

Capítulo 9

Acercamiento a la jubilación en un grupo de enfermería

Norma Betanzos Díaz, Nohemí Roque Nieto, Beatriz Lizbeth Rodríguez Bahena,
Augusto Renato Pérez Mayo, Francisco Paz Rodríguez

Resumen

El aumento de la esperanza de vida en el mundo ha permitido que las personas vivan más años y permanezcan activas por más tiempo, lo que ha generado cambios en la edad de jubilación y en la manera en que las organizaciones gestionan el ciclo laboral. Muchas instituciones buscan crear entornos que favorezcan el desarrollo y bienestar de los trabajadores, promoviendo un envejecimiento exitoso, concepto aún poco explorado, especialmente en el sector salud. La jubilación del personal de enfermería implica la pérdida de experiencia y conocimientos esenciales para la calidad del cuidado. Este estudio, de enfoque cualitativo, tiene como objetivo explorar las vivencias y percepciones de un grupo de enfermeras y enfermeros sobre el envejecimiento exitoso y analizar las variables organizacionales que influyen en este proceso. Con ello, se busca identificar prácticas de Gestión de Recursos Humanos que favorezcan ambientes laborales adecuados para el bienestar y la continuidad del desarrollo profesional.

Palabras clave:
Envejecimiento exitoso;
Enfermería;
Jubilación;
Bienestar laboral;
Gestión de Recursos Humanos.

Betanzos Díaz, N., Roque Nieto, N., Rodríguez Bahena, B. L., Pérez Mayo, A. R., & Paz Rodríguez, F. (2025). Acercamiento a la jubilación en un grupo de enfermería. En N. Roque Nieto, A. R. Pérez Mayo, P. Guerrero Sánchez, N. Betanzos Díaz, & C. Rodríguez Leana, (Coord). *Organizaciones, Salud y Bienestar: Perspectivas Transdisciplinarias sobre lo Social, lo Tecnológico y lo Emocional*. (pp. 234-264). Religión Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.312.c726>



Introducción

El envejecimiento es un proceso natural que se presenta en todas las personas e implica cambios biológicos que en diferente medida llevan a variaciones fisiológicas modestas hasta deterioros significativos en la función física, la discapacidad y la dependencia (Fermín-Martínez et al., 2024). Según datos aportados por la Unidad de Cambio Demográfico y Envejecimiento Saludable de la Organización Mundial de la Salud (OMSS, 2024) se tiene que: El ritmo de envejecimiento de la población es mucho más rápido que en el pasado. En 2020, el número de personas de 60 años o más superó al de niños menores de cinco años. la mayoría de ellas en países de ingresos bajos y medianos. En el mundo hay ya más de mil millones de personas que tienen 60 años o más siendo Japón, Alemania e Italia los países más envejecidos (Taneva et al., 2016). Por otra parte, la esperanza de vida de la población se ha incrementado a más de 60 años y de acuerdo con las condiciones de salud de cada país, se puede esperar vivir 22 años más que en épocas anteriores (OMSS, 2024). En el mismo sentido, se debe considerar que, en escenarios laborales, se tiene una desaceleración de trabajadores debido al cambio en la pirámide poblacional y jubilaciones que lleva a una escasez de trabajadores a largo plazo (Kooij, et al., 2020). Estos cambios demográficos, están propiciando nuevas visiones y creencias acerca de trabajar a edades avanzadas (CIEDESS, 2012; p. 6).

Tradicionalmente, se trata el envejecimiento en entornos de trabajo como un proceso que implica el fin de la vida laboral de los trabajadores dado el deterioro natural de las personas que lleva a pérdidas cognitivas y de salud (Segura, 2017). Además de segregar y darle menor importancia a estos trabajadores (Nazar y Figueroa, 2015). Muchas organizaciones ven de forma favorable la jubilación por la creencia de que los trabajadores mayores, tienen un desempeño menor y se deben suplir por personal joven y al mismo tiempo contratar a empleados con edad máxima de 35 años en algunos

puestos de trabajo que es lo que sucede frecuentemente en México (Ham-Chande et al., 2023).

Por otra parte, el tema de la jubilación a cobrado importancia dado que implica aspectos económicos y de ingresos para las personas mayores y sus familias, lo que ha llevado en muchos casos a la prolongación de la vida laboral (jubilaciones tardías), lo que marca un cambio en la transferencia intergeneracional de recursos, productividad, puestos de trabajo, continuidad de carrera entre otros (Rodríguez Rodríguez et al., 2012). Además, que es acorde con la perspectiva del desarrollo a lo largo de la vida (Baltes, 1987).

De acuerdo con la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound, 2021). Las dos visiones acerca de los empleados mayores (visión tradicional de un recurso que se agota vs visión de crecimiento y apoyo), ha propiciado un incremento en el estudio sobre envejecimiento en espacios organizacionales y también ha llevado a estudiar la importancia de favorecer buenas prácticas dirigidas a mejorar las oportunidades y las condiciones laborales de los trabajadores maduros. Se busca también prolongar la vida laboral de las personas (Eurofound, 2017, p. 15), apoyar la trayectoria laboral de los trabajadores mayores para que sigan activos desarrollándose en ambientes gratos de trabajo (Lama Gálvez, 2020) y se jubilen cuando consideren conveniente sin presiones externas como sucede en Suecia, donde la tasa de empleo entre los trabajadores mayores es alta, con un sistema de pensiones relativamente flexible, sin una edad de jubilación obligatoria (OCDE, 2023; Swedish Pensions Agency, 2020). Además, como señala el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España (2018) “el declive de las capacidades funcionales no implica necesariamente que los trabajadores de más edad desempeñen las tareas peor que los más jóvenes, o que el desempeño del trabajo va disminuyendo a medida que aumenta la edad”. Estos cambios con relación al envejecimiento en el trabajo, lleva a que las organizaciones modifiquen la gestión y los contextos de trabajo de los empleados

mayores para su retención y maximizar su talento (Aksoy y Marcus, 2025).

La perspectiva que estudia esta visión es “envejecimiento exitoso en el trabajo” que ha crecido en importancia entre investigadores y profesionales del ámbito organizacional (Zacher, 2015). Sobre este aspecto la investigación es limitada y aún se trabaja sobre la conceptualización, teorías y variables a considerar. Entre las conceptualizaciones del término envejecimiento exitoso en el trabajo se tiene que es “el mantenimiento proactivo o la recuperación adaptativa (del deterioro) hacia niveles altos de capacidad y motivación para continuar laborando entre los trabajadores mayores (Kooij et al., 2020). Es importante también considerar que un aspecto importante para un envejecimiento exitoso en el trabajo se encuentran aspectos de salud de los empleados (Sewdas et al., 2017). En cuanto a las perspectivas teóricas del envejecimiento exitoso Zacher (2015), menciona las biomédicas, psicosociales, del ciclo vital y los modelos de optimización selectiva con compensación (Baltes, 1997), de afrontamiento asimilativo y acomodativo (Brandtstädt y Renner, 1990), y el modelo de envejecimiento exitoso a lo largo de la vida (Heckhausen y Schulz, 1995), entre otros.

