OIKONOMICS
Revista de economía, empresa y sociedad

Dosier: «La nueva prevención en la era de la sostenibilidad y la transición digital» coordinado por Xavier Baraza Sánchez

DESAFÍOS DEL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA

Gestión de la edad desde la medicina del trabajo en organizaciones saludables

María Jesús Martín Díez
Médica de la Unidad de Salud Laboral de OSALAN. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales

RESUMEN El envejecimiento de la población trabajadora constituye uno de los principales desafíos para la salud laboral. La creciente esperanza de vida, el retraso de la edad de jubilación y la coexistencia de varias generaciones en las organizaciones obligan a desarrollar estrategias que integren la edad como variable clave en la prevención de riesgos laborales. Sin embargo, la gestión de la edad no debe centrarse exclusivamente en las personas de mayor edad, sino en contemplar todas las etapas de la vida laboral, desde la incorporación hasta la jubilación. La medicina del trabajo aporta una visión integral que permite identificar cambios fisiológicos, cognitivos y psicosociales asociados a la edad, evaluar la capacidad laboral y adaptar las condiciones de trabajo a las necesidades de cada persona. Los programas de promoción de la salud que favorecen la actividad física, la alimentación saludable y la prevención del sedentarismo y de las adicciones, junto con la vigilancia de la salud, contribuyen a mejorar la calidad de vida, prolongar la capacidad laboral y favorecer un envejecimiento activo y saludable, beneficiando tanto a las personas trabajadoras como a las organizaciones.

PALABRAS CLAVE gestión de la edad; vigilancia de la salud; promoción de la salud laboral; medicina del trabajo

CHALLENGES OF AN AGEING WORKFORCE

Age management from occupational medicine in healthy organizations

ABSTRACT *The ageing of the working population is one of the main challenges for occupational health. The increasing life expectancy, the delay in retirement age, and the coexistence of multiple generations in organizations make it necessary to develop strategies that consider age as a key factor in the prevention of occupational risks. However, age management should not focus solely on older individuals; it should consider all stages of working life, from hiring to retirement. Occupational medicine provides a comprehensive perspective that allows identifying age-related physiological, cognitive and psychosocial changes, assessing work capacity, and adapting working conditions to each person's needs. Health promotion programs that encourage physical activity, healthy eating, and the prevention of sedentary behaviour and addictions, along with health monitoring, help improve quality of life, extend work capacity, and promote active and healthy ageing, benefiting both workers and organizations.*

KEYWORDS *age management; health monitoring; workplace health promotion; occupational medicine*

Introducción

Las organizaciones cuentan actualmente con plantillas cada vez más diversas desde el punto de vista generacional, lo que obliga a replantear la gestión de la salud laboral en relación con la edad. Como recoge OSALAN (2022), esta transformación plantea la necesidad de incorporar la perspectiva de la edad en las políticas de prevención de riesgos laborales.

Frente a enfoques tradicionales centrados únicamente en las personas trabajadoras de edad avanzada, las nuevas estrategias de gestión de la edad consideran que cada etapa del ciclo vital presenta necesidades, fortalezas y vulnerabilidades específicas. En este sentido, Ilmarinen (2012) destaca la importancia de mantener la capacidad de trabajo a lo largo de la vida laboral. En este contexto, la vigilancia de la salud y la promoción de la salud en el entorno laboral adquieren una relevancia estratégica como herramientas para garantizar el bienestar, mantener la capacidad laboral y adaptar el trabajo a las personas (INSST, 2019).

La gestión de la edad debe entenderse, además, dentro del concepto más amplio de diversidad poblacional, que integra otros factores individuales como sexo, formación, características físicas, entorno sociocultural y circunstancias personales, tal como se contempla en las estrategias de gestión de la edad en las organizaciones (Mutua Navarra, 2013).

1. El papel de la medicina del trabajo en la gestión de la edad

La medicina del trabajo no se limita a la realización de exámenes de salud periódicos. Sus funciones incluyen aspectos tan importantes como la identificación de riesgos laborales, la vigilancia individual y colectiva, la adaptación de los puestos de trabajo a las características individuales, la formación e información sanitaria a la población trabajadora y la promoción de hábitos saludables, en consonancia con el enfoque integral de gestión de la salud laboral desarrollado por OSALAN (2022). Todo ello en colaboración con el resto de las disciplinas preventivas.

Esta visión multidisciplinar permite integrar la edad en las políticas preventivas de las organizaciones. Por ello, los exámenes de salud, junto con el conocimiento del entorno y las exigencias del trabajo, contribuyen a determinar la capacidad laboral de una persona.

