

Revisión bibliográfica

Medidas para el cuidado de las condiciones de salud en la transición demográfica de trabajadores

Measures to take care of health conditions in the demographic transition of workers

Wilder Alfonso Hernández Duarte^{1*}  <https://orcid.org/0000-0003-2965-975X>

Jhonatan Steven Rodríguez Higuera¹  <https://orcid.org/0009-0000-3830-6724>

Viviana Suarez Gamba¹  <https://orcid.org/0009-0003-2503-5322>

Sneyder David Castillo Barrera¹  <https://orcid.org/0009-0005-8232-8054>

¹Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Bogotá, Colombia.

*Autor para la correspondencia: whernandezd@uniminuto.edu.co

RESUMEN

Introducción: El envejecimiento de la fuerza laboral representa una realidad para las organizaciones que debe intervenir, al incidir directamente sobre la productividad, la sostenibilidad operativa y la gestión del talento humano.

Objetivo: Presentar una revisión documental orientada a identificar acciones para el cuidado de la salud según afecciones en el organismo, modificaciones en las condiciones de trabajo y ajustes según efectos en el organismo, de acuerdo con las características de la organización.

Método: Mediante parámetros de una revisión de literatura se consultó en cuatro bases de datos artículos científicos que trataran la temática para la organización, caracterización y análisis del contenido según lineamientos mencionados.

Resultados: Cómo cambios naturales se reportan alteraciones en la fuerza muscular y agudeza visual. Deterioro cognitivo y variaciones emocionales que intervienen en la capacidad laboral. La literatura reporta la necesidad de prácticas como el rediseño ergonómico de los puestos de trabajo, programas de formación continua, flexibilización de jornadas laborales y promoción de entornos laborales integradores que fomenten el bienestar físico, mental y social, en el marco de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo predictivo y con enfoque inclusivo, aspecto limitado según el tamaño de la empresa.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Conclusión: Se recalca la necesidad que las organizaciones transiten a enfoques preventivos, proactivos e inclusivos, anticipando efectos del envejecimiento y transformarlos en oportunidades. En este sentido, el envejecimiento debe concebirse como una oportunidad estratégica para fortalecer la cultura organizacional y construir espacios de trabajo más diversos y colaborativos.

Palabras clave: condiciones de salud; envejecimiento; estrategias de salud; salud ocupacional; salud de los trabajadores; transición demográfica

ABSTRACT

Introduction: The aging of the workforce represents a challenge for organizations, by directly impacting productivity, operational sustainability and strategic management of human talent, so it is required to review control measures.

Objective: The study presents a literature review aimed at identifying strategies for health care according to affections in the organism, modifications in working conditions, adjustments according to effects on the organism, within the framework of the OSHMS and characteristics of the organization.

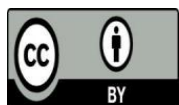
Method: Through the parameters of a literature review, four databases were consulted for the organization, characterization and analysis of the content according to the aforementioned guidelines.

Results: As natural changes we found alterations in muscle strength and visual acuity. Cognitive impairment and emotional variations that may affect the working capacity. The literature reports the need for organizational practices such as ergonomic redesign of workstations, continuous training programs, flexible working hours and promotion of inclusive work environments that promote physical, mental and social wellbeing, within the framework of a predictive OSHMS with an inclusive approach, a limited aspect depending on the size of the company.

Conclusion: The need for organizations to move towards preventive, proactive and inclusive approaches, anticipating the effects of aging and transforming them into opportunities, is highlighted. In this sense, aging should be conceived as a strategic opportunity to strengthen organizational culture and build more diverse and collaborative work spaces.

Keywords: employee health conditions; aging; health strategies; occupational health; workers' health; demographic transition

Recibido: 16 de enero de 2026



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Aceptado: 17 de febrero de 2026

Publicado: 22 de febrero de 2026

Editor a cargo: MSc. Jesús Salvador Hernández Romero

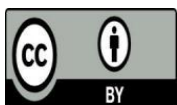
Introducción

El envejecimiento demográfico de la fuerza laboral es un tema de interés a nivel general, y es que, en las últimas décadas de acuerdo con los censos realizados y las investigaciones publicadas, se ha generado un incremento en la población adulta, entendida como personas mayores de 65 años. En España, por ejemplo, de acuerdo con la confederación española de organizaciones empresariales, las proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) apuntan a que España será uno de los países donde el envejecimiento será más acusado.⁽¹⁾

Según las proyecciones de población de Naciones Unidas, para el año 2050 España será el segundo país del mundo con la proporción más alta de personas mayores: se estiman 69,5 personas de 65 años o más por cada 100 en edad laboral (entre 15 y 64 años). Este fenómeno no es exclusivo de España, sino que refleja una tendencia global que ha impactado a las organizaciones en las últimas décadas. En América Latina, por ejemplo, también se ha evidenciado el efecto del envejecimiento demográfico. La región está experimentando una desaceleración en el crecimiento de la población en edad de trabajar, al tiempo que aumenta la proporción de personas mayores de 15 años. En particular, la población mayor de 60 años ha mostrado un crecimiento significativo, pasando de 42,3 millones en el año 2000 a 100,7 millones en 2025. Se proyecta que esta cifra aumentará aún más entre 2025 y 2050, sumando 88 millones de personas adicionales y alcanzando un total de 188,3 millones de adultos mayores.⁽²⁾

La tasa de crecimiento de la población mayor de 60 años en Latinoamérica ha evidenciado un aumento relevante, debido a que entre 1995 y 2000 fue una tasa de 3,2 y de 3,7 en el periodo entre 2020 y 2025.⁽³⁾

El envejecimiento poblacional es un fenómeno que afecta de manera significativa a América Latina y el Caribe. Se prevé que la proporción de adultos mayores se incremente del 8,1 % en 2000 al 14,5 % en 2025 y al 24,1 % en 2050, lo que implica un notable cambio en la estructura de edades, con una media de edad que aumentará 15 años entre 2000 y 2050. De hecho, para el año 2050, se espera que la mitad de la población supere los 40 años.⁽⁴⁾ La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) clasificó los países en cuatro categorías según su perfil de envejecimiento, lo que permite un análisis más completo de las variables socio-institucionales



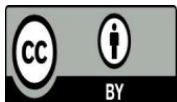
Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

que afectan la protección social. La primera categoría corresponde a los países con un envejecimiento incipiente, donde la proporción de personas mayores de 60 años aún es baja. En esta situación se encuentran países como Bolivia, Honduras y Guatemala.⁽⁵⁾ En la segunda categoría, denominada envejecimiento moderado, se incluyen naciones donde la población mayor está en aumento, aunque todavía no alcanza niveles elevados. Este grupo comprende a Paraguay, Perú, Surinam, Ecuador, Nicaragua, El Salvador y Venezuela.⁽⁵⁾ En una etapa más avanzada, se ubican los países caracterizados por un incremento significativo en la proporción de personas mayores dentro de la población total. Entre ellos se encuentran Chile, Argentina, Costa Rica y algunas islas del Caribe, donde los desafíos para la protección social ya son más evidentes.⁽⁵⁾ Finalmente, la categoría de envejecimiento muy avanzado incluye a aquellos países donde el número de personas mayores es considerablemente alto y continúa en aumento, como es el caso de varias islas del Caribe, incluyendo Cuba.⁽⁵⁾ En estos contextos, el impacto del envejecimiento sobre el mercado laboral y los sistemas de bienestar es aún más profundo, equiparable al de países con transiciones demográficas más tempranas. Además, la velocidad del envejecimiento es notable, ya que las personas mayores de 60 años constituyen el grupo de población de más rápido crecimiento en la región.⁽⁶⁾