La enfermería como profesión, jubilación anticipada, tardía y envejecimiento exitoso en el trabajo

Una de las profesiones que ha ganado en importancia desde la pandemia, es la profesión de enfermería. Aguirre Raya (2020), indica que:

las condiciones de la práctica profesional se transforman a diario por los efectos del desarrollo tecnológico, los sistemas de comunicación, la situación epidemiológica con la aparición de enfermedades reemergentes, los cambios demográficos de la población y otros problemas relacionados con la pobreza.

El personal de enfermería enfrenta grandes desafíos en su práctica cotidiana como estar actualizado en la profesión, dar una atención cuidadosa a los pacientes, jornadas prolongadas para cubrir los requerimientos de los pacientes, entre otras y que los lleva a estrés en el trabajo, desgaste físico y emocional. Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020), menciona que no se tiene la proporción necesaria para lograr la cobertura sanitaria universal para todas las personas y como ejemplo se tiene que en España hay 6,2 enfermeras por cada 1.000 habitantes, en México se tiene 2.9 profesionales de enfermería siendo la media europea de 8,4. Además de la escases de personal de enfermería, la situación se agrava debido a que estos profesionistas solicitan su jubilación anticipada (Valencia y Raingruber, 2010).

Con relación a los trabajadores de la salud en México, no se tienen datos precisos sobre el número de médicos, enfermeras y personal sanitario que está en proceso de jubilación, ni tampoco se conoce si algunos trabajadores han optado por la jubilación tardía. Menos información se tiene sobre los factores (personales u organizacionales) que apoyan a este personal de salud a tener un envejecimiento exitoso en el trabajo. Sejbaek et al. (2013), indican que aspectos como el entorno laboral, las exigencias laborales, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la escases de oportunidades de cambio, desarrollo, cargas laborales y reconocimiento entre otros, se han asociado con la jubilación anticipada. Por ello, es importante determinar cómo se debe abordar la conceptualización del éxito en el trabajo pues al tener diferentes definiciones, se valoran aspectos que no en todos los casos son similares (Aksoy y Marcus, 2025).

El presente trabajo tiene como objetivo, realizar un estudio cualitativo con enfermeras para conocer de voz de los actores principales, los aspectos que, desde su punto de vista, les permite tener un envejecimiento exitoso en el trabajo (factores organizacionales y personales). Buscamos describir cómo vivencian las enfermeras el cambio a ser un trabajador adulto mayor y si es percibido como una

dificultad (por ejemplo, la disminución de las capacidades físicas), o una ganancia (por ejemplo, experiencia y manejo de problemas). En este sentido se considera lo mencionado por Gergen “las exposiciones narrativas están incrustadas en la interacción social, hacen que los acontecimientos sean socialmente visibles y establecen característicamente expectativas para acontecimientos futuros” (1996, p. 163).

Método

Se realizó un estudio cualitativo, exploratorio, descriptivo, mediante entrevistas semiestructuradas que tenían como finalidad el identificar, codificar y categorizar patrones de experiencias laborales de enfermeras en proceso de jubilación o jubiladas para identificar pensamientos ideas o sentimientos acerca de los factores organizacionales que contribuyen a un envejecimiento exitoso en el trabajo y su motivación para continuar en el trabajo o el optar por una jubilación anticipada.

Muestra

Se invitó a participar y realizar una entrevista a 13 enfermeras que están realizando actividades de docencia en una universidad con una antigüedad mayor a 20 años en hospitales del sector salud y que estuvieran en edad para trámites de jubilación (mayores a 45 años) o jubiladas. Las entrevistas se llevaron a cabo en un espacio tranquilo, y que permitió el intercambio de información y tuvieron una duración que oscila entre 40 a 90 minutos. Cabe mencionar que se protegió la identidad de las entrevistadas, por ello se anonimizó sus datos y solo se asignó una clave que permitió la codificación de sus respuestas. Igualmente, se les solicitó el consentimiento verbal informado, para la inclusión en el estudio y se procedió a la grabación de las respuestas para su análisis. Las entrevistas se realizaron de manera informal y

con unas pocas preguntas predefinidas, que sirvieron como guía de entrevista semiestructurada.

Análisis de datos

El análisis de los datos recopilados para este estudio se guio por el método relacional centrado en la voz, desarrollado por Brown y Gilligan (1992). Este método relacional traduce la ontología relacional en un método concreto de análisis de datos cualitativos, al permitir explicar la narrativa de los individuos en función de sus relaciones y de los contextos sociales y culturales más amplios en los que viven. Al mantener la voz, se puede determinar no solo quién habla, sino también quién escucha, lo que transforma el proceso de investigación en una práctica relacional donde las verdades pueden surgir o aclararse.

El primer paso del análisis de datos fue transcribir textualmente todas las grabaciones. Las notas de campo se incorporaron al texto escrito. El método relacional centrado en la voz se basa en cuatro o más lecturas del texto de la entrevista, escuchando las grabaciones mientras se realizan las lecturas. En la primera lectura, se leyó el texto en busca de la trama general y la historia que contaba la entrevistada. Escuchar palabras, metáforas y contradicciones recurrentes en la narrativa. Para ello, se utilizó el análisis del discurso propuesta por Mayan, 2001 usando un sistema de clasificación y categorización que permite codificar las respuestas dadas por las entrevistadas para agruparlas posteriormente en grupos o segmentos similares de respuestas y en algunos casos se establecieron subcategorías que llevaban a una mayor diferenciación de temas tratados.

En concordancia con la Teoría fundamentada, se exige examinar e interpretar datos de manera cuidadosa, y a menudo hasta minuciosa. En este examen microscópico se hallan dos aspectos principales del análisis: a) los datos o textos, observaciones, vídeos y artículos semejantes recopilados por la o el investigador; y b) las

interpretaciones de las o los observadores y las o los actores de esos acontecimientos, objetos, sucesos y acciones. Además de la interacción que tiene lugar entre los datos y la o el investigador en el proceso de recolección y análisis de estos (Strauss y Corbin, 2002).

