas barreras, sumadas a la necesidad de generar ingresos para la subsistencia y la vejez, empujan a las personas mayores hacia formas de trabajo menos protegidas, previsibles.

En este contexto, el autoempleo y la creación de micronegocios, no emergen necesariamente como una elección sino como una estrategia de supervivencia económica. Para una parte importante de esta población, estos negocios representan la principal, y en muchos casos única, fuente de ingresos para su auto sostenimiento y el de sus familias, en un entorno caracterizado por baja cobertura pensional y limitadas alternativas de inclusión laboral formal.

El autoempleo en la vejez revela una paradoja: mientras surge como respuesta a la exclusión del empleo formal, sostiene una parte significativa de la actividad productiva del país.

A pesar de ello, la participación económica de este grupo continúa siendo significativa. El 43,8% de las personas entre 60 y 69 años permanece activo laboralmente y cerca del 40% de los micronegocios del país son propiedad de personas mayores de 50 años, lo que evidencia que la economía de las personas mayores constituye un componente estratégico del tejido productivo nacional (Fundación Saldarriaga Concha, Fedesarrollo, PROESA y DANE, 2023).

En Bogotá, el panorama refleja avances en participación, pero no necesariamente en calidad del empleo. Entre el año móvil octubre 2022–septiembre 2023 y el mismo periodo de 2024, la tasa global de participación de las personas mayores de 50 años pasó de 49,9% a 53,0% y la población ocupada alcanzó 1,08 millones.

No obstante, este incremento ha estado acompañado por un aumento del autoempleo y de la informalidad: el 44,7% se desempeña como trabajador por cuenta propia y la tasa de informalidad continúa siendo elevada, particularmente entre las mujeres, cuya informalidad pasó de 43,5% a 49,6% en el último año (Observatorio de Desarrollo Económico, 2025).

Adicionalmente, solo el 47,3% de las personas ocupadas de este grupo cotiza a un fondo de pensión, proporción que desciende al 43,3% entre las mujeres. Estos datos evidencian trayectorias laborales marcadas por la inestabilidad y la baja protección social.

En la capital, una mayor participación de la población mayor de 50 años no se traduce necesariamente en empleos formales y sostenibles, sino que con frecuencia se materializa en estrategias de subsistencia a través del trabajo independiente o informal (Observatorio de Desarrollo Económico, 2025).

A esto se suma otra señal preocupante. Según la Agencia Distrital de Empleo de Bogotá (ADE), aunque las personas mayores reciben en promedio más remisiones a vacantes por inscrito (3,7 frente a 1,6 en jóvenes), su tasa de colocación es considerablemente menor, alrededor del 5,6%, frente al 26% de los jóvenes.

Apenas el 10% de quienes son remitidos logran acceder a un empleo formal. Esta disparidad revela barreras persistentes de acceso al empleo formal, pese a la experiencia y competencias acumuladas, lo que termina empujando a muchos hacia formas de trabajo más precarias.

2.2 Fragilidad del sistema pensional

Por otro lado, la situación pensional en Colombia evidencia una profunda fragilidad estructural en el sistema de protección para la vejez.

Aunque el país cuenta con más de 52 millones de habitantes y cerca de 25,9 millones de personas en edad de trabajar, apenas 10,2 millones cotizan de manera efectiva al sistema pensional, lo que deja a aproximadamente 14,7 millones de personas sin acumulación de derechos pensionales (ver gráfico 10).

En la práctica, esto significa que sólo alrededor de una (1) de cada cuatro (4) personas logra llegar a la edad de retiro con una pensión, una cifra que refleja las limitaciones del sistema para garantizar ingresos en la vejez (Colpensiones, 2024).



Gráfico 10. Panorama de la cobertura pensional en Colombia. Fuente: Colpensiones (2024). Elaboración propia.

Las brechas también tienen un fuerte componente de género. En el caso de las mujeres, la situación es aún más crítica, apenas una de cada ocho logra pensionarse, como resultado de trayectorias laborales más interrumpidas, menores ingresos y mayores responsabilidades de cuidado no remunerado a lo largo de la vida.

Las cifras no solo evidencian los efectos persistentes de la informalidad laboral y la desigualdad en los ingresos, sino que también ayudan a explicar por qué Colombia se ubica entre los países con mayores brechas de protección en la vejez en América Latina.

Actualmente, el sistema pensional colombiano cuenta con cerca de dos millones de pensionados, de los cuales aproximadamente el 16% pertenece al Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS) y el resto a Colpensiones (84%).

Dentro de este grupo de pensionados RAIS, cerca del 79% accede a la pensión a través del Fondo de Garantía de Pensión Mínima, lo que evidencia que una parte importante de los pensionados requiere mecanismos de apoyo para alcanzar el umbral mínimo de protección.

Adicionalmente, alrededor del 30% de las pensiones corresponden a invalidez o sobrevivencia. En términos de ingresos, la gran mayoría de las pensiones se concentra en niveles bajos: el 90% de los pensionados en el RAIS y el 78% en Colpensiones reciben mesadas de hasta dos salarios mínimos (Superintendencia Financiera de Colombia, 2024).

A pesar de que el sistema cuenta con 25,8 millones de afiliados a los fondos de pensiones obligatorias, solo 12,6 millones pueden considerarse cotizantes activos, es decir, personas que realizaron al menos un aporte en los últimos seis meses.

Esto representa apenas el 49% del total de afiliados, lo que refleja la inestabilidad de muchas trayectorias laborales y la fuerte incidencia de la informalidad en el mercado de trabajo colombiano (Superintendencia Financiera de Colombia, 2024).

Ahora bien, este escenario de vulnerabilidad convive con un hecho clave que a menudo se pasa por alto: las generaciones que hoy están envejeciendo no son las mismas de hace dos o tres décadas.

En promedio, cuentan con mayores niveles educativos y más años de formación formal que las generaciones anteriores. En Colombia, una proporción significativa de la población entre 40 y 59 años ha alcanzado al menos educación media y un grupo creciente cuenta con educación superior (Fundación Saldarriaga Concha & Inclusión SAS, 2025).