El problema de investigación consiste en la identificación de medidas que las empresas deben aplicar para el cuidado de la salud de los trabajadores, contextualizando el envejecimiento poblacional y la transición demográfica. Estos hechos presentan desafíos esenciales para las organizaciones debido al envejecimiento progresivo de la fuerza laboral impactando desde la salud de los empleados como la productividad de la compañía. Es importante considerar que las organizaciones evalúen factores relacionados con el envejecimiento de los trabajadores, condiciones de trabajo y salud, así como la producción laboral, estableciendo una disminución de riesgos y fomentando una satisfacción laboral. La salud comienza en el hogar, continúa y se mantiene constante en la escuela y en la fábrica.⁽⁶⁾

Es indispensable que las organizaciones evalúen las consecuencias del envejecimiento en el campo laboral, dado a que este fenómeno causaría alteraciones en procesos de las organizaciones, abarcando procedimientos, reglamentos, indicadores de producción e inclusive la infraestructura empresarial.⁽⁷⁾ “Las condiciones físico-ambientales del puesto de trabajo deben estar a la vanguardia de las características de la población envejecida, reduciendo esfuerzos físicos y redistribuyendo las tareas en relación con los principios ergonómicos, visualizando la adaptación del trabajo a las habilidades y competencias del trabajador”. En ese sentido, se debe desarrollar una adaptabilidad en normativas laborales que promueven un bienestar en los trabajadores de mayor edad, lo que conlleva a:

- ✓ Establecer espacios e instalaciones laborales adaptables para trabajadores envejecidos.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

- ✓ Promover programas de salud que permitan mitigar los impactos de envejecimiento en el bienestar del trabajador mayor.
- ✓ Implementar trabajos adecuados para personas mayores estableciendo una productividad efectiva.

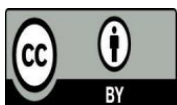
Las empresas, durante las últimas décadas, han experimentado una serie de transformaciones en la búsqueda de adaptarse a los cambios sociales, políticos, económicos y ambientales a nivel nacional e internacional,⁽⁸⁾ lo que exigen dinámicas organizacionales flexibles fomentando calidad de vida en el trabajo y productividad,⁽⁷⁾ Es por ello por lo que la calidad de vida de los empleados de la compañía debe considerarse como un área de importante análisis, evaluación y gestión por parte de la empresa, ya que tiene un impacto significativo en el desarrollo organizacional.⁽⁸⁾

Es importante comprender el impacto del envejecimiento demográfico en el entorno laboral, ya que el reconocimiento del empleado adulto mayor y su inclusión activa en la planificación y ejecución de estrategias de trabajo puede generar efectos positivos tanto para la organización como para el propio empleado.⁽⁸⁾ Valorar al trabajador adulto mayor, considerando sus necesidades, limitaciones y oportunidades, ofrece a la empresa una nueva perspectiva que impulsa el desarrollo organizacional, mejora la productividad, optimiza la ejecución de tareas y, en consecuencia, puede traducirse en un aumento de los ingresos.

Las organizaciones que comprenden a cabalidad los impactos de los cambios naturales de sus empleados en su desarrollo interno son aquellas que podrán mejorar su compromiso con la implementación de un programa de gestión del cambio. Para desarrollar un proceso de gestión del cambio, es importante tener en cuenta las características de la población trabajadora: sus condiciones de salud, más aún cuando se vienen presentando transformaciones en modos de trabajo adoptados por las organizaciones y, simultáneamente, hay un cambio demográfico como una tendencia al envejecimiento.⁽⁹⁾

Es de esta forma que la presente revisión tiene como objetivo la identificación de acciones para el cuidado de la salud de población trabajadora ante la transición del envejecimiento demográfico en el marco del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Para esto, se plantea la identificación de cambios naturales del trabajador envejecido que generen un impacto en su relación laboral con la organización y el análisis de acciones que la empresa debería considerar para la adaptación a la transición demográfica según condiciones de trabajo, efectos en el organismo y características de la organización en el esquema del SG-SST.

Métodos



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Enfoque y alcance de la investigación

El presente estudio fue de tipo enfoque documental, basado en la revisión bibliográfica existente sobre las acciones dirigidas a las condiciones de salud en la transición demográfica de la población trabajadora, dentro del marco del SG-SST.

Descripción de la estrategia de búsqueda

Para la definición de las palabras clave requeridas para la investigación del estudio, se utilizó los descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS), Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (*UNESCO*, por sus siglas en inglés), con los siguientes resultados:

Estrategias de intervención:

- ✓ Envejecimiento de la población
- ✓ Promoción de la salud
- ✓ Medidas de seguridad
- ✓ Transición demográfica
- ✓ Estrategia de salud
- ✓ Condiciones de salud:
- ✓ Salud ocupacional
- ✓ Seguridad laboral
- ✓ Gestión de riesgos
- ✓ Planificación en salud y bienestar
- ✓ Condiciones de salud

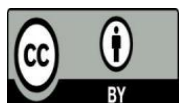
Adaptación laboral:

- ✓ Adaptación del lugar de trabajo
- ✓ Modificación del lugar de trabajo

Con las palabras claves, se definieron las siguientes ecuaciones de búsqueda, para lo cual se utilizó como operadores booleanos “AND” y “OR”:

Ecuación 1: Envejecimiento de la población OR Transición demográfica AND Condiciones de salud AND Seguridad Laboral.

Ecuación 2: Seguridad laboral AND Adaptación del lugar de trabajo AND Transición demográfica AND Condiciones de salud.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Ecuación 3: Envejecimiento de la población *OR* Transición demográfica *AND* Planificación en salud y bienestar *AND* Modificación del lugar de trabajo.

Ecuación 4: Promoción de la salud *AND* Salud ocupacional *AND* Gestión de Riesgos *AND* Transición demográfica *OR* Envejecimiento de la población.

Ecuación 5: Envejecimiento de la población *OR* Transición demográfica *AND* Medidas de seguridad *AND* Estrategias de salud.

Estas ecuaciones de búsqueda se aplicaron en las bases de datos *Dialnet*, *PubMed*, *Scopus* y *Science Direct* y se establecieron como criterios de inclusión los artículos de tipo original y revisiones literarias, en un periodo de tiempo de 15 años desde el año 2011 hasta el 2024, ambos inclusive, en los idiomas español e inglés.

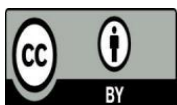
Instrumentos

Aquellos artículos que cumplieran con los criterios se incluyeron en una base de datos en *Microsoft*, versión 20 con la finalidad de organizar la información hallada acorde con las siguientes variables:

- ✓ Título del artículo
- ✓ Año de publicación
- ✓ Base de datos de origen
- ✓ Resumen
- ✓ Palabras clave
- ✓ Cambios naturales e impacto en la relación laboral
- ✓ Ajuste en condiciones de trabajo
- ✓ Ajustes según efectos en el organismo
- ✓ Ajustes según características de la empresa en el marco del SG-SST
- ✓ Referenciación.

Procedimiento y análisis de la información

Definidas palabras clave y construidas las ecuaciones de búsqueda, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura con base en los criterios de evaluación previamente detallados, en las bases de datos descritas. Tres investigadores realizaron la revisión de escritos y un investigador realizó la revisión de los documentos desglosados en la base de datos, verificando su pertinencia y correcto diligenciamiento.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

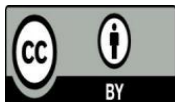
Consolidada la información en la base de datos para su respectivo análisis, se aplicó estadística descriptiva para la realizar la caracterización de los artículos y un análisis de contenido para aquellas variables consideradas en la definición de medidas a considerar por la organización.