Resultados

En este estudio se revisaron los discursos de las enfermeras, se hizo la transcripción de cada una de las entrevistas y se procedió a su clasificación. La perspectiva de sistemas ecológicos Marcus (2020), permitió apoyar el análisis del discurso de las enfermeras y enfocar los temas sobresalientes de la información aportada. Los fragmentos anotados a continuación son tomados de forma literal a lo expresado por las entrevistadas. Las categorías principales siguientes, emergieron del análisis realizado:

- Carrera de enfermería (Compromiso de carrera, valores e Identidad de carrera)
- Trabajo en enfermería
- Edad y discriminación
- Compromiso organizacional y responsabilidad en el trabajo
- Éxito en el trabajo

A nivel macro (social), mencionaron su desconcierto ante las influencias de políticas gubernamentales e institucionales que se tienen actualmente en el sector salud. Igualmente mencionaron aspectos culturales dado que el discurso de las enfermeras se entrelazó con sus experiencias laborales, vivencias personales y familiares. A nivel meso, se necesita más explicación sobre cómo los aspectos sociales del grupo de trabajo y del puesto, como las personas con las que se trabaja y las características basadas en habilidades o conocimientos del trabajo que se desempeña, influyen en la

capacidad y la motivación de los trabajadores mayores para continuar trabajando.

Uno de los temas principales que dan sentido al trabajo cotidiano y a la construcción de su vida personal de estas empleadas, fue la carrera de enfermería, sus valores, identidad de grupo, la trayectoria laboral y preparación para lograr una mejor posición laboral.

Otro de los temas relevantes que abordo el grupo de enfermeras fue la categoría de las condiciones de trabajo en enfermería siendo considerada por todas ellas como un trabajo desgastante, difícil y con muchas actividades operativas. Se destacaron los aspectos negativos que enfrenta una enfermera en su actividad diaria y más si es una enfermera de edad mayor donde las complicaciones de salud y personales impiden realizar la labor con la eficiencia que se tenía en años anteriores.

También trataron el tema de Compromiso organizacional y responsabilidad en el trabajo, donde las enfermeras indicaron la importancia de cumplir con los lineamientos institucionales y lo requerido en los hospitales que, a pesar de los cambios en el sistema de salud en México, deben seguir actuando con responsabilidad en sus tareas y cumplir con sus pacientes. En este sentido se evidenció el compromiso afectivo de las enfermeras y como su relación de trabajo no debe estar basada solamente en las ganancias o beneficios que les brinde la organización (compromiso de continuidad).

Se trato también el tema de discriminación en el trabajo donde solamente una de las enfermeras mencionó haber sufrido discriminación por la edad, no obstante, varias de ellas mencionaron haber presenciado discriminación hacia otras compañeras principalmente de parte de los superiores.

Dado el tiempo de más de 23 años de permanencia en hospitales y su conocimiento de las dinámicas, organización, aspectos administrativos y gerenciales, se les preguntó sobre ¿Qué era para ellas en éxito y si se consideraban exitosas? Esta información

permitió conocer que factores influyen en el trabajo para tener un envejecimiento exitoso, además que las enfermeras lo vincularon con la satisfacción laboral del logro de metas y la satisfacción personal alcanzada con el apoyo de jefes y pares. Este análisis retoma varias teorías que facilitan su análisis y que aportan información que no ha sido lo suficientemente investigada en el contexto mexicano.

- Carrera de enfermería como elección de vida

La carrera de enfermería como elección de vida, coincide con lo encontrado por Uthaman et al., (2015) que indica la importancia de la enfermería, la atención al paciente y la importancia del cuidado a los otros.

- “M36TJ” y la verdad no me arrepiento (de haber estudiado enfermería) he tenido tantas satisfacciones eh tanta alegría desde el momento de estudiarlo es bellísima la carrera y aplicarlo, o sea, creo que le puse la cereza al pastel.
- - “M30J” yo siempre estaba pendiente de los pacientes, o sea, a mí no me gustaba que mis compañeras no tuvieran ese cuidado como se debería de dar, yo siempre estaba al pendiente y si una compañera no llegaba, yo atendí al paciente porque yo sabía hacerlo.
- “M27J” hay algo que tengo que es deseo de servir, que eso es la enfermería, lo tenemos las que nos gusta, el deseo de servir hasta el último momento.
- “M31TJ” porque yo todavía en mis tiempos aprendíamos de todo, somos este pues las multiusos.
- “|M27J” la carrera de enfermería es una de las profesiones más difíciles que hay, cuando la ejerces con mucha voluntad con mucha entereza, entonces te desgastas mucho emocionalmente.

Compromiso de carrera

El compromiso de las enfermeras con la carrera elegida se vincula a la importancia de los valores profesionales conformados por los valores personales, cultura, formación, interacciones con otras enfermeras y valores organizacionales que son esenciales para brindar una atención segura y ética (Gassas y Salem, 2022).

- “M23J” porque se tiene una gran responsabilidad, que se tiene una vida o sea no manejas máquinas manejas vidas.
- “M28J” debemos estar convencidos de la profesión porque si no están convencidos de la profesión es esa parte del cansancio el maltrato a los pacientes.
- “M30Ja” cuando yo entré ya este a estudiar pues me fui dando cuenta que la carrera era muy interesante no que no nada más era pues aplicar inyecciones este tender una cama este platicar con el paciente será todavía enfermería mucho más allá o sea el compromiso era mayor.
- “M31J” o sea que, si estoy ahí porque trabajo con gusto verdad, por vocación.

Identidad

Las enfermeras indicaron, como el ser enfermeras les da ese sentido de identidad y pertenencia. Se vincula con quienes son y la importancia que tienen para los otros al contribuir a su bienestar utilizando sus conocimientos y experiencia lo que les genera orgullo y determina su posición en una sociedad (Sousa-Ribeiro et al., 2024). Se incluyó también por las enfermeras el sentido subjetivo de que uno es miembro de un grupo de trabajo valorado positivamente (Roberts y Caza, 2025). También el ser enfermeras les da identidad social que indica cómo se orientan los comportamientos y se asignan recursos (Zhao et al., 2024).

- “M28J” nunca voy a dejar de ser enfermera ¿no? entonces y a mí me gustó y yo sí puedo decir que esa vocación la escogí desde que era chiquita que dije que iba a ser y hasta que lo logré.
- “M36TJ” yo seguiré siendo enfermera hasta el último día de mi vida.
- “M34J” y de todos modos (refiriéndose a jubilarse de enfermería) sigue uno aplicando lo que uno sabe con los amigos con la familia con medio mundo.