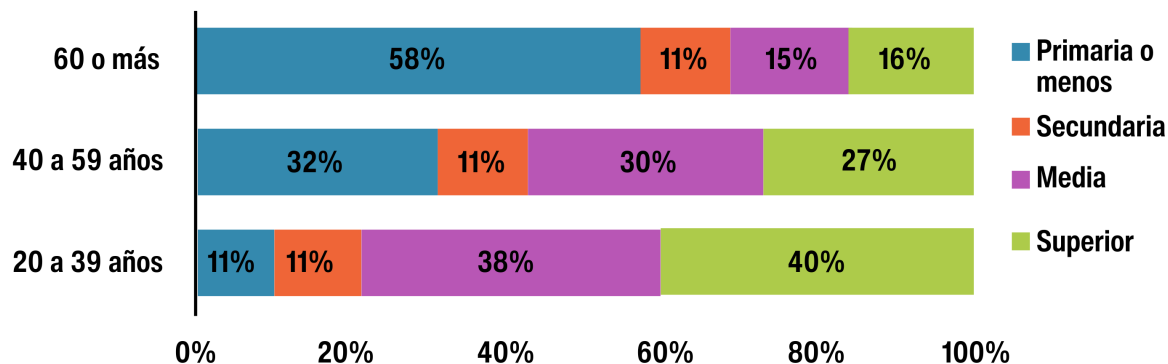


Gráfico 11. Nivel educativo de la población adulta en Colombia. Fuente: Fundación Saldarriaga Concha, 2025.

Esto implica que el país no enfrenta un envejecimiento asociado a bajo capital humano, sino un desafío más complejo: cómo aprovechar una población que envejece con mayor educación, experiencia y capacidades, pero que no encuentra suficientes espacios laborales donde ese capital se traduzca en mejores trayectorias ni en mayores niveles de productividad.

Desde esta perspectiva, resulta evidente que a la precariedad estructural del empleo de las personas mayores se suman brechas significativas en ingresos y productividad, que impactan directamente su calidad de vida y sus posibilidades de permanencia laboral.

La alta concentración de personas de 50 años y más en el autoempleo informal y en ocupaciones de baja calificación se traduce en ingresos inestables y generalmente bajos, con fuerte dependencia del trabajo diario y escasa capacidad de ahorro.

Esta situación no obedece a una menor capacidad productiva asociada a la edad, sino a las condiciones en las que estas personas logran mantenerse activas. Con frecuencia, lo hacen sin acceso a procesos de actualización, reconversión o fortalecimiento de competencias que les permitan adaptarse a cambios tecnológicos, mejorar su perfil ocupacional o acceder a empleos acordes con la experiencia acumulada a lo largo de su trayectoria laboral.

Estas brechas se profundizan en el caso de las mujeres mayores. Sus trayectorias suelen estar marcadas por interrupciones vinculadas al cuidado no remunerado y por una inserción más temprana y persistente en la informalidad. Como resultado, enfrentan mayores dificultades para alcanzar ingresos suficientes y una protección social adecuada en la vejez.

La cifra de Colpensiones fue muy cruda, una de cada ocho se pensiona. Se trata de desigualdades que no aparecen al final de la vida laboral, sino que se construyen y acumulan silenciosamente a lo largo de todo el ciclo de vida.

La baja cobertura pensional no responde únicamente a limitaciones del sistema, sino a trayectorias laborales marcadas por informalidad, inestabilidad y desigualdad acumulada.

3. Edadismo y barreras estructurales en el mercado laboral

El envejecimiento poblacional no debe interpretarse como una problemática en sí misma, sino como una oportunidad para repensar las dinámicas de inclusión social y productiva. Las generaciones que hoy superan los 50 años cuentan, en promedio, con mayores niveles de formación y trayectoria laboral que las precedentes.

Sin embargo, esta transición demográfica convive con un obstáculo estructural que atraviesa instituciones, organizaciones y marcos culturales: el edadismo.

La Organización Panamericana de la Salud (2023) en el Informe Mundial sobre el Edadismo define el edadismo como el uso de la edad para categorizar y dividir a las personas de manera que se generen desventajas o injusticias, debilitando la solidaridad intergeneracional.

Esta conceptualización permite comprender que la discriminación por edad no es un fenómeno aislado, sino un sistema de creencias que estructura percepciones y decisiones sociales.

Desde el marco conceptual de la Organización Mundial de la Salud, el edadismo opera en tres dimensiones:

- Estereotipos (cómo pensamos).
- Prejuicios (cómo sentimos).
- Discriminación (cómo actuamos).

Estas dimensiones se manifiestan en distintos niveles: interpersonal, institucional y auto infligido. En materia de empleabilidad, la dimensión institucional resulta especialmente relevante, pues es allí donde los sesgos se convierten en decisiones concretas que afectan ingresos, estabilidad y trayectorias profesionales.

En el ámbito laboral, el edadismo no se limita a actitudes individuales. Se manifiesta en reglas no escritas del mercado, en criterios de selección aparentemente neutros y en prácticas organizacionales que condicionan las oportunidades reales de acceso, permanencia y crecimiento de las personas mayores de 50 años.

Este mismo informe señala que una de cada dos personas manifiesta actitudes edadistas hacia las personas mayores y que una de cada tres ha experimentado discriminación por razón de edad.

En el entorno laboral, estas cifras se traducen en dinámicas observables; hojas de vida que no superan filtros automatizados, procesos de selección que no avanzan a etapas finales y trayectorias acumuladas que no son reconocidas como activo estratégico.

En Europa, datos de la Fundación Adecco (2023) indican que el 90% de las personas mayores de 50 años en situación de desempleo considera que su currículum no supera los filtros debido a la edad; el 56% lleva más de un año buscando empleo y el 75% no ha tenido entrevistas en los últimos seis meses. Estas cifras evidencian no solo barreras objetivas, sino también la internalización de discursos excluyentes en torno al envejecimiento laboral.

La exclusión por edad no representa únicamente una vulneración de derechos individuales. Desde una perspectiva económica, constituye también una ineficiencia al desaprovechar el capital humano acumulado, conocimiento tácito y habilidades socioemocionales que suelen fortalecerse con la experiencia y las trayectorias de vida.

La evidencia empírica reciente confirma que los efectos del edadismo trascienden el plano estructural. Un estudio realizado en Asia con personas entre 60 y 74 años encontró que aproximadamente el 75% reportó haber experimentado discriminación por edad en el trabajo, experiencia asociada con percepciones más negativas sobre el propio envejecimiento y menores niveles de bienestar subjetivo (Takeuchi, M., & Katagiri, K., 2024).

El edadismo, por tanto, no solo restringe oportunidades laborales, sino que también incide en la autopercepción y en la proyección vital.

En América Latina, el fenómeno adquiere matices particulares. Diversos estudios advierten que el edadismo se sustenta en imaginarios sociales que asocian envejecimiento con dependencia, pérdida de autonomía o menor contribución económica, reforzando procesos de desvalorización que trascienden el ámbito del empleo (Vega, Yeves, Bargsted, 2025).