Consideraciones éticas

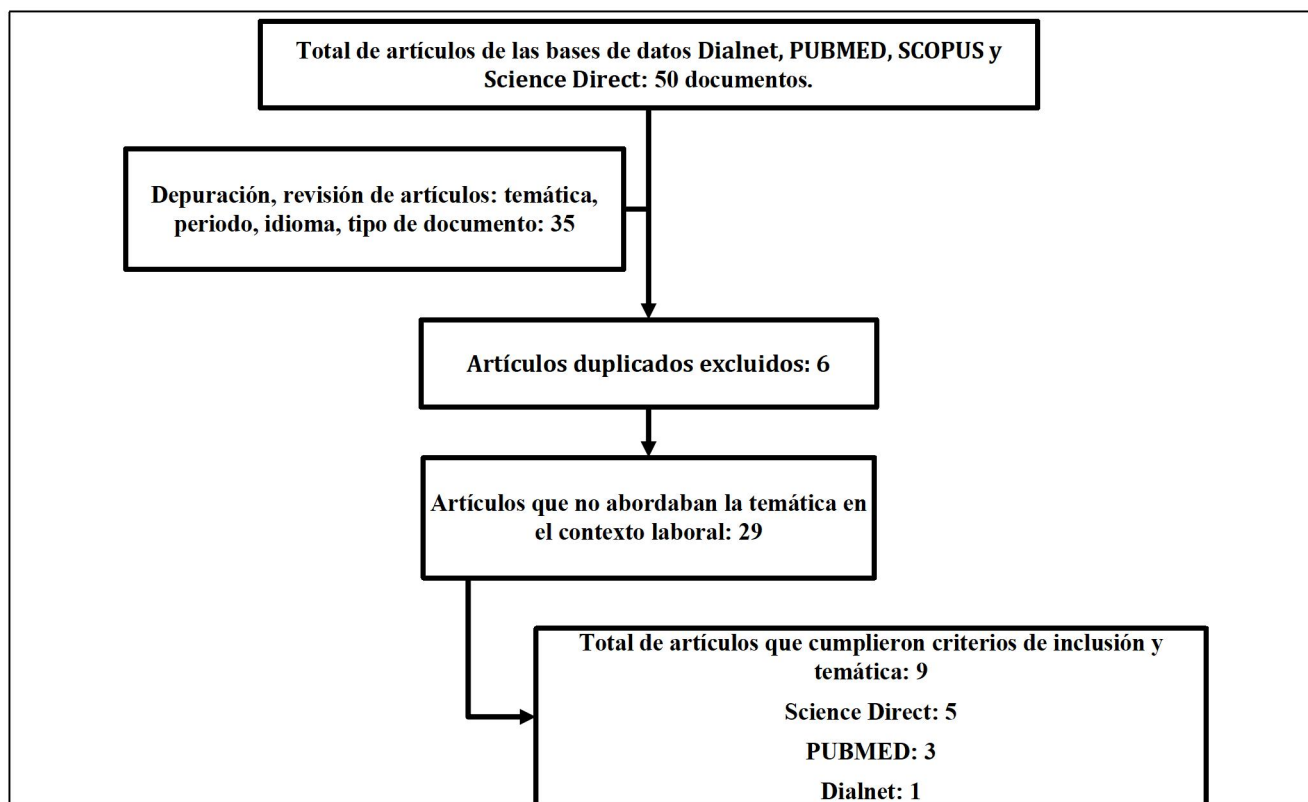
El presente trabajo buscó dar cumplimiento a los principios de respeto por las personas, al brindar el debido reconocimiento a los autores de la literatura que se usará como referencia. Aclarando que en ningún momento se hará apropiación intelectual, y en todo momento se resaltará la importancia de los aportes que ofrecen los autores sin discriminar sus ideologías, creencias o etnias.

Resultados

En la revisión de artículos científicos buscados en las bases de datos previamente seleccionadas, se encontró un total de 50 artículos sumando la búsqueda de todas las bases de datos, de los cuales se realizó un filtro con base en el diseño metodológico y los criterios de selección, se encontró que nueve de los artículos cumplieron con los criterios a analizar del presente tema (figura 1 y tabla 1).



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 1. Proceso de selección de artículos.

Tabla 1. Artículos incluidos en el estudio

Datos del artículo	Base de datos de origen	Cambios naturales e impacto en la relación laboral	Ajustes en condiciones de trabajo	Ajustes según efectos en el organismo	Ajustes según características de la empresa en el marco del SG-SST
Torres MS, Peláez E. El envejecimiento demográfico, ¿final de la seguridad social? Análisis en Argentina y Latinoamérica. Aposta, revista de ciencias sociales. 2012;54:1-26. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4189930	<i>Dialnet</i>	Transforma profundamente las estructuras poblacionales en América Latina, con un aumento de la población, debido a que presenta un impacto en la relación laboral y adoptar entornos de trabajo para personas mayores, reformando los sistemas de seguridad social y las políticas laborales	Flexibilizar jornadas laborales, mejorar y promover políticas que los trabajadores envejecidos permanezcan actualizadas de las mejoras laborales que existen actualmente.	Su importancia es esencial para mantener el desempeño del trabajador, por lo que es necesario reestructurar puestos de trabajo que disminuyan el esfuerzo físico para el trabajador mayor. Tiempos de descanso	Sus particularidades se consideran estratégicas para cada empresa, lo que permite analizar, el tamaño, los recursos y su actividad económica según dependiendo de la cantidad de fuerza laboral envejecida.
Álvaro CA, Alan D. Dangour, RU. Factores asociados a satisfacción vital en una cohorte de adultos mayores de Santiago, Chile, Gac Sanit. 2012;26(5):414-20. DOI: https://doi.org/10.1016/j.	<i>Science Direct</i>	El envejecimiento de la población ha transformado la interacción laboral, enfocándose incrementar la proporción de los trabajadores mayores estableciendo retos laborales, dado a que los cambios naturales requieren de establecer	Se necesita establecer ajustes que faciliten responder a las necesidades físicas de los trabajadores mayores, con el fin de garantizar una productividad eficiente en el entorno organizacional.	En la afectación de diferentes funciones cognitivas que pueden presentar el trabajador mayor, hace importante promover un aprendizaje progresivo. Optimización de	Las organizaciones deben regular un sistema de promoción de salud y prevención de riesgos laborales, con la priorización de optimizar procesos que facilite desde tareas de trabajo pesado hasta la mejora



gaceta.2011.11.021		programas de formación continua; mientras que el personal trabajador envejece, es necesario mantener un rendimiento sostenible, conllevando ajustes adaptables en el mercado laboral.		procesos y el desempeño de en mejora para un buen manejo en bienestar laboral y profesional.	de condiciones de trabajo mental en las organizaciones.
Wu K, Zhao Y, Zhu Q, Tan X, Zheng H. A meta-analysis of the impact of trust on technology acceptance model: Investigation of moderating influence of subject and context type. Int J Inf Manage. 2011;31(6):572-81. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.03.004	<i>Science Direct</i>	El proceso natural de envejecimiento conlleva transformaciones físicas, cognitivas, sensoriales y emocionales que pueden influir en la capacidad de adaptación de las personas mayores al entorno laboral, especialmente en lo relacionado con el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC). Entre estos cambios destacan: Pérdida progresiva de agudeza visual y auditiva, que puede dificultar el uso de interfaces digitales. Disminución de la velocidad de	Para responder a estas transformaciones y mantener la inclusión laboral de las personas mayores, es esencial realizar ajustes razonables en las condiciones laborales, tales como: Diseño universal en los sistemas digitales (software y hardware), con interfaces accesibles, fuentes legibles, navegación intuitiva y compatibilidad con ayudas técnicas. Capacitación progresiva en	Los efectos del envejecimiento y del contexto post-pandemia requieren también ajustes fisiológicos y psicosociales: Promoción del autocuidado físico y mental, programas de bienestar y soporte emocional. Evaluaciones periódicas de salud, con enfoque preventivo y seguimiento específico para condiciones relacionadas con la	El SG-SST debe incorporar un enfoque de envejecimiento y diversidad generacional. Dependiendo del tamaño, rubro y estructura de cada organización, se pueden implementar estrategias como: Diagnóstico de envejecimiento organizacional, para identificar factores psicosociales, temas formativos y tecnológicos asociados a trabajadores mayores.