Trabajo en enfermería

En diversos estudios sobre los trabajadores de la salud, especialmente en enfermeras se ha encontrado que aspectos como la mayor carga de pacientes puede llevar a intención de retiro o jubilación, ya que esto les genera agotamiento y falta de tiempo para la convivencia social (Chan et al., 2013). También se ha establecido en otros estudios con enfermeras que el requerimiento de atención a los pacientes sobre todo en ciertas áreas críticas conlleva jornadas laborales excesivamente largas, cambios constantes en las condiciones laborales, conflicto entre las prioridades de la atención de enfermería generan entornos organizacionales estresantes (Macken y Hyrkas, 2014).

Condiciones desgastantes (exigencias laborales)

- “M31J” es pesado el trabajo, hay presión en las áreas críticas como son urgencias, cirugía el quirófano y la unidad de cuidados intensivos, pero ahora han cambiado los tiempos ahora hay enfermedades que no había antes en nuestros tiempos.

- “M31J” el ver que se te muere tu paciente que estuviste viéndolo un mes hasta 2 meses y se te muere, pues no te gusta.
- “M30J” trabajamos este muchísimo muchísimo de verdad, es un trabajo por ejemplo yo que estaba en urgencias como jefa y entregaba 80 pacientes imagínese son muchísimos y de cada paciente su diagnóstico médico sus soluciones estudios pendientes.

Condiciones de contratación y servicio

El contexto laboral de los profesionales de enfermería muestra que es una población con sobrecarga de trabajo, jornadas extensas, turnos rotatorios, trabajo nocturno frecuentes cambios de servicios y carga psicológica por manejo de situaciones críticas (Canales-Vergara et al., 2016) lo que lleva a un gran desgaste y a hacer ajustes frecuentes así como a un compromiso fuerte con el hospital para mantener en funcionamiento el servicio y no afectar a los pacientes pero también porque puede influir en que las despidan del puesto y con ello afectar sus ingresos económicos.

Por otra parte, estudios como el de enfermeras en Singapur, mostró que las enfermeras de mayor edad tienden a tener más problemas de salud y podrían encontrar el trabajo físico más exigente a medida que envejecen (Ang et al., 2016).

Una revisión exploratoria encontró que profesionales de la salud como las enfermeras se enfrentan a una mayor presión laboral, incluyendo una atención más intensiva al paciente, tareas adicionales no rutinarias, mayor documentación, mayores exigencias y requisitos, así como incrementar sus habilidades, más horas extras, jornadas laborales extendidas, y una mayor proporción de pacientes para las enfermeras (Doleman et al., 2023).

- “M31J” cierto cuando van empezando las jornadas son de contrato eventuales pues andas flotando por los 3 turnos y por la jornada acumulada, uno pasa por todo eso porque bueno así ha sido, yo empecé como personal de banca y si había ausentismo nos contrataban y si no, nos regresaban y así, hasta que pude obtener una base.
- “M31J” pues no tienes vacaciones y andas de turno en turno y si falta alguien pues te mandan traer de tu casa sí y si dices no puedo entonces ya como que te van pasando a segundo plano y van llamando a la que sigue y a la que sigue.
- “M30TJ” yo trabajaba sábado y domingo en el hospital, todo el día de 7 a 7 y de lunes a viernes en otro hospital, aquí pues yo no tenía ningún día de descanso más que en vacaciones.

Edad y discriminación

Una de las medidas para un envejecimiento exitoso en el trabajo es apoyar el rediseño de puestos de trabajo para reducir la carga de trabajo excesiva, el estrés y apoyar el enriquecimiento laboral para optimizar la contribución de las enfermeras de mayor edad.

- “M27J” y ahora ya no es así nosotros intubamos nosotros poníamos catéteres, en un paro en lo que llegaba el médico que ya estaba sobre el paciente dándole masaje y todo cuando eres muy responsable y con la edad te vas dando cuenta de tus limitaciones.
- “M30TJ” claro el dinamismo del joven que se come la vida que está como cuando nosotros llegamos que trabajábamos en la mañana en la tarde en la noche y de aquí nos íbamos para allá y para acá, hay que mandarlo donde el paciente es demandante.

- “M30TJ” No lo hablas y ya mientras te expusiste a que el paciente te reporte, te exponga a que el médico llegue te grite y te discriminé delante de todo mundo, sí y ya también te expusiste a que fuera el médico y diga que no te quiere.
- “M36TJ” No me sentía agredida pero sí hay ciertos comentarios como tanto de algunos compañeros de algunos pares y de algunos jefes
- “M36TJ” Como decir pues ya que dejen el lugar (refiriéndose a las enfermeras mayores), como cuando se expresan de un paciente que esta grave y ancianito y dicen... hay ya le está robando el aire a los demás.

La información de las enfermeras hace evidente la discriminación por edad donde los otros hacen comentarios o acciones principalmente de los jefes inmediatos que muestra la falta de apoyo y el relegar a las enfermeras a un segundo plano cuando continúan activas en sus labores. Esto coincide con lo encontrado por Denton et al. (2021), en contextos de trabajo de las enfermeras, de enfrentar suposiciones negativas sobre sus capacidades y sentirse infravaloradas o explotadas en su lugar de trabajo, así como discriminación hacia las personas mayores. Chen et al. (2024), menciona que a menudo se subestiman las habilidades de las enfermeras y por ello se espera que se jubilen para aliviar la presión laboral sobre la generación más joven (Li et al., 2020). En este estudio también se evidenció que las enfermeras tenían mayor intención de rotación y menor satisfacción laboral cuando se tiene discriminación en el contexto laboral y se resaltó como el edadismo afectó negativamente las oportunidades de desarrollo profesional y el bienestar de las enfermeras mayores, dificultando su continuidad en la práctica (Chen et al., 2024).

Problemas de la edad y condiciones de trabajo

Como aspecto fundamental para tener un envejecimiento exitoso en el trabajo, las enfermeras manifestaron que se debe tener buenas

condiciones de salud para poder cumplir de manera conveniente con sus funciones y no interferir con el cuidado eficiente. Por otra parte, estudios como el de enfermeras en Singapur, mostró que las enfermeras de mayor edad tienden a tener más problemas de salud y podrían encontrar el trabajo físico más exigente a medida que envejecen (Ang et al., 2016).

- “M23TJ” entonces me mueven a urgencias y yo ya estaba en la terapia intensiva, era un lugar de mucho movimiento sí pero el lugar es pequeño entonces pues no es muchas las distancias que caminas y yo me sentí a gusto ahí, pero pensaba ahora que me movieron a urgencias cómo le voy a hacer si tengo que ir al laboratorio, llevar el paciente aquí llevarlo para allá.... correrle para acá ya no puedo hacer eso de verdad.
- “M30TJ” si tú no hablas y si tú te quedas callada y ya te mandaron a ese servicio donde no puedes y te quedas callada y qué pasa qué el paciente te reporta porque eres irresponsable no le va a dar medicamento a la hora no sólo aplicárselo en vez de picar una vez lo picaste 3 veces justa razón no?
- “M30TJ” pues imagínate que el paciente cae está en paro, ella tiene que correr y no puede sus rodillas no le dan para correr sí es muy serio.