Uno de los principios fundamentales, destacado por Ilmarinen (2012), es que la edad cronológica no determina por sí sola la capacidad para trabajar. Por ello, la evaluación debe centrarse en las capacidades físicas y cognitivas, el estado de salud, la experiencia acumulada y las exigencias específicas del puesto, de acuerdo con las orientaciones del INSST (2019).

El objetivo final es adecuar el trabajo a cada persona y mantener el equilibrio entre las capacidades individuales y las demandas laborales.

2. Vigilancia de la salud y adaptación del trabajo

La vigilancia de la salud comprende actividades dirigidas a individuos (vigilancia individual) y a colectivos (vigilancia colectiva) para identificar problemas de salud, detectar efectos derivados de los riesgos laborales y evaluar la eficacia de las medidas preventivas. Como recoge OSALAN (2022), estas actuaciones constituyen herramientas fundamentales para integrar la perspectiva de la edad en la gestión preventiva de las organizaciones. En este apartado también se abordarán los exámenes de salud tras periodos de baja por enfermedad o accidente, incluidos en la vigilancia individual.

2.1. Vigilancia individual

La historia clínico-laboral, los exámenes de salud específicos y el conocimiento de los requerimientos y riesgos de los puestos de trabajo permiten identificar situaciones que requieren su adaptación. De acuerdo con las orientaciones del INSST (2019), el objetivo no es excluir a las personas de determinadas actividades, sino favorecer que puedan seguir

desempeñando sus funciones de manera segura y eficiente. La evaluación de la aptitud laboral debe basarse en las capacidades reales de la persona y en los riesgos concretos del puesto que ocupa.

2.2. Vigilancia colectiva

La vigilancia colectiva aporta una visión global de la empresa mediante el análisis con criterios epidemiológicos de la información sanitaria de toda la plantilla. El estudio de accidentes, enfermedades profesionales, bajas laborales y otros indicadores permite identificar tendencias, detectar colectivos especialmente expuestos y evaluar la eficacia de las medidas preventivas implantadas. Esta aproximación, contemplada en las estrategias de gestión de la edad de OSALAN (2022), permite a la organización desarrollar actuaciones específicas para mejorar la salud laboral de los diferentes grupos de edad y priorizar las intervenciones preventivas.

2.3. Retorno al trabajo tras una baja prolongada

El retorno al trabajo tras una enfermedad o lesión requiere valorar no solo el estado de salud de la persona, sino también las exigencias del puesto. En este sentido, las estrategias de adaptación del trabajo descritas por Morschhäuser y Söchert (2006) permiten abordar la reincorporación desde una perspectiva que tenga en cuenta las capacidades individuales y las demandas laborales. En muchos casos será necesario realizar adaptaciones temporales, reincorporaciones progresivas o ajustes en las tareas para garantizar una recuperación adecuada y prevenir nuevas bajas. En esta valoración, se analizará la posible relación entre la incapacidad temporal y la edad, así como su abordaje en la gestión de la organización.

3. Edad reproductiva

Tradicionalmente, la atención se ha centrado en determinadas exposiciones que afectan al embarazo y a la lactancia, pero debe ampliarse la perspectiva a la salud reproductiva. Diversos agentes presentes en el entorno laboral pueden afectarla, tanto antes de la concepción como durante el embarazo. Entre ellos se encuentran sustancias químicas, incluidos los alteradores endocrinos descritos por Obiols Quinto (2007), agentes mutágenos, radiaciones, calor excesivo, determinados riesgos ergonómicos y factores psicosociales como el estrés o los turnos de trabajo.

La vigilancia de la salud debe prestar atención a estas cuestiones mediante la recogida de información sobre alteraciones reproductivas, problemas de fertilidad, abortos espontáneos o dificultades para concebir. Estos datos son valiosos para detectar posibles exposiciones laborales nocivas y establecer medidas preventivas eficaces. Asimismo, resulta esencial garantizar una protección adecuada de las personas trabajadoras en edad reproductiva, independientemente de que exista o no un embarazo confirmado.

4. Cambios hormonales

Los cambios hormonales que se producen a lo largo de la vida laboral, como los asociados al ciclo menstrual, la menopausia y el envejecimiento hormonal masculino, pueden repercutir en la salud y el bienestar de las personas trabajadoras, pudiendo tener un impacto significativo en el desempeño laboral. Como señala MedlinePlus (2022), la producción hormonal experimenta modificaciones a lo largo de la vida laboral, cuyos efectos deben considerarse, cuando resulten relevantes, en la vigilancia de la salud laboral.