		procesamiento cognitivo y de la memoria operativa, lo que afecta el aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas. Menor destreza motora fina, que puede interferir en el manejo de dispositivos como teclados o pantallas táctiles. Estos cambios impactan directamente en la relación laboral, especialmente en un contexto cada vez más digitalizado. El desconocimiento o la dificultad de adaptación a las TIC puede generar estrés, exclusión digital, menor productividad, e incluso actitudes negativas hacia el trabajo.	competencias digitales, adaptada al ritmo de aprendizaje y con soporte continuo. Flexibilidad horaria y modalidad híbrida o remota, cuando las funciones lo permitan, favoreciendo la conciliación y la autonomía. Reducción de carga cognitiva, mediante tareas bien definidas, segmentación de procesos y uso de herramientas de automatización.	edad. Ajustes ergonómicos en los puestos de trabajo (altura del mobiliario, iluminación, sillas ergonómicas, etc.). Programas de envejecimiento activo, que incentiven la participación, el reconocimiento y el sentido de propósito dentro de la organización.	Políticas de inclusión laboral y capacitación intergeneracional, fomentando el intercambio de conocimientos y la mentoría inversa. Diseño de entornos inclusivos y seguros, que consideren los Determinantes Sociales de la Salud y factores como el nivel educativo, el ingreso y el entorno familiar. Planes de retiro progresivo o transición laboral, que permitan una salida digna y acompañada del mundo laboral, respetando el valor de la experiencia.
Pieper C, Schröer S, Eilerts AL. Evidence of workplace interventions: a systematic review of systematic reviews. Int J	<i>PubMed</i>	Los cambios que reflejan son físicos y psicológicos como la pérdida de fuerza, agotamiento muscular y desmotivación en el	Promover la formación continua para que los trabajadores mayores puedan adaptarse a nuevas tecnologías y	Ajustes para minimizar el esfuerzo físico muscular, adaptando los	Realizar ajustes en función de las características y los lineamientos en la evaluación de riesgos



Environ Res Public Health. 2019 Sep 23;16(19):e3553. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph16193553		ámbito laboral, lo cual afecta la productividad y el bienestar de los trabajadores mayores por condiciones de trabajo.	métodos de trabajo sin sentirse sobrecargados. Rediseño a los puestos de trabajo.	puestos de trabajo, la atención a la salud mental. Asegurar que las tareas no sean físicamente exigentes, dando alternativas que minimicen el impacto físico en los trabajadores.	específicamente para trabajadores mayores evitando eventos adversos asociados a la edad.
Bentley T, Onnis LA, Vassiley A, Farr-Wharton B, Caponecchia C, Andrew C, <i>et al.</i> A systematic review of literature on occupational health and safety interventions for older workers. Ergonomics. 2023 Feb 13;66(12):1968–83. DOI: https://doi.org/10.1080/00140139.2023.2176550	PubMed	Con la edad, los trabajadores experimentan disminuciones en la destreza y resistencia física, lo que puede afectar la interacción en equipo y la efectividad en tareas colaborativas.	La implementación de estaciones de trabajo ergonómicas y el diseño de trabajos menos físicos son fundamentales para la adaptación.	La ergonomía adecuada puede reducir el dolor musculoesquelético y mejorar la postura de los trabajadores mayores.	Las empresas deben revisar y modificar los riesgos asociados a la ergonomía para los trabajadores mayores, alineándose con los estándares del SG-SST.
Viviani CA, Bravo G, Lavallière M, Arezes PM, Martínez M, Dianat	PubMed	El envejecimiento físico y mental puede afectar la capacidad para realizar	Promover políticas que faciliten la adaptación del puesto a las	Es necesario implementar espacios de	Las empresas deben adoptar estrategias de prevención de riesgos



I, <i>et al.</i> Productivity in older versus younger workers: A systematic literature review. Work. 2021;68(3):577–618. DOI: https://doi.org/10.3233/WOR-203396		trabajos manuales, pero también puede ser un factor de madurez y experiencia que aporta valor a las relaciones laborales.	capacidades del trabajador mayor, como horarios reducidos y tareas menos exigentes.	descanso, control médico regular y ajustes ergonómicos para mitigar los efectos físicos del envejecimiento.	laborales para trabajadores mayores, adaptando sus procesos a las capacidades físicas y mentales de los empleados.
Lipskaya-Velikovsky L COVID-19 Isolation in Healthy Population in Israel: Challenges in Daily Life, Mental Health Resilience, and Quality of Life. Int J Environ Res Public Health. 2021;18(3):e999. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph18030999	<i>Science Direct</i>	La pandemia por COVID-19 no solo impactó la salud física y mental de la población, sino que también generó transformaciones profundas en el ámbito laboral. En el caso de las personas mayores, si bien muchas ya estaban fuera del mercado laboral, quienes continuaban trabajando se vieron enfrentadas a adaptaciones abruptas. Entre estos cambios se incluyen la implementación del teletrabajo, la suspensión de actividades presenciales o incluso la pérdida de	Los cambios en la rutina laboral, sumados al confinamiento y la disminución de la movilidad, provocaron un aumento del sedentarismo, alteraciones del sueño, estrés y ansiedad, especialmente en trabajadores de mayor edad que enfrentaban además desafíos tecnológicos para adaptarse al trabajo remoto. Estos efectos en el organismo también se vinculan con un deterioro en la salud física y mental, lo	Disminución de la actividad física, provocando pérdida de masa muscular, menor capacidad funcional y mayor riesgo de caídas y fragilidad. Aumento del sedentarismo favorece enfermedades crónicas como hipertensión, diabetes tipo 2 y obesidad. Alteraciones del sueño, producto del estrés y los cambios en la rutina diaria.	En este contexto, el (SG-SST) adquirió un rol fundamental. Las empresas debieron ajustar sus políticas para incluir protocolos sanitarios, flexibilidad laboral, medidas de apoyo psicosocial y capacitaciones para el uso de tecnologías digitales. Según las características de cada empresa (tamaño, rubro, cantidad de trabajadores mayores, etc.), estos ajustes se implementaron con distinto grado de eficacia, evidenciando



		empleo, afectando su estabilidad económica y bienestar emocional.	que podría incrementar el riesgo de enfermedades crónicas o empeorar condiciones ya existentes.	Síntomas de ansiedad, depresión y estrés, relacionados con el aislamiento social, la incertidumbre y la preocupación por el contagio.	brechas importantes que influyeron en la capacidad de adaptación de los trabajadores mayores. El SG-SST debe considerar, en este nuevo escenario, la incorporación de medidas específicas para grupos vulnerables como las personas mayores, no solo desde un enfoque preventivo ante riesgos laborales tradicionales, sino también en cuanto a su salud mental, acceso a redes de apoyo y promoción de su participación activa en la toma de decisiones.
Basualto-Cárcamo C, Gray-Gariazzo N, Benavides FG. Políticas en salud laboral en personas trabajadoras	<i>Science Direct</i>		Resaltaron que no se enfocarían tanto en la enfermedad, sino en implementar un sistema de gestión que mejore	De acuerdo con el enfoque de España y Chile, su efecto apunta a la calidad de vida de los	Desarrollar una herramienta que garantice la ejecución de procesos que permita evaluar los



mayores: análisis comparativo entre España y Chile. Gac Sanit. 2024;38:e102382. DOI: https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2024.102382			las condiciones de salud y seguridad de los trabajadores, mediante capacitaciones, mejoras en sus entornos y modificación de tareas y la flexibilidad horarios.	trabajadores mayores, donde permiten mantener un estilo de vida activo en el cambio laboral.	impactos frente a la gestión de la seguridad y salud laboral de las empresas.
Bannigan K, Larkan N, Meurgue E, Sze JCH. Characteristics of Occupational Therapy Interventions to Promote Healthy Aging: Protocol for a Scoping Review. JMIR Res Protoc. 18 de marzo de 2024;13:e55198. DOI: https://doi.org/10.2196/55198	Science Direct		Se considera el ajuste a las condiciones de trabajo bajo una perspectiva interdisciplinar verificando puestos de trabajo, roles y horarios para asegurar una sólida participación.	Las compañías deben mejorar las condiciones de trabajo para trabajadores reduciendo exigencias físicas y mentales y fomentando participación inclusiva.	