Asimismo, el lenguaje organizacional cotidiano puede reproducir exclusiones implícitas mediante expresiones que delimitan expectativas etarias, convirtiendo la edad en un criterio no declarado de selección (Previtali et al., 2022). Expresiones como “energía joven”, “perfil dinámico” o “perfil tecnológico” delimitan expectativas y pueden convertir la edad en un criterio implícito de exclusión.

Desde la teoría económica de la discriminación, el edadismo puede interpretarse como una forma de discriminación estadística. Ante información incompleta sobre la productividad individual, algunos empleadores utilizan la edad como variable observable para inferir riesgos o costos futuros.

Este atajo informativo simplifica decisiones, pero penaliza trayectorias extensas bajo supuestos agregados que no necesariamente reflejan el desempeño individual (Pinazo & Varone, 2023).

En este sentido, la exclusión por edad constituye no solo una vulneración del derecho al trabajo en igualdad de condiciones, sino también una pérdida de eficiencia económica para las empresas y una fuga de oportunidades de trayectorias laborales sumamente enriquecedoras.

El edadismo convierte la edad en filtro y el talento en invisible

3.1 Diversidad generacional como ventaja competitiva

De hecho, la conformación de equipos intergeneracionales representa una oportunidad estratégica para la empleabilidad y productividad en contextos laborales que envejecen.

Según la Academy to Innovate HR (2024), sugiere que la diversidad etaria favorece procesos de toma de decisiones más equilibrados, al combinar la experiencia acumulada, la visión de largo plazo y el conocimiento tácito del talento plateado con la agilidad tecnológica y la adaptación acelerada del talento joven.

Estudios sobre diversidad organizacional muestran que los equipos con mayor heterogeneidad, incluida la edad, registran mejores resultados en resolución de problemas, transferencia de conocimiento e innovación. En un mercado caracterizado por cambios acelerados en habilidades y modelos de negocio, esta complementariedad no es marginal: constituye una ventaja competitiva.

Desde esta perspectiva, la discusión sobre empleabilidad en sociedades que envejecen no debería interpretarse como una competencia generacional por el acceso al empleo. Por el contrario, el desafío consiste en construir dinámicas de complementariedad entre generaciones, donde las fortalezas del talento joven y del talento plateado se potencien mutuamente dentro de las organizaciones.

Las personas jóvenes suelen aportar mayor familiaridad con tecnologías emergentes, adaptabilidad a cambios organizacionales acelerados y mayor disposición a explorar nuevas formas de trabajo. Las personas mayores, por su parte, concentran experiencia acumulada, conocimiento tácito, habilidades socioemocionales y capacidad de gestión del riesgo, atributos que se fortalecen a lo largo de trayectorias laborales extensas.

Cuando estos perfiles se integran en equipos diversos, las debilidades de un grupo tienden a compensarse con las fortalezas del otro, generando entornos de trabajo más resilientes y con mayor capacidad de aprendizaje colectivo, traducido en mayor competitividad.

Esta complementariedad adquiere especial relevancia en contextos de envejecimiento demográfico. A medida que aumenta la proporción de personas mayores en la población y se reduce el peso relativo de los jóvenes, la sostenibilidad de los sistemas económicos y de protección social depende en buena medida de la capacidad de las sociedades para aprovechar el potencial productivo de todas las generaciones.

Un mercado laboral que excluye prematuramente a trabajadores experimentados no solo desperdicia capital humano acumulado, sino que también incrementa las presiones sobre los sistemas de pensiones y sobre la carga contributiva de las generaciones más jóvenes.

La intergeneracionalidad no es solo una apuesta por la inclusión, es una estrategia de inteligencia colectiva donde la experiencia y la innovación dejan de competir y empiezan a complementarse.

En este sentido, promover entornos laborales intergeneracionales no solo tiene implicaciones en términos de inclusión y derechos, sino también en materia de eficiencia económica.

La coexistencia de distintas generaciones dentro de las organizaciones puede favorecer procesos de transferencia de conocimiento, mentoría inversa, aprendizaje continuo y sostenimiento de equipos, contribuyendo a mejorar la productividad organizacional y a fortalecer la estabilidad de las trayectorias laborales en contextos de cambio demográfico acelerado.

Además, la integración generacional puede incidir positivamente en indicadores de compromiso, cohesión y retención.

En contextos de alta rotación laboral, particularmente en América Latina, la permanencia y lealtad del talento plateado pueden contribuir a reducir costos asociados al reemplazo frecuente de personal, mientras que los esquemas de aprendizaje bidireccional fortalecen la cultura organizacional y el bienestar laboral.

Desde esta perspectiva, la empleabilidad de personas mayores no debe analizarse únicamente desde la eliminación de barreras, sino también desde la creación deliberada de entornos colaborativos donde la diversidad generacional funcione como palanca de productividad, innovación sostenible y estabilidad organizacional (Deloitte, 2025).

A esta dimensión organizacional se suma una debilidad en los mecanismos de intermediación laboral. Sólo una de cada nueve personas utiliza servicios especializados para la búsqueda de empleo y, en el caso de las personas mayores, esa proporción es aún menor.

Aunque el registro de buscadores muestra presencia de talento plateado en el sistema, las tasas de colocación evidencian brechas significativas frente a otros grupos etarios. Mientras

que adultos en edad intermedia alcanzan tasas cercanas al 50%, las personas mayores apenas logran alrededor del 7% (Data Empleo, 2025). Esta diferencia sugiere que el diseño actual del ecosistema de empleo, incluyendo procesos de registro, criterios de emparejamiento y fuerte dependencia de plataformas digitales, no responde adecuadamente a las trayectorias y necesidades del talento plateado.

Si bien el edadismo constituye una barrera estructural, existen experiencias empresariales que demuestran que es posible intervenir deliberadamente sobre estos sesgos. Algunas organizaciones han comenzado a implementar estrategias de diversidad generacional orientadas a revisar prácticas de selección y ajustar políticas internas.

El caso de BBVA (2025) evidencia que la diversidad etaria puede asumirse como un activo estratégico que fortalece la toma de decisiones y la resiliencia organizacional.

En el país, este debate se inscribe en un entorno laboral crecientemente multigeneracional. Por primera vez coexisten cinco generaciones trabajando simultáneamente (Fondo Económico Mundial, 2025).

El informe Generaciones 2025 de Michael Page confirma que en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali conviven múltiples grupos por edad dentro de las organizaciones. No obstante, la coexistencia no equivale necesariamente a inclusión. Una proporción significativa de trabajadores reporta haber presenciado prácticas excluyentes asociadas a la edad y una parte relevante identifica la edad como factor de discriminación.

Desde una perspectiva económica, persistir en prácticas edadistas implica desaprovechar ventajas competitivas en un entorno donde la complementariedad entre experiencia acumulada y nuevas habilidades es estratégica.