4.1. Menstruación

La menstruación es un proceso fisiológico propio de las personas que presentan ciclos menstruales durante su etapa reproductiva. La implementación de políticas de salud menstrual puede mejorar la experiencia laboral de las trabaja-

doras. Medidas como la flexibilidad horaria, el acceso a baños y productos de higiene menstrual, la disponibilidad de servicios sanitarios y las medidas de adaptación del trabajo ante síntomas incapacitantes pueden contribuir a mejorar su bienestar y facilitar el desempeño de sus actividades profesionales.

4.2. Menopausia

La menopausia suele producirse entre los 45 y los 55 años y se asocia a una disminución de los niveles de estrógenos. Este proceso puede acompañarse de sofocos, alteraciones del sueño, dificultades de concentración o cambios en el estado de ánimo, entre otras manifestaciones (MedlinePlus, 2022). Estos síntomas pueden afectar al bienestar y, en determinadas circunstancias, al desempeño laboral. Entre las medidas organizativas para facilitar esta etapa destacan la flexibilización de horarios, la mejora de las condiciones térmicas de los espacios de trabajo, el acceso a áreas de descanso y los programas específicos de información y apoyo.

4.3. Andropausia

En los hombres, el envejecimiento puede ir acompañado de una disminución gradual de los niveles de testosterona, aunque este proceso no es equivalente a la menopausia femenina. Como señala Mayo Clinic (2021), los cambios hormonales masculinos relacionados con la edad son progresivos y variables entre individuos, por lo que el término «andropausia» debe utilizarse con cautela. En algunos casos, los niveles bajos de testosterona pueden asociarse a cansancio, alteraciones del sueño, disminución de la masa muscular o cambios emocionales que repercuten en el bienestar. La promoción de hábitos saludables y la actividad física pueden contribuir al mantenimiento de la salud durante esta etapa.

5. Salud mental y trabajo

Una buena salud mental es importante durante toda la vida adulta, ya que permite afrontar el estrés, mantener relaciones saludables, trabajar de manera productiva y contribuir a la comunidad. Los factores de riesgo varían tanto en función de los diferentes momentos vitales como de las condiciones de trabajo de cada persona a lo largo de su trayectoria laboral. En este sentido, OSALAN (2022) plantea la necesidad de incorporar la perspectiva de la edad en la identificación de riesgos y en la planificación de actuaciones preventivas.

La precariedad laboral en las etapas más jóvenes, la sobrecarga derivada del cuidado de menores durante la edad reproductiva, la atención a personas mayores en edades intermedias o el edadismo en la etapa cercana a la jubilación son algunos de los factores que deben tenerse en cuenta para gestionar adecuadamente la diversidad generacional en la empresa, desde una perspectiva que contemple las diferentes etapas de la vida laboral (Mutua Navarra, 2013).

6. Cambios fisiológicos asociados a la edad más avanzada

La edad conlleva modificaciones graduales en diferentes sistemas del organismo, que pueden afectar a la función muscular, cardiovascular, renal, nerviosa, metabólica y sensorial (MedlinePlus, 2022), aunque no necesariamente comprometen la autonomía personal ni la capacidad laboral. Como señala Ilmarinen (2012), el envejecimiento presenta una importante variabilidad individual, por lo que resulta fundamental considerar las capacidades de cada persona en relación con las exigencias de su actividad profesional.

6.1. Sistema musculoesquelético

En el sistema musculoesquelético se puede dar una pérdida progresiva de fuerza y masa muscular, una mayor rigidez articular y una recuperación más lenta tras determinadas lesiones. Estas modificaciones pueden afectar especialmente

a puestos que exigen manipulación de cargas, movimientos repetitivos o esfuerzos físicos mantenidos, lo que refuerza la importancia de adaptar las condiciones de trabajo a las capacidades individuales, tal como recoge el INSST (2019).

6.2. Capacidad visual y auditiva

El deterioro visual asociado a la edad puede dificultar tareas que requieren precisión, lectura o trabajo nocturno. La disminución de la audición puede dificultar la identificación de señales acústicas o la comprensión de mensajes en entornos ruidosos. Estas alteraciones pueden incrementar los riesgos en trabajos que requieren precisión visual, conducción, vigilancia o exposición a señales acústicas, especialmente cuando no se realizan las adaptaciones necesarias en el puesto de trabajo (INSST, 2019).

6.3. Sistema cardiovascular

Los cambios cardiovasculares asociados al envejecimiento pueden reducir la capacidad de adaptación del sistema circulatorio y modificar la tolerancia a determinadas exigencias físicas y ambientales. Según las orientaciones del INSST (2019), estas circunstancias deben considerarse especialmente en actividades físicamente exigentes o en aquellas realizadas en ambientes con temperaturas extremas, valorando siempre las condiciones de salud y las capacidades individuales.