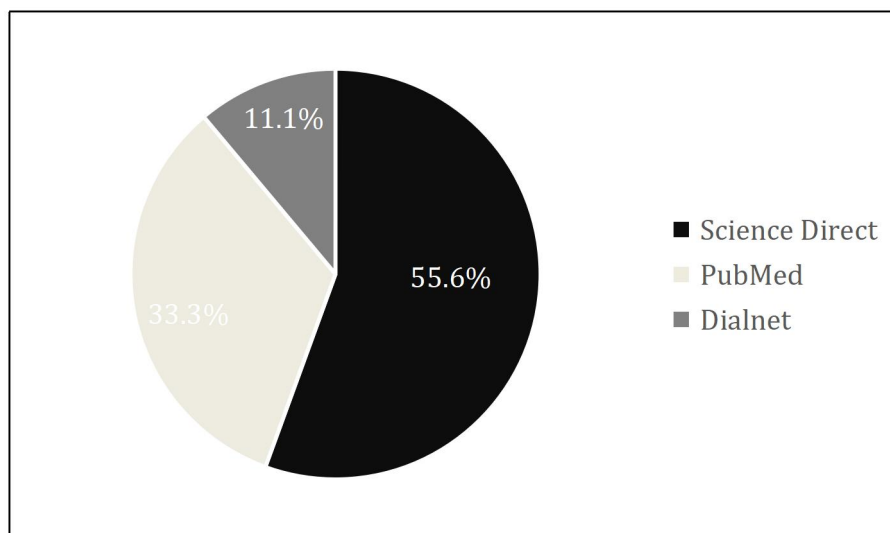
Fuente: Elaboración propia.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Características de los artículos

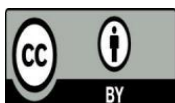
Según la base de datos de origen, la que presentó el mayor porcentaje de artículos seleccionados fue *Science Direct* con un 55,6 % del total. Las otras dos fuentes fueron *PubMed* con un 33,3 % y *Dialnet* con un 11,1 % (figura 2).

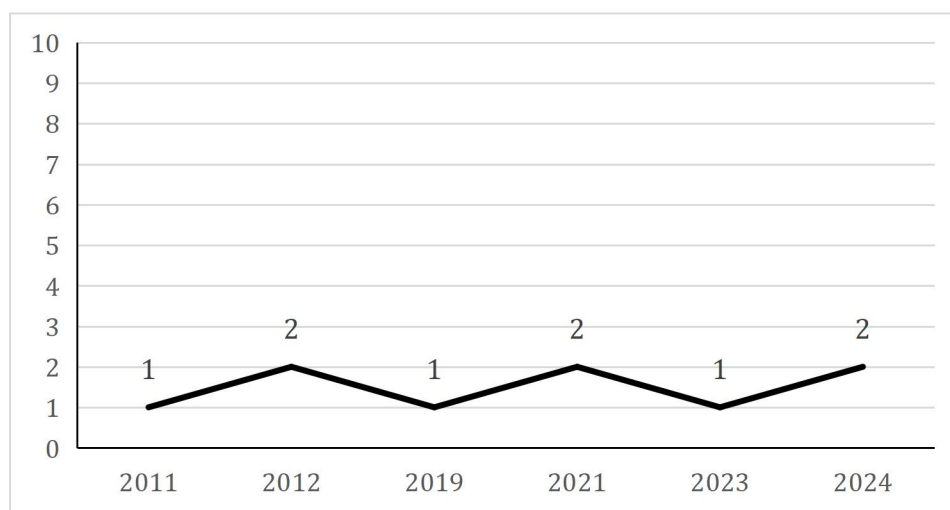


Fuente: Elaboración propia

Fig. 2. Distribución de artículos, según base de datos de origen.

Entre 2011 y 2024, la literatura científica ha mantenido una atención hacia los desafíos y oportunidades que representa el envejecimiento en el mundo laboral. A lo largo de este periodo, los estudios han abordado el fenómeno desde múltiples dimensiones: tecnológica, ergonomía, psicosocial, normativa y terapéutica. A continuación, se presentan los estudios clasificados por año (figura 3).





Fuente: Elaboración propia.

Fig. 3. Distribución de documentos según año de publicación.

Discusión

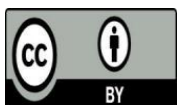
A continuación, se presentan los hallazgos de los artículos que se incluyeron sobre las acciones descritas para el mantenimiento de las condiciones de salud de los trabajadores ante la transición demográfica considerando los cambios en procesos fisiológicos y anatómicos que impacta la relación laboral, posibles ajustes en las condiciones de trabajo, los ajustes a realizar según efectos en organismo y las acciones a plantearse en el marco del SG-SST de la organización según sus características.

Cambios naturales e impacto en la relación laboral

A partir del análisis de la información recopilada, es posible identificar una serie de elementos comunes y significativos que permiten comprender de manera integral el impacto del envejecimiento en el desempeño laboral de los trabajadores adultos mayores. En primer lugar, se observa con claridad que los cambios asociados al proceso natural de envejecimiento no son exclusivamente físicos, sino que abarcan también dimensiones cognitivas, sensoriales, emocionales y sociales.

Cambios físicos y funcionales

Entre los principales cambios físicos que afectan directamente la capacidad funcional de estos trabajadores se destaca la pérdida de fuerza muscular con disminución de la resistencia y reducción de la destreza motora fina. Estas transformaciones no solo limitan el desempeño en tareas manuales o de alta demanda física, sino también



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

inciden negativamente en la capacidad de adaptación a entornos laborales físicamente exigentes y en tareas participativas.^(10,11)

Cambios cognitivos y sensoriales

La literatura reporta una disminución progresiva en la agudeza visual y auditiva, así como en la velocidad de procesamiento cognitivo y la memoria operativa.^(12,13,14,15) Estas condiciones pueden dificultar el aprendizaje de nuevas herramientas digitales, el uso eficiente de las tecnologías de la información (TICs), y en general, la integración plena a contextos laborales cada vez más digitalizados. Los adultos mayores enfrentan más desafíos frente a las TIC debido a la combinación de cambios sensoriales y barreras cognitivas, situación que se incrementó con la pandemia.^(12,13,14,15)

Otro aspecto relevante es el impacto psicológico y emocional que estos cambios pueden generar, manifestándose en desmotivación, estrés laboral e incluso exclusión digital. La pandemia por la COVID-19 intensificó esta problemática, al exigir adaptaciones abruptas, como el teletrabajo o la digitalización de procesos, que muchos trabajadores mayores no estaban en condiciones de enfrentar, afectando su estabilidad laboral y bienestar psicosocial. La pandemia provocó un incremento del aislamiento y la ansiedad en adultos mayores, al imponer un entorno digital abruptamente y sin acompañamiento suficiente, generando barreras emocionales y funcionales en el acceso al trabajo.⁽¹²⁾

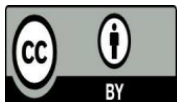
Ajustes en condiciones de trabajo

Del análisis de las fuentes revisadas emergen diversos factores que permiten comprender las condiciones necesarias para facilitar la permanencia y el desempeño efectivo de los trabajadores adultos mayores en el entorno laboral actual. Los hallazgos se organizan en tres dimensiones principales: formación y adaptación tecnológica, rediseño ergonómico y organizacional del trabajo y promoción del bienestar integral.