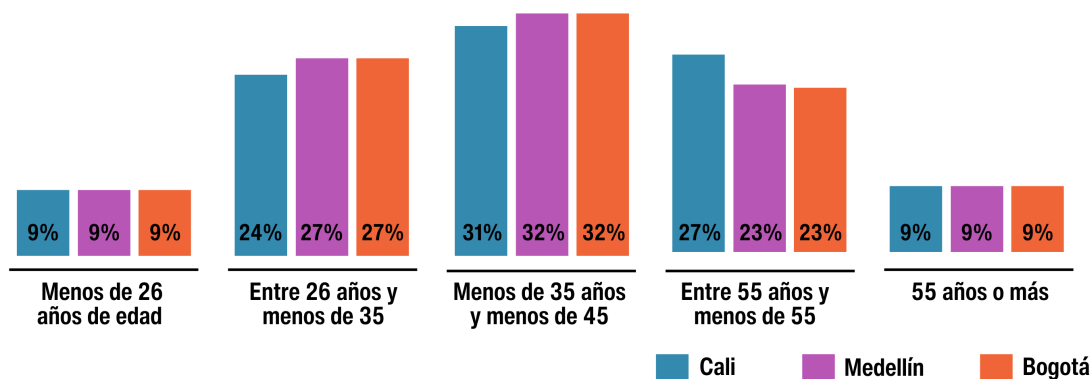


Gráfico 12. Rangos por edad en el mercado laboral. Fuente: Michael Page (2025). Generaciones 2025. Edición XVI.

El informe Generaciones 2025 de Michael Page confirma que esta realidad también caracteriza a Colombia. En ciudades como Bogotá, Medellín y Cali conviven múltiples generaciones dentro de las organizaciones, con presencia significativa tanto de trabajadores menores de 35 años como de personas mayores de 45 y 55 años.

La diversidad etaria, por tanto, no constituye un fenómeno marginal ni sectorial, se ha consolidado como una condición estructural del mercado laboral urbano colombiano (Michael Page, 2025).

No obstante, como se mencionó, la coexistencia no equivale necesariamente a inclusión. Según el informe, aunque el 10% de los encuestados reporta haber experimentado discriminación directa por edad, el 36% afirma haber sido testigo de prácticas excluyentes y el 24% identifica la edad como un factor relevante en dinámicas de trato diferenciado.

Además, el 50% de las personas mayores de 50 años manifiesta preocupación frente al edadismo, preocupación que también comparten el 37% de jóvenes de 20 años y el 30% de quienes se encuentran en la década de los 30. Estos datos evidencian que la edad opera como variable de clasificación transversal en distintas etapas del ciclo laboral.

Los indicadores de clima organizacional profundizan esta lectura. El 76% considera que su lugar de trabajo carece de inclusividad, el 83% percibe baja diversidad en los niveles de alta dirección y el 67% afirma no poder mostrarse auténtico en su entorno laboral. Desde una perspectiva económica, esta situación resulta particularmente relevante.

La evidencia comparada muestra que organizaciones con culturas más inclusivas tienden a registrar mejores desempeños financieros y mayor capacidad de adaptación. En este contexto, la persistencia de prácticas edadistas no solo reproduce desigualdades, sino que limita la posibilidad de capitalizar la complementariedad entre experiencia acumulada y nuevas habilidades, que constituye un activo estratégico en entornos organizacionales complejos y cambiantes.

3.2 Marco normativo y edadismo jurídico

Más allá de los sesgos culturales y organizacionales, el edadismo también se reproduce a través de marcos normativos e incentivos regulatorios insuficientes.

En la región, las reformas laborales recientes han abordado el envejecimiento principalmente desde la sostenibilidad pensional, aumento de la edad de jubilación, ampliación de cobertura contributiva y expansión de esquemas no contributivos. Sin embargo, estas transformaciones no han estado acompañadas, en la misma medida, por políticas orientadas a dinamizar la inclusión laboral de personas mayores (Velasco, Reinecke, & Weller, 2018).

En Colombia aunque existen instrumentos dirigidos a la inclusión laboral de poblaciones específicas, como jóvenes, personas con discapacidad y, en algunos esquemas, personas

mayores, aún no se ha consolidado una política robusta y sostenida que dinamice estructuralmente la demanda por talento plateado en el mercado formal.

Cuando el envejecimiento se aborda prioritariamente como desafío fiscal y no como oportunidad productiva, los incentivos regulatorios tienden a concentrarse en el aseguramiento, pero no en la activación de mercados laborales más inclusivos. Esta asimetría altera el ecosistema de incentivos y permite que persistan creencias empresariales que no siempre encuentran sustento empírico.

Respecto al ámbito empresarial persisten interpretaciones normativas que alimentan mitos regulatorios, tales como, que el contratar personas mayores implica mayores riesgos en términos de estabilidad laboral reforzada, costos de desvinculación o contingencias asociadas a salud y riesgos laborales.

Sin embargo, el ordenamiento jurídico colombiano no establece una “sobrerregulación” automática por edad. Las obligaciones en materia de afiliación a seguridad social, riesgos laborales y exámenes de ingreso son generales y aplican con independencia de la edad, salvo situaciones específicas de salud que deben evaluarse individualmente. Cuando estos supuestos se generalizan, la regulación deja de ser un marco de garantía y se convierte en argumento de exclusión.

El marco constitucional colombiano reconoce el derecho a la igualdad (artículo 13) y el deber del Estado de propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar (artículo 54). La Ley 931 de 2004 prohíbe exigir rangos de edad como requisito de acceso al empleo. Sin embargo, persiste una brecha entre la consagración formal del derecho y su aplicación efectiva.

La discriminación por edad rara vez se presenta de forma explícita; suele operar de manera indirecta mediante perfiles de cargo, requisitos de “reciente experiencia” o decisiones organizacionales aparentemente neutrales que generan efectos desproporcionados sobre personas mayores (Mosquera & Mendoza, 2025).

Cuando la regulación no logra alinear incentivos, los sesgos encuentran la forma de operar incluso dentro de marcos legales inclusivos. Este fenómeno no solo afecta a las personas mayores, sino a los demás grupos etarios que también son discriminados por su edad.

3.3 El debate sobre la edad de pensión

En ese contexto, una de las discusiones más políticamente sensibles en Colombia es la relacionada con la edad de pensión.

Elevarla suele interpretarse exclusivamente como una medida fiscal impopular; sin embargo, el debate no puede reducirse a un cálculo contable.

Si bien un aumento en la edad de jubilación tiene efectos positivos en la sostenibilidad de los sistemas de reparto, al ampliar el período de cotización y reducir el tiempo promedio de disfrute de la pensión, también podría tener un efecto menos explorado: disminuir la exclusión laboral temprana que hoy enfrentan muchas personas mayores.