6.4. Cambios neurológicos y cognitivos

Los cambios en la coordinación motora, el equilibrio o la velocidad de respuesta pueden incrementar determinados riesgos laborales, como las caídas o los asociados al manejo de maquinaria. Algunas funciones cognitivas también pueden experimentar modificaciones con la edad. Sin embargo, como destaca Ilmarinen (2012), la experiencia profesional y el conocimiento acumulado constituyen recursos que pueden contribuir a compensar determinadas limitaciones funcionales, favoreciendo el mantenimiento de la capacidad laboral.

7. Promoción de la salud en el trabajo

La promoción de la salud en el trabajo es una responsabilidad compartida entre la empresa, las personas trabajadoras y la sociedad. De acuerdo con los principios establecidos en la Carta de Ottawa (OMS, 1986), va más allá de la prevención de enfermedades y pretende capacitar a las personas para que adopten hábitos saludables que mejoren su calidad de vida, constituyendo una herramienta fundamental para afrontar el envejecimiento de manera activa y saludable. Estas actuaciones deben iniciarse desde la incorporación al trabajo y mantenerse durante toda la trayectoria laboral. Los principales programas de promoción de la salud incluyen iniciativas centradas en la actividad física, la alimentación saludable y la prevención de las adicciones, entre otros ámbitos, con el objetivo de favorecer el mantenimiento de la salud y el bienestar hasta la finalización de la vida laboral.

7.1. Programas de salud osteomuscular y lucha contra el sedentarismo

La actividad física constituye una intervención fundamental para el mantenimiento de la salud. Según las recomendaciones de la OMS (2010), el ejercicio regular contribuye a reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares, diabetes, obesidad, determinados cánceres y trastornos depresivos. Las actividades que se fomenten desde la empresa deberían ofrecerse a todos los grupos de edad, adecuando el tipo y la intensidad de los ejercicios a la condición física y las capacidades individuales, y no exclusivamente a la edad cronológica. Las empresas pueden promover estas actuaciones mediante campañas de sensibilización, adaptación de espacios, pausas activas y facilidades para la práctica deportiva.

En relación con el sedentarismo, Cristi-Montero y Rodríguez (2014) destacan la importancia de diferenciar entre la práctica de actividad física y el tiempo dedicado a comportamientos sedentarios, ya que ambos pueden coexistir en

una misma persona. Por ello, las medidas preventivas en el entorno laboral deben incluir actuaciones organizativas, como establecer pausas activas, promover realizar reuniones mientras se camina, favorecer la alternancia postural y mejorar el diseño ergonómico de los puestos de trabajo.

7.2. Alimentación saludable

Una alimentación equilibrada contribuye al mantenimiento de un estado de salud adecuado, favorece el control del peso corporal y puede ayudar a prevenir determinadas enfermedades crónicas. En el ámbito laboral, las organizaciones pueden implantar medidas dirigidas a facilitar elecciones alimentarias saludables y proporcionar entornos adecuados para su consumo, especialmente en el trabajo nocturno o a turnos, en los que las rutinas alimentarias pueden verse alteradas.

7.3. Prevención de las adicciones

Las adicciones representan un problema relevante para la seguridad, la salud y el desempeño laboral. Como señala OSALAN (2022), su prevención debe abordarse desde una perspectiva integral que contemple las características de los diferentes grupos de edad. Para ello, es necesario desarrollar planes que incluyan actuaciones de prevención, información, detección precoz y apoyo terapéutico. Asimismo, los patrones de consumo pueden variar según la edad (tabla 1), por lo que las intervenciones deben adaptarse a las características y necesidades de cada grupo de personas trabajadoras.

Tabla 1. Perfiles de consumo según grupos de edad y sexo

Alcohol	Hombre mayor de 45 años
Cannabis	Jóvenes de 16 a 24 años
Hipnosedantes	Mujer mayor de 45 años
Nuevas tecnologías	Hombres entre 26 y 41 años

Fuente: adaptado de OSALAN (2022), Gestión de la edad y prevención de riesgos laborales

Conclusiones

La edad es una variable más de la diversidad humana y requiere atención específica. La clave consiste en adaptar las condiciones de trabajo a las capacidades de las personas, promover hábitos saludables a lo largo de toda la vida laboral y aprovechar las fortalezas que aporta cada etapa vital.