Formación continua y adaptación tecnológica

Si bien el envejecimiento conlleva limitaciones funcionales evidentes, también es importante destacar que los trabajadores mayores aportan experiencia, madurez y una perspectiva valiosa al entorno laboral. Por lo tanto, las empresas deben adoptar estrategias de inclusión, acomodación de la tecnología y de las condiciones de trabajo que promuevan la permanencia activa, saludable y digna de este grupo etario en el mercado de trabajo.⁽¹³⁾

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la necesidad de programas de formación continua orientados a la adquisición de competencias digitales para los trabajadores mayores. Estas capacitaciones deben estar diseñadas considerando el ritmo de aprendizaje característico de esta población e incorporar acompañamiento progresivo, soporte técnico y estrategias didácticas activas. Asimismo, la implementación de interfaces digitales con diseño



universal, que incluyan navegación intuitiva, fuentes legibles y compatibilidad con ayudas técnicas, se considera una medida clave para reducir la brecha digital. Wu y otros destacan que el proceso de adaptación tecnológica en adultos mayores depende en gran medida del nivel de accesibilidad, siendo este un factor crucial para prevenir fenómenos de exclusión tecnológica. Se debe promover un contexto educativo y de la familiaridad previa con entornos digitales, lo que respalda la necesidad de formación continua personalizada para evitar exclusión digital y favorecer la integración laboral en contextos donde se incluya la tecnología.⁽¹⁵⁾

Rediseño ergonómico y organización del puesto de trabajo

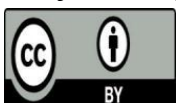
Los resultados muestran una tendencia clara hacia la importancia del rediseño físico y funcional de los puestos de trabajo. Se recomienda la incorporación de estaciones ergonómicas, facilitar tareas con menor exigencia física y adaptaciones específicas en función de las capacidades individuales del trabajador mayor. Adicionalmente, se resalta las medidas efectivas de la reducción de jornadas laborales, la adopción de horarios flexibles y la posibilidad de implementar modalidades híbridas o remotas, cuando la naturaleza del trabajo así lo permita. Estas modificaciones, además de reducir el esfuerzo físico y prevenir lesiones musculoesqueléticas, promueven entornos laborales más sostenibles para el envejecimiento.⁽¹⁶⁾

Bienestar físico, mental y emocional

Es importante considerar las condiciones laborales específicas de cada contexto nacional, como los factores de riesgos psicosociales o las condiciones climáticas adversas del país, que constituyen factores determinantes que pueden agravar las dificultades asociadas al envejecimiento laboral. Estas variables exógenas deben ser consideradas en el diseño de políticas inclusivas y adaptativas a nivel organizacional y estatal. El contexto sociolaboral influye directamente en el grado de vulnerabilidad o resiliencia de los trabajadores mayores, por lo que es esencial incorporar un enfoque territorial y cultural en las estrategias de gestión del envejecimiento.⁽¹⁴⁾

Se evidenció que los cambios en la rutina laboral, particularmente durante y después del confinamiento por la pandemia de la COVID-19, tuvieron un impacto considerable en la salud física y mental de los trabajadores mayores. Efectos como el sedentarismo, alteraciones del sueño, aumento del estrés y ansiedad, así como mayores dificultades para la adaptación tecnológica se describieron en la literatura. Además según Lipskaya, durante la pandemia, esta población experimentó importantes desafíos psicosociales y tecnológicos, afectando su estabilidad emocional y funcional, lo que pone en evidencia la necesidad de intervenciones organizacionales flexibles.⁽¹²⁾

En el marco del SG-SST es necesario considerar acciones como la modificación de tareas, la mejora del entorno laboral y la flexibilización de horarios, con un enfoque centrado en el bienestar y la participación activa del trabajador mayor. Por ejemplo, Basualto y otros. subrayan que los marcos de seguridad y salud laboral deben



ser reformulados para considerar las condiciones específicas de envejecimiento, promoviendo una gestión del riesgo más equitativa e inclusiva.⁽¹⁴⁾

Definitivamente, se destaca el papel de una intervención multidisciplinar en el diseño e implementación de estrategias que faciliten la continuidad laboral de esta población. Lo que implica adaptación de espacios, roles y rutinas laborales, que favorecen una inclusión efectiva y sostenible en el trabajo. Según Bannigan, las intervenciones deben enfocarse no solo a ayudar a mantener las capacidades funcionales del trabajador mayor, además deben mejorar su participación significativa para reducir el riesgo de deterioro físico y emocional vinculado al entorno laboral.⁽¹³⁾

Ajustes según efectos en el organismo

Los hallazgos obtenidos ponen en evidencia que los desafíos que enfrentan los trabajadores mayores en el entorno laboral no pueden abordarse de manera aislada, se requiere una visión integrada que considere los efectos combinados del desgaste físico, las transformaciones cognitivas y el contexto psicosocial en el que se desarrolla la actividad laboral en etapas avanzadas de la vida.

Cambios fisiológicos y problemas asociados

Desde el punto de vista fisiológico, la reducción de la actividad física ha sido señalada como un factor crítico que conduce a la pérdida progresiva de masa muscular, menor capacidad funcional y por lo tanto mayor vulnerabilidad ante a caídas sus repercusiones. Estos cambios, si no son abordados con medidas preventivas, derivan en un incremento del riesgo de enfermedades crónicas como hipertensión, diabetes tipo 2 y trastornos metabólicos asociados al sedentarismo prolongado.⁽¹²⁾

Efectos psicoemocionales y contexto post-pandemia

Los efectos relacionados con el estrés, la ansiedad y la alteración del sueño se intensificaron con el aislamiento social y las incertidumbres post-pandemia. Estos fenómenos no solo afectan el estado anímico del trabajador, sino que inciden directamente en la motivación, el rendimiento y la capacidad para enfrentar nuevas demandas laborales. En su estudio Lipskaya, encuentra que la pandemia generó una crisis psicosocial significativa en adultos mayores, quienes reportaron ansiedad y dificultades de adaptación a los entornos digitales. Esta situación evidencia la necesidad de integrar desde la empresa programas de soporte emocional y acompañamiento terapéutico como componentes claves dentro de una estrategia para prevenir la enfermedad y promover el bienestar mental en el trabajo.⁽¹²⁾

Ajustes ergonómicos y adaptación funcional



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

En cuanto a ajustes a examinar en función de la adaptación, la literatura resalta intervenciones orientadas a mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores mayores mediante la formación continua y el rediseño de puestos de trabajo que promuevan la reducción del esfuerzo físico.⁽¹⁰⁾

Se ha evidenciado que el rediseño de los puestos de trabajo bajo criterios de ergonomía personalizada reduce el dolor musculoesquelético, dado que mejora la postura, disminuye la fatiga y optimiza la experiencia laboral del adulto mayor. Acciones como pequeñas modificaciones en el mobiliario, adecuación de la iluminación o la redistribución de cargas físicas pueden tener un impacto considerable en la funcionalidad y comodidad del trabajador, contribuyendo a un entorno laboral más inclusivo para personas mayores.⁽¹⁶⁾