Adecuaciones del trabajo por la edad

Los factores que las enfermeras mencionaron como importantes para seguir en la organización y posponer la jubilación fueron las condiciones laborales flexibles, las adecuaciones de trabajo para ubicarlas en áreas de menores requerimientos físicos y sin tantas presiones de cuidados del paciente, pero donde puedan seguir contribuyendo a la atención, además de expresar la importancia que

se les siga valorando en el trabajo que desempeñan (Cleaver et al., 2022). Las adecuaciones en el trabajo apoyan la permanencia y que no se opte por la jubilación anticipada que causa problemas de falta de personal en las áreas de hospitalización (Andrews et al., 2005).

La planificación de la fuerza laboral considerando los cambios en la edad para estas profesionales de la salud, se vuelve de gran relevancia y es factible de realizar para las organizaciones si el hospital permite efectuar los movimientos administrativos necesarios y verificar que las enfermeras cubran el perfil para desempeñarse en otras áreas, si tienen la capacitación necesaria para desempeñar el nuevo puesto, siendo principalmente un proceso de organización interna del hospital que no conlleva desembolsos si se mantienen los objetivos de operatividad del sistema de salud. Durante la última década, la investigación sobre los antecedentes contextuales del envejecimiento laboral ha reconocido la importancia del diseño del trabajo (Zacher, 2015). Truxillo et al. (2012), teorizaron que los mejores resultados laborales se obtendrán cuando exista una correspondencia entre la edad del trabajador y las capacidades físicas y profesionales del puesto.

Una de las medidas para un envejecimiento exitoso en el trabajo es apoyar el rediseño de puestos de trabajo para disminuir la carga de trabajo excesiva, el estrés, y apoyar el enriquecimiento laboral para optimizar la contribución de las enfermeras de mayor edad. Como recomienda el informe sobre Políticas de apoyo a las enfermeras mayores en el trabajo (Buchan et al., 2020), la dirección puede evaluar el alcance del rediseño de puestos de trabajo y apoyar el enriquecimiento laboral para las enfermeras de mayor edad. Esto se centrará en ajustar las responsabilidades laborales y la organización del tiempo de trabajo, para que se adecuen a las capacidades cambiantes de las enfermeras y sus responsabilidades no laborales a lo largo de su vida (p.32).

- “M28J” le dieron otro trabajo diferente o a mis compañeras a las que tienen más edad y las van moviendo a otro lugar donde ya no tengan que hacer tanto movimiento o cargar.
- “M28J” a lo mejor pasarlas a consulta externa, en servicios donde le digo, donde no tengan que cargar con pacientes o que tengan que actuar rápido como en un paciente con paro ahí sí, o sea si no puedes caminar, mejor hazte para acá porque aquí sí se necesita gente que se mueve claro.
- “M30TJ” tenemos que saber distribuir a todo ese personal porque ya exprimimos a este, ya dio todo esto, ajá entonces, ya no puedes pedirle que atienda tanto.

Compromiso organizacional y responsabilidad en el trabajo

El Compromiso organizacional se define como “la lealtad o vínculo de un individuo con la organización que lo emplea” (Bozeman y Perrewe, 2001). Las enfermeras comentaron que para un buen desempeño en el trabajo es necesario estar comprometidas con el trabajo y con el hospital y no solamente por el pago recibido con lo que indican que no debe ser el compromiso de continuidad el que lleve a cumplimiento en el trabajo (Meyer y Allen, 1991), sino que el compromiso normativo debe darse en la práctica continua donde se tiene una fuerte liga con la institución y sus valores que lleva a cumplir con las actividades (Betanzos et al., 2017). Así mismo se mencionó que las nuevas políticas de cambios en el sistema de salud, los ha llevado a perder el sentido de pertenencia pues se llaman diferente y se tienen otros objetivos que no les facilita el integrarse y sentirse parte de ese nuevo organismo donde se sienten extrañas pues mantienen la liga con su anterior hospital que tenía otro nombre y que ya no existe.

En particular para las enfermeras, se tiene que los factores externos que afectan el compromiso organizacional se incluye el tipo

de liderazgo, las características organizacionales, los recursos y la dotación de personal (Gassas y Salem, 2022) y también el entorno de trabajo (Kim et al., 2023).

- “M31J” porque no están realmente comprometidas yo creo. ¿Muchas veces es que tenemos que ver ¿qué pesa más verdad? ¿tu familia o el trabajo? ¿hay que cumplir con el trabajo verdad? desde el momento en que escogimos esta carrera ¿verdad?
- “M31J” o sea que, si estoy ahí porque trabajo con gusto verdad, por vocación verdad no nada más por ver cuánto me pagan.
- “M30J” y no debe de ser por dinero porque yo no lo hago por dinero porque yo gano muy bien cuestión de que me jubile como jefa y nomás trabajo para mí solita y mis hijos todos están bien o sea no es el dinero no, pero nadie me cree.
- “M36TJ” dónde está ese amor a mi institución (refiriéndose al cambio de políticas que modificó el sector salud y cambio de nombre, misión, visión) cierto sí un cambio drástico para los trabajadores el que se sienten con esa pertenencia sí influye sí ¿por qué? porque durante toda la vida he estado con ese apego con ese compromiso con esa responsabilidad (refiriéndose a su institución anterior que modificó el sector salud).
- “M36TJ” con ese cobijo de mi institución (refiriéndose al cambio de nombre, políticas, misión, visión e imagen) y ahorita yo me voy de verde cuando yo siempre fui azul marino yo les digo mi chaleco azul está aquí abajo cerquita de mi corazón, el verde me lo pongo porque también tengo compromiso es quien me paga claro.

Éxito en el trabajo

Definición de éxito de acuerdo con las enfermeras

- “M3oJ” el éxito pues que logré lo que yo quería no para mí, el éxito es lograr lo que yo desde un principio me planteé y haber dejado una huella.
- “M3oTJ” para mí eso es el éxito sentirme completa sentirme plena sentirme pues satisfecha de lo que he logrado.
- “M3oTJ” en todos los lugares puedes lograr el éxito si tú te lo propones si tú tienes la mentalidad y si tú quieres en realidad ser exitosa vas a serlo porque siempre vas a hacer las cosas o vas a tratar de hacer las cosas bien sin importar a quién le parezcan bien o mal.