Las organizaciones que incorporen una perspectiva integral de la edad estarán mejor preparadas para afrontar los retos derivados del envejecimiento demográfico, garantizando entornos laborales más saludables, inclusivos y sostenibles para todas las generaciones.

Referencias bibliográficas

CRISTI-MONTERO, Carlos; RODRÍGUEZ, Fernando (2014). «Paradoja: "activo físicamente pero sedentario, sedentario pero activo físicamente". Nuevos antecedentes, implicaciones en la salud y recomendaciones». *Revista Médica de Chile* [en línea], vol. 142, núm. 1, págs. 72-78. DOI: https://doi.org/10.4067/S0034-98872014000100011

ILMARINEN, Juhani (2012). *Promoción del envejecimiento activo en el trabajo* [en línea]. Bilbao: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Disponible en: https://osha.europa.eu/sites/default/files/active-ageing-in-the-workplace_es.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (INSST) (2019). *Guía para la gestión de la salud, del bienestar y de la adaptación del puesto de trabajo en trabajadores de mayor edad* [en línea]. Madrid: INSST. Disponible en: https://www.insst.es/documents/94886/599872/Gu%C3%ADa+para+la+gesti%C3%B3n+de+la+-salud,+del+bienestar+y+la+adaptaci%C3%B3n+del+puesto.pdf/68839323-1e52-45a5-8a9c-03e7c519f530

MAYO CLINIC (2021). «Menopausia masculina: ¿mito o realidad?». *Mayo Clinic* [en línea]. Mayo Foundation for Medical Education and Research. Disponible en: https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/mens-health/in-depth/male-menopause/art-20048056

MEDLINEPLUS (2022). «Cambios en la producción hormonal por el envejecimiento». *MedlinePlus* [en línea]. U.S. National Library of Medicine. Disponible en: https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/004000.htm

MORSCHHÄUSER, Martina; SÖCHERT, Reinhold (2006). *Trabajo saludable en una Europa que envejece. Estrategias e instrumentos para prolongar la vida laboral* [en línea]. Essen: BKK Bundesverband. Disponible en: http://horarios-centros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/676893/trabajosaludableedadageingeurope.Pdf

MUTUA NAVARRA (2015). *Gestión de la edad en la empresa: reto y oportunidad* [en línea]. Pamplona: Mutua Navarra. Disponible en: http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/mutuanavarra-GestionEdad-02-2015.pdf

OBIOLS QUINTO, Jordi (2007). *NTP 757: Alteradores endocrinos: aspectos generales, estrategia comunitaria*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) (1986). *Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud*. Ottawa: Canadian Public Health Association.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) (2010). *Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.

OSALAN – INSTITUTO VASCO DE SEGURIDAD Y SALUD LABORALES (2022). *Gestión de la edad y prevención de riesgos laborales* [en línea]. Barakaldo: OSALAN. Disponible en: https://www.osalan.euskadi.eus/libro/gestion-de-la-edad-y-prevencion-de-riesgos-laborales-2022/webosa00-contpub/es/

Cita recomendada: MARTÍN DÍEZ, María Jesús. «Gestión de la edad desde la medicina del trabajo en organizaciones saludables». *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2026, n.º 27. ISSN 2339-9546. DOI: https://doi.org/10.7238/o.n27.2613



María Jesús Martín Díez
mj-martindiez@euskadi.eus
Médica de la Unidad de Salud Laboral de OSALAN. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales

María Jesús Martín Díez es licenciada en Medicina por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU), especialista en medicina del trabajo, doctora en Medicina por la Universidad Complutense de Madrid y técnica superior en Prevención de Riesgos Laborales. Ha desarrollado su actividad profesional en el ámbito de la salud laboral, desempeñando funciones en diversas mutuas colaboradoras con la Seguridad Social y en servicios de prevención. Desde 2011 trabaja en OSALAN, Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales, donde participa en proyectos de investigación, divulgación y promoción de la seguridad y la salud en el trabajo. Entre sus principales publicaciones destacan «La salud mental en los trabajadores» (2012); «Guía para la implantación de un plan de prevención de adicciones en la empresa» (2014); «Guía para el personal delegado de prevención: ¿Qué podemos hacer con las adicciones en las empresas?» (2018); y «Gestión de la edad y prevención de riesgos laborales» (2022), «Campaña sobre adicciones en el sector de la construcción» (2023), «Encuesta sobre adicciones en Euskadi en el ámbito laboral con perspectiva de género» (2025). Asimismo, ha participado en diversas iniciativas relacionadas con la promoción de la salud, la prevención de riesgos laborales y la prevención de adicciones en el entorno laboral.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES.

ODS