La evidencia destacó la importancia del rediseño físico de espacios laborales y de tareas que son demandantes físicamente. Las adaptaciones ergonómicas se posicionaron como un eje clave para prevenir dolores musculoesqueléticos y mantener la productividad de los trabajadores mayores.⁽¹⁰⁾

Flexibilidad organizacional y sostenibilidad laboral

Con respecto a aspectos organizacionales, se relata en la literatura la incorporación de medidas más flexibles como la reestructuración de horarios, la distribución racional de tareas y la posibilidad de implementar modelos híbridos de trabajo. Estas acciones no deben entenderse como excepciones, sino como parte de un nuevo modelo de gestión centrado en la equidad intergeneracional y la sostenibilidad humana del trabajo. Estas estrategias organizacionales deben diseñarse para anticipar las necesidades de una fuerza laboral diversa en edad, asegurando entornos que valoren tanto la productividad como la salud de los trabajadores mayores.⁽¹⁴⁾

Por último, es importante resaltar la necesidad de avanzar de la visión correctiva o asistencialista hacia un enfoque proactivo basado en la promoción del bienestar integral. En este sentido, la intervención interdisciplinaria puede permitir la aplicación de principios de salud y participación en acciones concretas, adaptadas a las trayectorias, capacidades y aspiraciones de los trabajadores mayores.⁽¹³⁾

Ajustes según particularidades de las organizaciones en el marco del SG-SST

En el actual comportamiento demográfico y laboral, donde el envejecimiento de la población activa es un fenómeno en crecimiento, se necesita que las organizaciones reformulen sus estrategias de gestión del riesgo desde una mirada más inclusiva y adaptativa. La evidencia muestra que los sistemas tradicionales de prevención y control no resultan suficientes cuando se enfrentan a las necesidades específicas de los trabajadores mayores, quienes presentan características físicas, cognitivas y psicosociales que requieren atención diferenciada por lo que es requerido la aplicación de enfoques personalizados y estrategias adaptadas según las etapas del ciclo vital laboral.⁽¹⁶⁾



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Por lo tanto, el SG-SST debe transitar de una estructura de cumplimiento netamente normativo a un proceso activo que incorpore lineamientos sensibles a la diversidad generacional, estableciendo actividades que van más allá del cumplimiento técnico para situarse en la promoción activa del bienestar de los grupos vulnerables, en particular de los adultos mayores. En países como Chile y España se ha comenzado a discutir la necesidad de adaptar los marcos normativos para incluir este enfoque generacional, por lo que aún existen brechas significativas en su aplicación.⁽¹⁴⁾

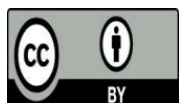
Las organizaciones aún presentan una orientación limitada en cuanto a estrategias efectivas para lograrlo. En este contexto, se señala la importancia de intervenir, en el contexto del SG-SST, las exigencias físicas del trabajo, adecuar el entorno físico de trabajo y flexibilizar la organización laboral para favorecer la integración del trabajador envejecido. Estas medidas han mostrado un impacto positivo en la reducción de lesiones musculoesqueléticas y de la fatiga crónica, factores asociados al envejecimiento experimentando una mejora en el bienestar del trabajador, estableciendo una manera óptima de mejorar la productividad laboral, favoreciendo al trabajador y la organización.⁽¹¹⁾

No obstante, estudios han resaltado que la efectividad de dichas estrategias depende del tamaño, el rubro y la cultura organizacional de cada empresa.⁽¹⁴⁾ Por otra parte, es imprescindible contar con herramientas de evaluación específicas que midan su impacto real en la salud y productividad de los trabajadores mayores.

Wu et. al., refieren que además de las nuevas aproximaciones al riesgo están integrando variables psicosociales tradicionalmente desatendidas, como el aislamiento, la exclusión digital o la pérdida de sentido frente a entornos laborales tecnificados. Frente a estos desafíos, se plantean estrategias como el diagnóstico de envejecimiento organizacional, políticas de inclusión intergeneracional y planes de retiro progresivo como alternativas que permiten preservar tanto la dignidad como la identidad profesional del trabajador mayor.⁽¹⁵⁾

Un aspecto fundamental es la migración de una lógica reactiva basada en el cumplimiento normativo a una visión preventiva que impulse una transformación cultural en las organizaciones. Este cambio implica anticiparse a los desafíos del envejecimiento laboral, personalizar las intervenciones y construir entornos que reconozcan el valor de todas las edades. En este contexto, el SG-SST debe entenderse como una plataforma estratégica para la innovación social y no únicamente como un instrumento de control administrativo y un enfoque a nivel de organización para promover prácticas inclusivas.⁽¹⁴⁾

De otra parte, se discute sobre la productividad a partir de la mayor o menor proporción de jóvenes o ancianos y su impacto en el producto interno bruto del país, lo cual no tiene que ver con la cantidad de personas activas laboralmente sino con la capacidad del mercado de trabajo de ofrecer empleo formal.⁽¹⁷⁾ Lo que plantea la relevancia del SG-SST como elemento que apoyaría en esos procesos.



Finalmente, es importante el seguimiento posterior al retiro en cuanto el impacto sobre las condiciones de salud verificando aspectos como la satisfacción, condiciones musculoesqueléticas, síntomas depresivos y estado nutricional.⁽¹⁸⁾

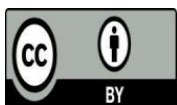
Conclusiones

Mediante una revisión de literatura en bases de datos *Pubmed*, *Dialnet* y *Science Direct* se identificaron los principales cambios naturales del trabajador envejecido y su impacto en la relación laboral con la organización. Los hallazgos de esta investigación permitieron evidenciar que el proceso de envejecimiento laboral conlleva una serie de transformaciones fisiológicas significativas, entre las cuales se destacan la disminución progresiva de la fuerza muscular, la reducción en la agudeza sensorial, particularmente visual y auditiva, y una menor velocidad en el procesamiento de la información. Estos cambios, propias del ciclo vital, se ven articuladas con factores como la percepción de autoeficacia, la resistencia o apertura al cambio y la calidad de las interacciones sociales en el entorno de trabajo.

Esos elementos condicionan de manera directa el desempeño del trabajador mayor, así como su apreciación del clima laboral, la carga de trabajo y las demandas organizacionales. No obstante, estos cambios deben ser comprendidos como parte de una transición vital que requiere ser atendida con estrategias organizacionales contextualizadas, sensibles a la diversidad etaria y centradas en la equidad.

Por lo que se debe tener en cuenta que el envejecimiento no constituye una pérdida del valor productivo de la persona, sino un periodo que demanda ajustes razonables y un enfoque empático por parte de las organizaciones. Solo a través de esta premisa es posible garantizar la permanencia digna, activa y saludable de los trabajadores mayores, al tiempo que se fortalece la sostenibilidad del talento humano en un escenario laboral cada vez más envejecido.

Por otra parte, se analizaron las acciones desde la organización, para la adaptación a la transición del envejecimiento demográfico según condiciones de trabajo, efectos en el organismo y características de la empresa en el marco del SG-SST. A partir de una revisión se identificaron estrategias orientadas a facilitar la adaptación organizacional frente al envejecimiento demográfico de la población laboral, destacándose el rediseño ergonómico de los puestos de trabajo, la flexibilización de las jornadas laborales, la implementación de programas de sensibilización y formación para combatir el edadismo, así como la promoción activa del envejecimiento saludable desde una perspectiva preventiva y psicosocial.



El rediseño ergonómico, por ejemplo, implica ajustar las condiciones físicas del entorno de trabajo para reducir la carga física y cognitiva según capacidades funcionales del trabajador envejecido. Esta medida resulta esencial para prevenir lesiones, mantener la productividad y reducir el ausentismo. Por otro lado, la flexibilización de los horarios laborales mediante el trabajo por turnos adaptativos, jornadas parciales o trabajo remoto favorece el equilibrio entre las exigencias laborales y las necesidades personales, lo que repercute positivamente en la motivación y el compromiso organizacional.