Mantener edades de retiro relativamente bajas en una sociedad que vive más años puede reforzar la idea de “caducidad productiva”, desplazando prematuramente del mercado a personas que aún tienen capacidad y deseo de seguir aportando.

Además, en comparación regional, Colombia se encuentra entre los países con edades pensionales más bajas del continente, especialmente para mujeres. De hecho, de las más bajas en comparación con los países de la OCDE (Largacha, 2026).

Actualmente, la edad de jubilación es de 57 años para las mujeres y 62 para los hombres, mientras que en varios países de América Latina el umbral ya se ubica en 60–65 años para mujeres y 65 o más para hombres.

En un escenario de aumento sostenido de la esperanza de vida, que ya supera los 77 años en promedio, esta diferencia no sólo plantea interrogantes sobre sostenibilidad financiera, sino también sobre coherencia demográfica y aprovechamiento del capital humano plateado.

País	Mujeres	Hombres
Argentina	60	65
Bolivia	58	58
Brasil	62	65
Chile	60	65
Colombia	57	62
Ecuador	60	60
Paraguay	60	60
Uruguay	60-65*	65
Perú	65	65
Venezuela	55	65

Tabla 1. Edad de Pensión Países de América Latina.

* Depende del régimen y semanas cotizadas, además está en transición para fijar umbral a 65.

** En proceso gradual de aumento

Fuente: Elaboración propia, con información tomada de páginas del Ministerio de Trabajo de los países citados.

3.4 Brecha digital y empleabilidad

Por otro lado, el avance digital de los mercados laborales ha introducido una dimensión adicional en la discusión sobre empleabilidad y edad.

Más allá del acceso efectivo a herramientas tecnológicas o de la denominada brecha digital, persiste la presunción de que las personas mayores presentan menores capacidades para adaptarse a entornos digitales, actualizarse o desempeñarse en ocupaciones mediadas por tecnología.

En el imaginario social, la asociación automática entre juventud y competencia digital y entre edad y rezago tecnológico, constituye una forma contemporánea de edadismo que opera tanto a nivel cultural como organizacional.

En la práctica, la postulación a vacantes, la intermediación laboral, los procesos de selección e incluso la formación continua dependen crecientemente de plataformas digitales, algoritmos y sistemas automatizados. Sin embargo, el problema no radica únicamente en el uso de estas herramientas, sino en las expectativas que se construyen alrededor de quién puede utilizarlas con éxito.

Mientras a las generaciones jóvenes se les presume familiaridad digital, a las personas mayores se les atribuye con frecuencia resistencia al cambio o dificultad de aprendizaje, aún cuando la evidencia no respalda generalizaciones de este tipo.

La brecha digital, por tanto, no puede entenderse exclusivamente como falta de habilidades técnicas individuales. Se trata de una desigualdad acumulada a lo largo del ciclo de vida, vinculada al acceso diferencial a educación tecnológica, a la exposición previa a entornos digitales en el trabajo y a oportunidades desiguales de actualización continua.

No todas las generaciones han transitado el mismo proceso de alfabetización digital; ello no implica una incapacidad intrínseca, sino trayectorias formativas y laborales diferenciadas.

La evidencia comparada confirma que existen diferencias generacionales en el uso de tecnologías digitales. En los países de la OCDE, el 98% de las personas entre 16 y 24 años utilizan internet en 2024, mientras que entre quienes tenían entre 55 y 74 años la proporción descendía al 81% (OCDE, 2025).

No obstante, la propia organización advierte que estas brechas responden en buena medida a diferencias en educación, ocupación previa y oportunidades de formación, más que a limitaciones asociadas a la edad en sí misma. Cuando estas diferencias se interpretan como evidencia de menor potencial productivo, el sesgo tecnológico se transforma en una barrera concreta de empleabilidad.

En Colombia, la brecha digital por edad también se encuentra respaldada por información oficial desagregada. De acuerdo con estimaciones citadas por el Ministerio de Tecnologías de

la Información y las Comunicaciones, el 60,5% de las personas mayores de 60 años que no utiliza internet señala como principal motivo la falta de conocimientos para hacerlo, lo que evidencia una limitación asociada a competencias y no únicamente a disponibilidad de infraestructura (MinTic, 2025).

Esta situación se refleja en diferencias significativas en el uso efectivo de tecnologías: apenas el 36,3% de las personas de 60 años o más emplea internet en cualquier lugar, frente al 84,3% de jóvenes entre 15 y 24 años, lo que confirma una brecha generacional en la incorporación digital más allá del simple acceso (Fundación Saldarriaga Concha, 2022).

En lo laboral, estas brechas adquieren mayor sentido. Cuando la búsqueda de empleo se realiza predominantemente en portales digitales, los procesos de selección incorporan filtros automatizados y la formación continua se ofrece en entornos virtuales, las competencias digitales dejan de ser un atributo adicional y se convierten en un requisito implícito de empleabilidad.

En este escenario, las personas mayores pueden enfrentar barreras que no siempre se enuncian de manera explícita, pero que operan en la práctica como criterios de exclusión.

Además, se tiene la presunción de que menor capacidad tecnológica puede incidir en decisiones de contratación, asignación de funciones o acceso a procesos de actualización. Incluso en ocupaciones donde las habilidades digitales no constituyen el núcleo del desempeño, la familiaridad con herramientas tecnológicas es interpretada como señal de adaptabilidad y potencial productivo (Agudelo & Lozano, 2024).

Así, la brecha digital no solo limita la posibilidad de postularse a determinadas vacantes, sino que puede afectar la percepción sobre la capacidad de permanencia y crecimiento dentro de las organizaciones.

En este contexto, la alfabetización digital deja de ser un atributo complementario y se convierte en condición de empleabilidad. La digitalización no sólo transforma procesos; redefine los estándares de acceso y permanencia.

La brecha digital no es solo una desigualdad en habilidades, sino en trayectorias; cuando se interpreta como incapacidad, se transforma en una barrera estructural de empleabilidad.

Cuando esos estándares se construyen sobre supuestos generacionales, la tecnología puede operar como filtro implícito de exclusión. La brecha digital, por tanto, no se limita a diferencias en competencias: puede traducirse en desigualdades concretas en oportunidades laborales.

4. Evidencia desde la intermediación laboral: percepciones y barreras en la gestión empresarial

En el marco de una articulación técnica entre la Fundación Saldarriaga Concha y el Servicio Público de Empleo, se diseñó y aplicó un instrumento dirigido a gestores empresariales de los prestadores autorizados por el SPE.