En estas expresiones se puede notar que para las enfermeras el éxito tiene que ver con el cumplimiento de metas por una parte y con la satisfacción del trabajo, pero también como una forma de trabajo personal o enfoque a realizar bien el trabajo y que esta más vinculada con aspectos y valores personales.

Aspectos relacionados al éxito (satisfacción con el trabajo)

- “M28J” me siento muy satisfecha de lo que se logró de lo que pude lograr y me siento satisfecha de gente que estuvo conmigo y que ahora está en un lugar privilegiado que han salido adelante y yo los veo y siento que su éxito es parte de mi éxito.
- “M3oJ” y me siento satisfecha y me llena como vivir la época tradicional antigua y como te estoy viviendo la época actual o sea el cambio y ahorita estoy viviendo lo que para mí eso es algo que me tiene extasiada.

- “M30TJ” me voy muy contenta porque me considero una profesionista que luchó por el éxito porque siempre me mantuve superándome siempre estuve en superación siempre estuve estudiando.
- “M36TJ” sin afán de presunción no porque al final del día yo creo que cada una nos ponemos nuestras metas y vamos adelante pues con nuestro propio esfuerzo sin tener que deberle a alguien el favor o tener que haberte creo que eso es lo más gratificante es haber logrado realmente el éxito económico.
- “M23TJ” resuelve esto resuelve el otro y creo que no lo hice mal creo que no lo hice mal entonces pues porque buscaba yo siempre estudiar, estudiar, estudiar y saber cosas y ser resolutiva y todo mundo desean eso.

Como mencionaron Taneva y Yankov (2020), el envejecimiento exitoso en el trabajo es un proceso de crecimiento personal y profesional que puede ocurrir a lo largo de toda la trayectoria laboral.

Factores para tener éxito en el trabajo

Uno de los aspectos importantes para el éxito en el trabajo de las enfermeras como indica Goodare (2017), es sin duda la parte de administración y el trabajo con los médicos donde no hay trabajo colaborativo “El lado del administrador con los médicos, centrándose más en las responsabilidades financieras y sin respetar a las enfermeras ni sus opiniones”. Por ello quienes lideran los equipos de trabajo (administradores o médicos), debe mejorar el entorno laboral, la comunicación y la toma de decisiones compartidas, respetando a las enfermeras y sus opiniones (Macken y Hyrkas, 2014). Las enfermeras en etapas avanzadas de su carrera desean mayor reconocimiento y claridad con las actividades a realizar. Pues, las exigencias y los recursos laborales predicen diferentes trayectorias de enfermeras

y pueden llevarlas a un envejecimiento exitoso en el trabajo o a la intención de retirarse o jubilarse.

- “M28Ja” a veces el líder que está en la cabeza puede hacer la diferencia en hacer un ambiente laboral agradable creativo o a contribuir a destrozarlo poco a poco y a quitarle a la gente muchas cosas.
- “M28Ja” las administraciones que se escoge sean gente responsable porque va a estar a la cabeza que sea gente responsable preparada y que de verdad vaya a trabajar, que le importe su gente.
- “M28Ja” uno consigue más dándole el valor a su gente que con medidas autoritarias y que llega un momento en que ya no se contempla a la persona cuando hay dirección de una administración de puertas cerradas.
- “M28Jb” ahorita el momento en sector salud es crítico donde le repito hay mucha carencia de todo, material, medicamentos, recursos humanos, esos son factores que también orillan a que uno se retire.
- “M28Jb” nuestro objetivo principal que es el paciente pues que se debe de tener todo, me refiero que para dar la atención debemos de contar con todo material medicamentos equipo el recurso humano que es bien importante.

Conclusiones

El envejecimiento exitoso en el trabajo no puede estar relacionado solamente a procesos de salud-enfermedad, también impactan el medio social y los comportamientos y expectativas de las personas en esta etapa de su vida (Rowe, 2023). El mantenimiento proactivo o la recuperación adaptativa (del deterioro) hacia niveles altos de capacidad y motivación para continuar laborando entre

los trabajadores mayores, juega un papel preponderante para las enfermeras. En cuanto a la experiencia laboral, algunas enfermeras que experimentaron cambios de trabajo mostraron plasticidad, adaptación y flexibilidad a estos cambios, estando en concordancia con lo reportado por Braz et al. (2021).

Algunas organizaciones buscan mejorar y adaptarse a las condiciones laborales, para las personas mayores. Con la finalidad de, retener y motivar a los trabajadores mayores (Bal et al., 2015). En el caso de las enfermeras entrevistadas, encontraron en la docencia una opción para seguir desarrollando la profesión de enfermería y continuar su carrera de forma más adaptativa a sus necesidades y expectativas en esta nueva etapa de la vida adulta, al brindar asesorías y siendo una guía para los estudiantes que están en formación. Considerando la teoría del envejecimiento exitoso en el trabajo (Aksoy & Marcus, 2024 y Kooij et al., 2020), este grupo de enfermeras pudo resolver de forma conveniente las demandas de trabajo considerando sus capacidades y necesidades como empleadas.

El incremento de la expectativa de vida requiere incorporar en el trabajo, la reingeniería de las instituciones y evaluar la adaptación social, así como conocer la respuesta de las organizaciones a estas nuevas realidades (Rowe, 2023). Pues se espera un incremento de los problemas de salud complejos relacionados con la edad, que requerirá una plantilla con experiencia y conocimientos. Para 2030, se estima una escasez mundial de 10 millones de profesionales sanitarios (Alkan, 2024). Considerando su mayor experiencia, las enfermeras y matronas de mayor edad constituyen una parte importante de la plantilla sanitaria. El aumento de la carga de trabajo, las condiciones laborales poco atractivas, las malas condiciones laborales y el apoyo inadecuado afectan la escasez de enfermeras, ya que estas tienden a dejar su trabajo (Chan et al., 2013). Sin embargo, la percepción de los directivos sobre la contribución de las enfermeras y matronas de mayor edad es a menudo negativa (Denton et al., 2023).