Asimismo, la ejecución de programas de sensibilización frente al edadismo dirigidos tanto a mandos directivos como a equipos operativos permite transformar percepciones negativas sobre el envejecimiento, promover una cultura de respeto intergeneracional y fortalecer la cohesión del equipo de trabajo. Tales actividades deben estar articuladas con el área de talento humano de la empresa o su equivalente.

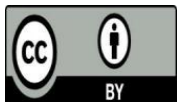
Estas acciones, cuando son integradas de manera coherente con la naturaleza, tamaño, sector productivo y capacidad operativa de cada organización, no solo permiten mitigar los efectos físicos, emocionales y sociales del envejecimiento laboral, sino que también abren la posibilidad de capitalizar la experiencia, el conocimiento tácito y la estabilidad emocional de los trabajadores mayores. En última instancia, se promueve así una cultura organizacional más inclusiva, sostenible, y centrada en el bienestar integral, en consonancia con los principios del SG-SST y las exigencias éticas y sociales de las empresas del siglo XXI.

Durante el desarrollo de esta investigación se identificaron varias novedades que orientan las recomendaciones presentadas. Se evidencia una relativa preocupación por el envejecimiento laboral en contextos organizacionales, pero persisten vacíos normativos y poca adaptación efectiva de las empresas a esta realidad demográfica. Por lo tanto, se deben promover políticas públicas que reconozcan explícitamente las necesidades del trabajador mayor. Adicionalmente, es necesario desarrollar estudios aplicados que evidencien resultados de aplicar medidas de control donde se apliquen estrategias como el rediseño ergonómico, la flexibilización laboral y los programas de envejecimiento dentro del proceso del SG-SST.

Producto desarrollado en el marco del grupo de estudio Gestión de las Condiciones de Trabajo y Salud de UNIMINUTO.

Referencias bibliográficas

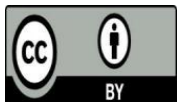
1. Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). El envejecimiento de la población y sus efectos en el mercado laboral español. Madrid - España; 2016 [acceso 05/01/2026]. Disponible en:



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

<https://enclave.cev.es/pactoporeempleo/wp-content/uploads/2016/11/Envejecimiento-de-la-poblacion-y-sus-efectos-en-el-mercado-laboral.pdf>

2. Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). Memoria de actividades 2016. Madrid - España; 2017 [acceso 05/01/2026]. Disponible en: <https://www.ceoe.es/sites/ceoe-corporativo/files/content/file/2019/11/25/1/memoria-de-actividades-de-ceoe-2016.pdf>
3. Organización Internacional del Trabajo. Envejecimiento, empleo y protección social en América Latina. 1°. Santiago de Chile - Chile: Organización Internacional del Trabajo; 2006 [acceso 05/01/2026]. Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_20.pdf
4. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Envejecimiento y desarrollo en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile - Chile; 2002 [acceso 05/01/2026]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7166/1/S025388_es.pdf
5. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022: dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva. Santiago de Chile - Chile; 2022 [acceso 05/01/2026]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-2022-dinamica-desafios-la-inversion>
6. Badía R. Salud ocupacional y riesgos laborales. Bol Oficina Sanit Panam. 1985 [acceso 05/01/2026];98(1):20-6. Disponible en: <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/16964/v98n1p20.pdf>
7. Hermosilla A, Paravic T, Valenzuela S. Fuerza laboral que envejece, ¿Qué hacer ante esta tendencia? Cienc Trab. 2015;17(54):166-70. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300002>
8. Martínez A, Mateus M. Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información. 2020;7(14):117-26. DOI: <https://doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>
9. Hernández W. Gestión del cambio en el marco de la seguridad y salud en el trabajo. SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión. 2022;14(2):1-22. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.7798>
10. Pieper C, Schröer S, Eilerts A. Evidence of Workplace Interventions—A Systematic Review of Systematic Reviews. Int J Environ Res Public Health. 2019;16(19):e3553. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph16193553>
11. Bentley T, Onnis L, Vassiley A, Farr-Wharton B, Caponecchia C, Andrew C, *et al.* A systematic review of literature on occupational health and safety interventions for older workers. Ergonomics. 2023;66(12):1968-83. DOI: <https://doi.org/10.1080/00140139.2023.2176550>



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

12. Lipskaya L. COVID-19 Isolation in Healthy Population in Israel: Challenges in Daily Life, Mental Health, Resilience, and Quality of Life. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18(3):e999. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18030999>
13. Bannigan K, Larkan N, Meurgue E, Sze JCH. Characteristics of Occupational Therapy Interventions to Promote Healthy Aging: Protocol for a Scoping Review. *JMIR Res Protoc*. 18 de marzo de 2024;13:e55198. DOI: <https://doi.org/10.2196/55198>
14. Basualto C, Gray N, Benavides F. Políticas en salud laboral en personas trabajadoras mayores: análisis comparativo entre España y Chile. *Gac Sanit*. 2024;38:1e02382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2024.102382>
15. Wu K, Zhao Y, Zhu Q, Tan X, Zheng H. A meta-analysis of the impact of trust on technology acceptance model: Investigation of moderating influence of subject and context type. *Int J Inf Manage*. 2011;31(6):572-81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.03.004>
16. Viviani C, Bravo G, Lavallière M, Arezes P, Martínez M, Dianat I, *et al*. Productivity in older versus younger workers: A systematic literature review. *Work*. 2021;68(3):577-618. DOI: <https://doi.org/10.3233/wor-203396>
17. Torres M, Peláez E. El envejecimiento demográfico, ¿final de la seguridad social? Análisis en Argentina y Latinoamérica. *Aposta revista de ciencias sociales*. 2012 [acceso 05/01/2026];54:1-26. Disponible en: <https://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/minoldo.pdf>
18. Castillo Á, Albala C, Dangour A, Uauy R. Factores asociados a satisfacción vital en una cohorte de adultos mayores de Santiago, Chile. *Gac Sanit*. 2012;26(5):414-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2011.11.021>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Conceptualización: Wilder Alfonso Hernández Duarte, Jhonatan Steven Rodríguez Higuera, Viviana Suarez Gamba, Sneyder David Castillo Barrera.

Curación de datos: Wilder Alfonso Hernández Duarte, Jhonatan Steven Rodríguez Higuera, Viviana Suarez Gamba, Sneyder David Castillo Barrera.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Análisis formal: Wilder Alfonso Hernández Duarte, Jhonatan Steven Rodríguez Higuera, Viviana Suarez Gamba, Sneyder David Castillo Barrera.

Investigación: Wilder Alfonso Hernández Duarte, Jhonatan Steven Rodríguez Higuera, Viviana Suarez Gamba, Sneyder David Castillo Barrera.

Metodología: Wilder Alfonso Hernández Duarte, Jhonatan Steven Rodríguez Higuera, Viviana Suarez Gamba, Sneyder David Castillo Barrera.

Administración de proyecto: Wilder Alfonso Hernández Duarte.

Supervisión: Wilder Alfonso Hernández Duarte.

Visualización: Wilder Alfonso Hernández Duarte, Jhonatan Steven Rodríguez Higuera, Viviana Suarez Gamba, Sneyder David Castillo Barrera.

Redacción del manuscrito original: Wilder Alfonso Hernández Duarte, Jhonatan Steven Rodríguez Higuera, Viviana Suarez Gamba, Sneyder David Castillo Barrera.

Redacción, revisión y edición: Wilder Alfonso Hernández Duarte, Jhonatan Steven Rodríguez Higuera, Viviana Suarez Gamba, Sneyder David Castillo Barrera.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)