El propósito fue contrastar el marco conceptual desarrollado previamente con la experiencia práctica del ecosistema de intermediación laboral, indagando las creencias, experiencias y obstáculos identificados en los procesos de sensibilización y promoción de la contratación de personas mayores de 50 años.

Al recoger información de quienes median directamente entre oferta y demanda laboral, el ejercicio permite observar cómo operan, en la práctica, las barreras asociadas a la edad. Los resultados confirman la persistencia de obstáculos culturales, regulatorios y organizacionales en la demanda empresarial.

1. Percepción extendida de sesgos, pero baja disposición empresarial

El 55% de los gestores empresariales percibe la existencia de sesgos en la contratación de personas mayores de 50 años. Sin embargo, solo el 35% de las empresas con las que interactúan manifiestan una disposición proactiva hacia la vinculación de talento plateado.

Este contraste evidencia que el reconocimiento del problema no necesariamente se traduce en cambios en la demanda. El sesgo no suele expresarse como un rechazo abierto, sino como baja prioridad o prevención anticipada frente a supuestos costos o riesgos asociados a la edad.

2. Riesgo regulatorio y mitos sobre estabilidad laboral

El 38% de las preocupaciones empresariales se relaciona con aspectos jurídicos y pensionales, especialmente con la validación del estado pensional y el impacto en costos de seguridad social.

En este ámbito emergen imaginarios recurrentes:

- Creencia en una estabilidad reforzada automática por edad.
- Temor a mayores dificultades en procesos de desvinculación.
- Supuesta complejidad adicional en afiliación a seguridad social y riesgos laborales.

Aunque la normativa colombiana no establece cargas diferenciadas automáticas por grupo etario, la edad tiende a operar como un indicador indirecto de riesgo jurídico o financiero. Cuando estas percepciones no se contrastan con información técnica, se transforman en barreras a la contratación.

3. Tecnología y salud

El 62% de los gestores identifica brechas en competencias digitales y técnicas como principal barrera percibida por las empresas. A ello se suma, en un 54% de los casos, la preocupación por salud y condición física. En este punto aparecen asociaciones frecuentes con:

- Supuesto mayor ausentismo por citas médicas.
- Incremento esperado en incapacidades.
- Mayor siniestralidad laboral.
- Necesidad de exámenes médicos más exhaustivos.
- Complejidad en la gestión ante la ARL.
- Baja capacidad percibida para atender las exigencias laborales debido a condiciones físicas o de salud.

Estas percepciones no siempre responden a evaluaciones individuales, sino a generalizaciones que vinculan edad con menor adaptabilidad tecnológica y mayor exposición a riesgos. Así, la edad se convierte en una hipótesis de incertidumbre organizacional.

4. Débil apropiación de incentivos existentes

El 85% de los encuestados considera que las empresas desconocen los incentivos disponibles para la contratación de personas mayores. Incluso cuando existen, el 65% señala que su conocimiento se concentra en áreas de talento humano y no en áreas financieras, lo que limita su impacto real en decisiones estratégicas.

La falta de apropiación transversal de los incentivos deja espacio para que las narrativas de riesgo prevalezcan sobre la evidencia técnica. Sin claridad normativa y financiera, los instrumentos existentes pierden capacidad transformadora.

5. Productividad: un estereotipo menos central de lo esperado

Un hallazgo transversal encontrado fue que la productividad general no aparece como la principal inquietud empresarial. Las empresas no cuestionan abiertamente la experiencia o el conocimiento acumulado; las preocupaciones se concentran más en adaptabilidad tecnológica y posibles costos administrativos.

Este desplazamiento es significativo. El problema no radica en una supuesta menor productividad intrínseca, sino en percepciones de complejidad y riesgo asociadas a la edad. Cuando estas percepciones no se sustentan en evidencia empírica, generan decisiones precautorias que restringen la demanda por talento plateado, incluso en contextos donde su experiencia constituye un activo estratégico.

En conjunto, la evidencia empírica analizada confirma que la exclusión laboral de las personas mayores no se explica por una supuesta pérdida de productividad, sino por una combinación

de presunciones tecnológicas, percepciones de riesgo normativo y pensional, y desconocimiento de incentivos existentes.

En este escenario, el rol de las organizaciones intermedias y de los prestadores del SPE resulta estratégico: no solo facilitan el emparejamiento entre oferta y demanda, sino que pueden contribuir a desmontar mitos regulatorios, aclarar dudas jurídicas y reducir la incertidumbre empresarial asociada a la contratación de talento plateado.

La digitalización del mercado laboral ha elevado el estándar de habilidades requeridas, pero también ha reforzado la idea equivocada de que la edad implica rezago. El Future of Jobs Report 2025 del Foro Económico Mundial señala que el 39% de las habilidades actuales cambiarán hacia 2030 y que las brechas de competencias constituyen la principal barrera para la transformación empresarial (FEM, 2025).

El desafío, sin embargo, no es generacional, sino formativo. La brecha digital no es un atributo inherente a la edad, sino el resultado de trayectorias educativas y laborales diferenciadas, así como de una oferta de reconversión aún insuficiente y poco focalizada en población mayor.

La empleabilidad del talento plateado no es una política asistencial, es una estrategia de sostenibilidad. La economía de la longevidad exigirá mercados laborales capaces de reconocer experiencia, actualizar habilidades y activar demanda empresarial.

No es la edad el riesgo; el verdadero riesgo es desaprovechar el capital humano acumulado en una transición demográfica irreversible.

5. Conclusión

Colombia y América Latina atraviesan una transición demográfica estructural marcada por la combinación de menor natalidad y mayor esperanza de vida. Este cambio está transformando la base productiva, los sistemas de protección social y la organización del trabajo.

En un contexto donde la cobertura pensional sigue siendo limitada y la informalidad laboral continúa siendo alta, promover la permanencia productiva de las personas mayores deja de ser una discusión marginal y se convierte en una necesidad de política pública.

En este contexto, los hallazgos de la Misión Colombia Envejece refuerzan que la alta participación de las personas mayores en actividades productivas, particularmente en el trabajo por cuenta propia, no responde principalmente a dinámicas de ideación o generación de emprendimiento, sino a la necesidad de generar ingresos en un entorno caracterizado por baja cobertura pensional y limitadas oportunidades de empleo formal.

El autoempleo y la creación de unidades productivas en el país, se configuran como una estrategia de subsistencia y sostenimiento económico, en economías informales y previsionales.

Sin embargo, el mercado laboral aún opera bajo lógicas que asumen una caducidad temprana de la vida laboral. El edadismo continúa siendo una de las principales barreras para la empleabilidad de las personas mayores, sustentado en percepciones que asocian la edad con menor productividad o menor capacidad de adaptación tecnológica.