Referencias

- Aguirre Raya, D. A. (2020). Retos y desafíos de la enfermería en el mundo moderno. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 19(3), 1-5.
- Aksoy, E., & Marcus, J. (2025). Enabling older employees' well-being through HR attributions: The moderating role of management context. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 135–153. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12555>
- Alkan, E., Cushen-Brewster, N., & Anyanwu, P. (2024). Organisational factors associated with healthcare workforce development, recruitment, and retention in the United Kingdom: A systematic review. *BMC Nursing*, 23. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02317-8>
- Andrews, J., Manthorpe, J., & Watson, R. (2005). Employment transitions for older nurses: A qualitative study. *Journal of Advanced Nursing*, 51(3), 298–306. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03501.x>
- Ang, S. Y., Ayoob, S. B. M., Hussain, N. B. S., Uthaman, T., Adenan, H., Chiang, P., & Ostbye, T. (2016). Older nurses in Singapore: Factors associated with attitudes towards extending working life. *Proceedings of Singapore Healthcare*, 25(4), 222–229. <https://doi.org/10.1177/2010105816655553>
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & Rousseau, D. M. (2015). Introduction to aging workers and the employee-employer relationship. En P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau, (eds.). *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 1–9). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08007-9_1
- Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, 23(5), 611–626. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.23.5.611>
- Baltes, P. B. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *American Psychologist*, 52(4), 366–380. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.4.366>
- Betanzos-Díaz, N., Rodríguez-Loredo, C. S., & Paz-Rodríguez, F. (2017). Development and validation of a questionnaire on normative organizational commitment: A pilot study in Mexican workers. *Anales de Psicología*, 33(2), 393–402. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.265531>

- Bozeman, D. P., & Perrewe, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Brandtstädter, J., & Renner, G. (1990). Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment: Explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies of coping. *Psychology and Aging*, 5(1), 58–67. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.5.1.58>
- Braz, M. L. D., Gutierrez, B. A. O., Alvarenga, G. M. O., Quintans, J. R., Santos, A. B. D., & Chubaci, R. Y. S. (2021). Aging: The experience of nurses working in a hospital. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(3). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1187>
- Brown, L. M., & Gilligan, C. (1992). *Meeting at the crossroads: Women's psychology and girls' development*. Harvard University Press.
- Buchan, J., Catton, H., & Shaffer, F. A. (2020). *Ageing well? Policies to support older nurses at work*. International Centre for Nurse Migration. <https://www.icn.ch/publications>
- Canales-Vergara, M., Valenzuela-Suazo, S., & Paravic-Klijn, T. (2016). Condiciones de trabajo de los profesionales de enfermería en Chile. *Enfermería Universitaria*, 13(3), 178–186. <https://doi.org/10.1016/j.reu.2016.05.004>
- Chan, Z. C. Y., Tam, W. S., Lung, M. K. Y., Wong, W. Y., & Chau, C. W. (2013). A systematic literature review of nurse shortage and the intention to leave. *Journal of Nursing Management*, 21(4), 605–613. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01437.x>
- Chen, C., Shannon, K., Napier, S., Neville, S., & Montayre, J. (2024). Ageism directed at older nurses in their workplace: A systematic review. *Journal of Clinical Nursing*, 33(7), 2388–2411. <https://doi.org/10.1111/jocn.17088>
- Cleaver, K., Markowski, M., & Wels, J. (2022). Factors influencing older nurses' decision making around the timing of retirement: An explorative mixed-method study. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 169–178. <https://doi.org/10.1111/jonm.13447>
- Denton, J., Evans, D., & Xu, Q. (2021). Older nurses and midwives in the workplace: A scoping review. *Collegian*, 28(2), 222–229. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2020.08.003>

- Denton, J., Evans, D., & Xu, Q. (2023). Managers' perception of older nurses and midwives and their contribution to the workplace—A qualitative descriptive study. *Journal of Advanced Nursing*, 79(2), 727–736. <https://doi.org/10.1111/jan.15431>
- Doleman, G., De Leo, A., & Bloxsome, D. (2023). The impact of pandemics on healthcare providers' workloads: A scoping review. *Journal of Advanced Nursing*, 79(12), 4434–4454. <https://doi.org/10.1111/jan.15642>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2017). *Towards age-friendly work in Europe: A life-course perspective on work and ageing from EU Agencies*. Publications Office of the European Union.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2021). *Estrategias activas para el envejecimiento en el lugar de trabajo y la sociedad*. <https://n9.cl/78yro9>
- Fermín-Martínez, C., Ramírez-García, D., Antonio-Villa, N., López Teros, M., Seiglie, J., Castrejón-Pérez, R. C., García-Peña, C., Gutiérrez-Robledo, L., & Bello-Chavolla, O. (2024). Desentrañando la relación entre edad biológica y fragilidad en adultos mayores mexicanos residentes en la comunidad. *Gaceta Médica de México*, 160(1), 30-39. <https://doi.org/10.24875/GMM.24000115>
- Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound). (2021). *Estrategias activas para el envejecimiento en el lugar de trabajo y la sociedad*.
- Gassas, R., & Salem, O. (2022). Nurses' professional values and organizational commitment. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 18(1), 19–25. <https://doi.org/10.1016/j.jtumed.2022.07.005>
- Gergen, K. J. (1996). *Realidades y relaciones: Aproximaciones a la construcción social*. Paidós.
- Goodare, P. (2017). Literature review: Why do we continue to lose our nurses? *Australian Journal of Advanced Nursing*, 34(4), 50–56.
- Ham-Chande, R., Nava-Bolaños, I., & Valencia-Armas, A. (2023). Desigualdad social e insostenibilidad de las pensiones en México. *Papeles de Población*, 29(115), 29–59. <https://doi.org/10.22185/24487147.2023.115.03>
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review*, 102(2), 284–304. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.2.284>

- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España. (2018). *NTP 367: Envejecimiento y trabajo: La gestión de la edad*.
- Kim, Y. H., Shin, S. I., Kim, H. K., Jun, M., & Wreen, M. (2023). Advanced Practice Nurses' Organization Commitment: Impact of Job Environment, Job Satisfaction, and Person-Organization Fit. *Asian Nursing Research*, 17(2), 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2023.03.002>
- Kooij, D. T. A. M., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.1>
- Lama Gálvez, T. (2020). Los trabajadores de edad y el envejecimiento activo laboral. *Revista Boliviana de Derecho*, 30, 526–557.
- Li, H., Sun, D., Wan, Z., Chen, J., & Sun, J. (2020). The perceptions of older nurses regarding continuing to work in a nursing career after retirement: A qualitative study in two Chinese hospitals of different levels. *International Journal of Nursing Studies*, 105. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103554>
- Macken, L., & Hyrkas, K. (2014). Retention, fatigue, burnout and job satisfaction: New aspects and challenges. *Journal of Nursing Management*, 22(5), 541–542. <https://doi.org/10.1111/jonm.12254>
- Marcus, J. (2020). Clarifying multilevel and temporal influences on successful aging at work: An ecological systems perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 408–412. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.67>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nazar, G., & Figueroa, C. (2015). Creencias estereotípicas sobre el desempeño laboral de trabajadores mayores en Chile. *Psicoperspectivas*, 14(1), 114–125.
- Organización Mundial de la Salud. (2024a, 1 de octubre). *Envejecimiento y salud*. <https://n9.cl/retsd>
- Organización Mundial de la Salud. (2024b). *Decade of Healthy Ageing: Plan of Action 2020–2030*.
- Roberts, L. M., & Caza, B. B. (2025). Positive identity construction in diverse organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12, 423–451. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-041934>

- Rodríguez Rodríguez, V., Rodríguez Mañas, L., Sancho Castiello, M., & Díaz Martín, R. (2012). Envejecimiento. La investigación en España y Europa. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, 47(4), 174–179. <https://doi.org/10.1016/j.regg.2012.02.005>
- Rowe, J. W. (2023). Successful aging: Evolution of a concept. *The Journal of Nutrition, Health & Aging*, 27(3), 194–195. <https://doi.org/10.1007/s12603-023-1098-1>
- Segura C., A. (2017). *Envejecimiento exitoso en el trabajo: Las estrategias de selección, optimización y compensación y su relación con otras variables psicosociales* [Tesis doctoral, Universidad de Huelva].
- Sejbaek, C. S., Nexo, M. A., & Borg, V. (2013). Work-related factors and early retirement intention: A study of the Danish eldercare sector. *European Journal of Public Health*, 23(4), 611–616. <https://doi.org/10.1093/europub/cks117>
- Sewdas, R., de Wind, A., van der Zwaan, L. G. L., van der Borg, W. E., Steenbeek, R., van der Beek, A. J., & Boot, C. R. L. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: A qualitative study. *BMC Public Health*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4675-z>
- Sousa-Ribeiro, M., Knudsen, K., Persson, L., Lindfors, P., & Sverke, M. (2024). Meaning of working for older nurses and nursing assistants in Sweden: A qualitative study. *Journal of Aging Studies*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2024.101230>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Swedish Pensions Agency. (2020). *Orange report: Annual report of the Swedish pension system 2019*.
- Taneva, S. K., Arnold, J., & Nicolson, R. (2016). The experience of being an older worker in an organization: A qualitative analysis. *Work, Aging and Retirement*, 2(4), 396–414. <https://doi.org/10.1093/workar/waw011>
- Taneva, S. K., & Yankov, G. P. (2020). A step forward: From conceptualizing to measuring successful aging at work. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 417–421. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.64>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340–360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454045>

- Uthaman, T., Chua, T. L., & Ang, S. Y. (2015). Older nurses: A literature review on challenges, factors in early retirement and workforce retention. *Proceedings of Singapore Healthcare*, 25(1), 50–55. <https://doi.org/10.1177/2010105815610138>
- Valencia, D., & Raingruber, B. (2010). Registered nurses' views about work and retirement. *Clinical Nursing Research*, 19(3), 266–288. <https://doi.org/10.1177/1054773810369693>
- Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 4–25. <https://doi.org/10.1093/workar/wau006>
- Zhao, C., Yu, G., Cai, Y., Zheng, P., Xu, H., Li, F., Zhang, G., & Zhang, J. (2024). The relationships among career adaptability, career commitment, career identity, and career well-being in Chinese nursing undergraduates: A longitudinal study. *Helijon*, 10(15). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35152>

Approaching Retirement in a Nursing Group

Aproximação da Aposentadoria em um Grupo de Enfermagem

Norma Betanzos Díaz

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0001-7374-0294>

normabetanzos@uaem.mx

normisbetanzos@gmail.com

Profesora investigadora de tiempo completo adscrita a la Facultad de Contaduría, Administración e Informática, de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, SNII-1. Autora artículos en revistas nacionales e internacionales, libros y capítulos del libro. Directora de tesis de pregrado y posgrado.

Nohemí Roque Nieto

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>

nohemí.roque@uaem.mx

nohemí.roque@hotmail.com

Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Consultora, C-SNII. Autora de artículos en revistas arbitradas e indexadas, de libros y capítulos de libros sobre temas científicos a nivel nacional e internacional.

Beatriz Lizbeth Rodríguez Bahena

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0002-6343-3068>

beatriz.rodriguez@uaem.mx

beatriz.rodriguez@uaem.mx

Docente en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Autora de artículos en revistas arbitradas e indexadas, de libros y capítulos de libros sobre temas científicos a nivel nacional e internacional.

Augusto Renato Pérez Mayo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Morelos | México

renato.mayo@uaem.mx

renatomayo@hotmail.com

Profesor Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Asesor de Gobierno y Consultor, Medalla al Mérito Académico por la Universidad Autónoma Metropolitana. SNII-1. Autor de artículos en revistas arbitradas e indexadas, de libros y capítulos de libros sobre temas científicos a nivel nacional e internacional.

Francisco Paz Rodríguez

Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía Manuel Velasco Suárez | Cuidad de México | México

<https://orcid.org/0000-0003-4424-7067>

fpaz@innn.edu.mx

fpaz@innn.edu.mx

Investigador en Ciencias Médicas "D. Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía. Dr. en Psicología por Universidad Nacional Autónoma de México Lic. en Psicología por Universidad Nacional Autónoma de México. Nivel SNI I .

Abstract

The increase in life expectancy worldwide has allowed people to live longer and remain active for more extended periods, leading to changes in retirement age and how organizations manage the work cycle. Many institutions seek to create environments that foster the development and well-being of workers, promoting successful aging, a concept still underexplored, especially in the healthcare sector. The retirement of nursing staff involves the loss of experience and knowledge essential for quality care. This qualitative study aims to explore the experiences and perceptions of a group of nurses regarding successful aging and analyze the

organizational variables that influence this process. The goal is to identify Human Resource Management practices that promote suitable work environments for well-being and the continuity of professional development.

Keywords: Successful aging; Nursing; Retirement; Workplace well-being; Human Resource Management.

Resumo

O aumento da expectativa de vida no mundo tem permitido que as pessoas vivam mais anos e permaneçam ativas por mais tempo, o que gerou mudanças na idade de aposentadoria e na maneira como as organizações gerenciam o ciclo laboral. Muitas instituições buscam criar ambientes que favoreçam o desenvolvimento e o bem-estar dos trabalhadores, promovendo um envelhecimento bem-sucedido, conceito ainda pouco explorado, especialmente no setor saúde. A aposentadoria da equipe de enfermagem implica a perda de experiência e conhecimentos essenciais para a qualidade do cuidado. Este estudo, de enfoque qualitativo, tem como objetivo explorar as vivências e percepções de um grupo de enfermeiras e enfermeiros sobre o envelhecimento bem-sucedido e analisar as variáveis organizacionais que influenciam esse processo. Com isso, busca-se identificar práticas de Gestão de Recursos Humanos que favoreçam ambientes laborais adequados para o bem-estar e a continuidade do desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Envelhecimento bem-sucedido; Enfermagem; Aposentadoria; Bem-estar laboral; Gestão de Recursos Humanos.