En la práctica, estas percepciones terminan reemplazando la evaluación individual de competencias, generando decisiones de contratación basadas en estereotipos más que en evidencia.

Al mismo tiempo, la transformación tecnológica y los cambios en las habilidades demandadas por el mercado laboral plantean nuevos retos.

La evidencia internacional muestra que, en los próximos años, muchas de las competencias más valoradas están asociadas a capacidades cognitivas, sociales y de aprendizaje continuo, habilidades que no dependen exclusivamente de la edad.

En este escenario, excluir trayectorias laborales extensas no sólo limita oportunidades individuales, sino que implica desaprovechar el capital humano acumulado.

Frente a este panorama, la diversidad generacional emerge como una oportunidad estratégica. Los equipos intergeneracionales permiten combinar experiencia, conocimiento tácito y criterio con habilidades tecnológicas y adaptabilidad al cambio.

En economías que envejecen, esta complementariedad puede fortalecer la innovación, la productividad y la estabilidad organizacional.

A partir de los hallazgos del análisis, se proponen algunas orientaciones que pueden contribuir a avanzar hacia mercados laborales más inclusivos y coherentes con la realidad demográfica:

1. Incorporar el envejecimiento como eje estructural de la política laboral: El envejecimiento poblacional debe asumirse como un cambio permanente en la estructura del mercado laboral. Las políticas económicas, laborales y de desarrollo productivo deben anticipar este escenario y adaptarse a trayectorias laborales más largas.

2. Combatir el edadismo como barrera estructural de acceso al empleo: La discriminación por edad continúa limitando el acceso y la permanencia laboral de las personas mayores. Superar estos sesgos requiere políticas activas de gestión organizacional que promuevan procesos de selección basados en competencias, experiencia y desempeño.

3. Convertir la intergeneracionalidad en una estrategia de productividad: Los mercados laborales no deben enfrentar a jóvenes y mayores por el empleo. La integración de generaciones en los equipos de trabajo permite combinar experiencia, conocimiento y habilidades tecnológicas, fortaleciendo la innovación y la resiliencia organizacional.

4. Desarrollar rutas de empleabilidad para personas mayores de 50 años: En un contexto de envejecimiento acelerado, resulta clave consolidar estrategias de intermediación laboral, reconversión ocupacional, gestión empresarial y acompañamiento que faciliten la permanencia o reinserción laboral del talento plateado.

5. Impulsar el aprendizaje continuo y la reconversión de habilidades: La transformación tecnológica y los cambios en la estructura productiva están acelerando la obsolescencia de habilidades y definiendo los perfiles ocupacionales requeridos por el mercado laboral. En este caso, el aprendizaje a lo largo de la vida, deja de ser una opción y se convierte en una condición de empleabilidad.

En este sentido, el Future of Jobs Report 2025 del Foro Económico Mundial advierte que cerca del 40% de las habilidades actuales cambiarán hacia 2030, lo que implica la necesidad de procesos constantes de actualización (reskilling) y fortalecimiento de capacidades (upskilling) a lo largo de toda la trayectoria laboral.

Entre las competencias más demandadas se encuentran el pensamiento analítico, la resiliencia, la flexibilidad, la capacidad de aprendizaje continuo y las habilidades socioemocionales, atributos que no dependen de la edad, sino que, en muchos casos, se consolidan con la experiencia.

Por ello, las estrategias de formación dirigidas a personas mayores de 50 años no deberían limitarse a la alfabetización digital, sino incorporar también el desarrollo de habilidades socioemocionales como activos productivos reconocibles en entornos laborales intergeneracionales.

6. Reducir la brecha digital como condición de inclusión productiva: La digitalización del trabajo ha elevado el estándar de habilidades requeridas para participar en el mercado laboral. Reducir la brecha digital en la población mayor es clave para ampliar sus oportunidades de empleo.

7. Avanzar en reformas laborales y pensionales que amplíen la vida laboral y promuevan la contratación de personas mayores: En un contexto de mayor esperanza de vida, Colombia debería revisar gradualmente sus edades de pensión, actualmente entre las más bajas de la región, con el fin de promover trayectorias laborales más largas y coherentes con la realidad demográfica. Sin embargo, este ajuste debe ir acompañado de reformas laborales que generen incentivos reales para la

contratación de personas mayores, como esquemas de reducción de impuestos o beneficios empresariales, así mismo, horarios flexibles y posibilidad de vinculación parcial después de la pensión. La evidencia recogida con gestores empresariales muestra que muchas empresas perciben riesgos jurídicos o pensionales al contratar talento plateado y desconocen los incentivos existentes, lo que refuerza la necesidad de alinear los marcos regulatorios con políticas que activen la demanda por trabajadores mayores.

6. Referencias

- AIHR. (s.f.). Multigenerational workforce: Benefits, challenges, and 9 best practices. <https://www.aihr.com/blog/multigenerational-workforce/>
- Agudelo Bastidas, L. C., & Lozano Leyton, E. A. (2024). Alfabetismo digital en los adultos mayores en un contexto de “Silver Economy” (Trabajo académico). Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/3bbc2cdb-a08f-40ef-a654-20689985121d/download>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF). (2024). Población de 50 años o más en Colombia: ¿qué se requiere para garantizar su bienestar? <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/poblacion-de-50-anos-o-mas-en-colombia-que-se-requiere-para-garantizar-su-bienestar/>
- Azuara, O., Bosch, M., & Torres Ramírez, E. (2023). Empleo y condiciones de vida de la población mayor de 50 años en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0005146>
- BBVA. (2025). Edadismo: qué es, cómo afecta y qué estrategias existen para combatirlo. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-edadismo-y-como-combatir-los-estereotipos-prejuicios-y-discriminacion-por-cumplir-anos/>
- Colpensiones. (2024). La reforma pensional es hoy Ley de la República: Colombia asegura una vejez digna para todos y todas. <https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/5045/la-reforma-pensional-es-hoy-ley-de-la-republica-colombia-asegura-una-vejez-digna-para-todos-y-todas/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). Panorama del envejecimiento: Tendencias demográficas en América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/enfoques/panorama-envejecimiento-tendencias-demograficas-america-latina-caribe>
- Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). (2005.). España combina longevidad récord con desafíos en atención a la dependencia y las enfermedades crónicas. <https://www.csic.es/es/actualidad-del-csic/espana-combina-longevidad-record-con-desafios-en-atencion-la-dependencia-y-las-enfermedades-cronicas>

- Deloitte. (2025, abril 2). Tendencias globales de capital humano 2025: Convertir las tensiones en triunfos. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2025.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). Boletín técnico: Estadísticas vitales (EEVV). Nacimientos y defunciones. Año 2024 y año corrido 2025pr. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/2025/25-sep-2025/bol-EEVV-lsem2025pr.pdf>
- El Diario. (2025). Adiós a la jubilación a los 66 años y 8 meses: esta será la nueva edad para jubilarse. <https://as.com/actualidad/sociedad/adios-a-la-jubilacion-a-los-66-anos-y-8-meses-esta-sera-la-nueva-edad-para-jubilarse-el-1-de-enero-de-2026-n-2/>
- Fedesarrollo y Fundación Saldarriaga Concha. (2015). Misión Colombia Envejece: cifras, retos y recomendaciones. Editorial Fundación Saldarriaga Concha. Bogotá, D.C. Colombia. <https://www.saldarriagaconcha.org/mision-colombia-envejece/>
- Fondo Económico Mundial. (2025). La generación Z está impulsando cambios en la fuerza laboral multigeneracional. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/workforce-change-future-ready-businesses/>
- Fundación Adecco. (2023). El 90% de las personas mayores de 50 años en desempleo cree que su currículum no supera el filtro debido a la edad. <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/el-90-de-las-personas-mayores-de-50-anos-en-desempleo-cree-que-su-curriculum-no-supera-el-filtro-debido-a-la-edad/>
- Fundación Saldarriaga Concha. (2022). Las posibilidades de las TIC para personas mayores y/o con discapacidad. <https://www.saldarriagaconcha.org/las-posibilidades-de-las-tic-para-personas-mayores-y-o-con-discapacidad/>
- Fundación Saldarriaga Concha & Inclusión SAS. (2025). Colombia envejece: Las oportunidades de una sociedad longeva. <https://bit.ly/3DAHLOF>
- Fundación Saldarriaga Concha, Fedesarrollo, PROESA y DANE. (2023). Misión Colombia Envejece - Una Investigación Viva. Bogotá, D.C. Colombia. <https://www.saldarriagaconcha.org/mision-colombia-envejece-una-investigacion-viva/>
- Huffington Post. (2024). La OCDE recomienda a España más inmigración regular y activar trabajadores mayores. <https://www.huffingtonpost.es/economia/la-ocde-recomienda-espana-mas-inmigracion-regular-activar-trabajadores-mayores.html>
- Instituto de Economía, Geografía y Demografía (IEGD). (2024). España combina longevidad récord con desafíos en la atención a la dependencia y las enfermedades crónicas. <https://www.csic.es/es/actualidad-del-csic/espana-combina-longevidad-record-con-desafios-en-atencion-la-dependencia-y-las-enfermedades-cronicas>

- La República. (2025). El reto laboral de los mayores de 50 en Bogotá: una oportunidad para las empresas. <https://www.larepublica.co/empresas/el-reto-laboral-de-los-mayores-de-50-en-bogota-una-oportunidad-para-las-empresas-4290877>
- Largacha Martínez, M. (2026). Pensiones en Colombia bajo la lupa de la OCDE. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/pensiones-en-colombia-bajo-la-lupa-de-la-ocde-3529310>
- Marrero-Vega, A. L., Yeves, J., & Bargsted, M. (2025). Edadismo en el trabajo: análisis de escalas de medición para los trabajadores mayores en América Latina. *Psicología Caribe*, 42 (3). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2025000300003
- Michael Page. (2025). The Work Book: Generaciones 2025. <https://greatpeoplescommunity.com/wp-content/uploads/2025/10/TWB-Generaciones-2025.pdf>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2022). Programas de formación digital – Inicia con TIC. <https://iniciacontic.gov.co/776/w3-article-238549.html>
- Mosquera, A., & Mendoza, L. (2025). La edad como factor de discriminación laboral en Colombia en mayores de 50 años (Trabajo académico). Corporación Universitaria Remington. <https://repositorio.uniremington.edu.co/bitstreams/f5d1485a-ae83-46d5-baf7-28573c296ade/download>
- Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá. (2025). Desafíos y brechas en el mercado laboral: El panorama de las personas mayores de 50 años en Bogotá. Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/wp-content/uploads/2025/02/ne_pobmayor_vf-DESAFIOS-Y-BRECHAS-EN-EL-MERCADO-LABORAL-PERSONAS-MAYORES-50-ANOS.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2025). Panorama laboral 2025: América Latina y el Caribe. OIT. <https://doi.org/10.54394/SCJS5838>
- Organización Mundial de la Salud. (2025). Envejecimiento y salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
- Organización Mundial de la Salud. (Consultado el: 12 de febrero de 2026). Edadismo. <https://www.who.int/health-topics/ageism>
- Organización Panamericana de la Salud. (2023). Década del envejecimiento saludable en las Américas (2021–2030): Situación y desafíos. Organización Panamericana de la Salud. <https://iris.paho.org/bitstreams/349cd27d-640b-4c99-8420-6e9f4fad413c/download>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2006). Live longer, work longer. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264035881-en>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). Digital skills for seniors: Key steps for effective training programmes (Policy Briefs No. 35). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9edfa7ef-en>
- Pinazo, S., & Varone, E. (2023). Discriminación por edad en el ámbito laboral: ¿Qué dicen las personas? HelpAge International España.
- <https://www.helpage.es/wp-content/uploads/2023/05/Discriminacion-por-edad-en-el-ambito-laboral-.pdf>
- Previtali, F., Keskinen, K., Niska, M., & Nikander, P. (2022). Ageism in Working Life: A Scoping Review on Discursive Approaches. *The Gerontologist*, 62(2), e97–e111. <https://doi.org/10.1093/geront/gnaa119>
- Sociedad Española de Geriatría y Gerontología (SEGG). (2024). Informe sobre envejecimiento: El cambio que viene. <https://www.segg.es/actualidad-segg/2024/01/25/informe-sobre-envejecimiento-el-cambio-que-viene>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). 30 años del sistema pensional: hitos y desafíos. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115107/30-anos-del-sistema-pensional-hitos-y-desafios/>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). Informe del sistema pensional colombiano.
- Takeuchi, M., & Katagiri, K. (2024). Effects of workplace ageism on negative perception of aging and subjective well-being of older adults according to gender and employment status. *Geriatrics & Gerontology International*, 24, 259–265. <https://doi.org/10.1111/ggi.14819>
- Velasco, J. J., Reinecke, G., & Weller, J. (2018). Labour market participation of older persons: Needs and options (ECLAC/ILO Bulletin No. 18). Organización Internacional del Trabajo. <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/report/Labour-market-participation-of-older-persons/995219295202676>

El reto de la empleabilidad y productividad en una sociedad más longeva



Mercado
Plateado



Fundación
Saldarriaga
Concha