



# Gestión de la edad en el trabajo

## Guía de buenas prácticas

© Asepeyo. Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 151.

1ª Edición, marzo de 2022

Fotografías portada desde [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Reservados todos los derechos en todas las lenguas y países

G1E22298

### Introducción

La evolución demográfica de la población trabajadora reclama la incorporación de la gestión de la edad a las distintas políticas empresariales, para garantizar el mantenimiento de la salud y de la capacidad de trabajo a lo largo de todo el ciclo laboral. Asimismo, la necesidad de gestionar la diversidad intergeneracional en las organizaciones es, actualmente, una realidad en la mayoría de empresas, y resulta imprescindible su integración en la estrategia del negocio a nivel laboral, social y de competitividad en el ámbito empresarial.

La presente guía ofrece a las empresas herramientas específicas que favorecen un entorno saludable en los distintos tramos de edad. Una vida laboral productiva es también una plataforma hacia un envejecimiento activo. Un empleo satisfactorio puede ayudar a evitar enfermedades, deterioro físico o mental. La calidad de la vida laboral tiene un gran impacto en todos los trabajadores. Invertir ahora en seguridad y salud en el trabajo es invertir en el resto de nuestra vida.

Los **objetivos** planteados ante la gestión de la edad son:

- Incluir la gestión de la edad en la política de la empresa.
- Considerar la gestión de la edad como tarea fundamental de los directivos y supervisores.
- Promover la capacidad de trabajo y la productividad, en un marco de formación y entrenamiento.
- Adoptar medidas preventivas ante el envejecimiento.
- Realizar una transición segura y digna a la jubilación.

Los **beneficios** que aporta la gestión de la edad en la organización son:

- Incrementa la competitividad de la empresa, debido a la sinergia de conocimiento que se genera entre trabajadores de distintas franjas de edad.
- Favorece la adaptación de los trabajadores más jóvenes, o de nueva incorporación, al compartir experiencias con los trabajadores de más edad de la plantilla.
- Potencia el talento del personal sénior a través de diferentes herramientas de gestión de la edad (procesos de *coaching*, *mentoring*, etc.).
- Retiene el talento, al disponer de planes de carrera definidos a lo largo de la vida laboral.
- Mejora el compromiso profesional con la empresa y contribuye a la permanencia.

### Estructura

- Evaluación inicial de la gestión de la edad en la empresa.
- Análisis de la edad de la plantilla.
- Mejora de las condiciones de trabajo y cambios en la organización.
- Formación y entrenamiento.
- Promoción y prevención de la salud.

### Desarrollo

#### Evaluación inicial de la gestión de la edad en la empresa

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) dispone de una herramienta de autoevaluación, que consiste en la cumplimentación de un cuestionario para determinar si la empresa está preparada para hacer frente a los retos que plantea el envejecimiento de la plantilla.

La evaluación puede realizarse de manera on line, a través de los “Cuestionarios de promoción de la salud”, disponibles en la web [www.insst.es](http://www.insst.es). Por este sistema, la aplicación determina una serie de recomendaciones en función de las respuestas realizadas por la empresa, las cuales pueden servir de orientación para desarrollar su propio plan de acción.

Proponemos utilizar este cuestionario como forma sencilla de registrar y resumir el desempeño de la empresa en gestión de la edad para establecer un plan de mejora. Para ello la empresa puede completar el cuestionario con la siguiente información:

- *Nivel de aplicación (A)*: Aunque la empresa puede establecer una escala propia, proponemos la siguiente:
  - 0: Ninguna o mínima evidencia de que la práctica se usa de forma efectiva. Las oportunidades de mejora son evidentes, indícalas en el formulario.
  - 1: La práctica sólo es desarrollada parcialmente, y/o en los casos en los que es aplicada no es efectiva. En “Oportunidades de mejora” se indicará cómo ampliar la práctica y/o el modo de hacerla más efectiva.
  - 2: La práctica es completamente desarrollada y efectiva en toda la organización.

- *Oportunidades de mejora:* Se indicarán las evidencias observadas que constaten que la práctica referenciada no es aplicada completamente y/o no de forma efectiva. También las acciones a realizar para la aplicación de las buenas prácticas a los planes de la organización.

Al trasladarse al plan de acción, establecerán las actividades más eficaces para la mejora de la gestión de la edad en base a las circunstancias y situaciones particulares de la organización.

La presente guía incluye el cuestionario del INSST en forma de Lista de autoevaluación para ser utilizada como una forma sencilla de determinar las acciones a realizar para la aplicación de las buenas prácticas, partiendo de lo realizado hasta la fecha.

#### **Análisis de la edad de la plantilla**

Para la implantación de las actividades de gestión de la edad es fundamental realizar un análisis de la edad de los trabajadores en toda la estructura jerárquica y puestos de trabajo, y cómo afecta el proceso de envejecimiento dentro de la organización.

Cada empresa debe analizar sus propios indicadores de absentismo. Solo unas condiciones de trabajo saludables y que se adaptan a los cambios en las tareas, la organización y las condiciones de trabajo, asegurarán un mejor estado de salud global de la organización y una mejor calidad de vida de cada uno de los trabajadores que la integran.

#### **Mejora de las condiciones de trabajo y cambios en la organización**

##### **Adaptación de las actitudes**

Es posible que, en ocasiones, se generen ideas preconcebidas entre compañeros o incluso entre los responsables y los trabajadores, por razón de edad. Por ejemplo, relacionadas con la asunción de responsabilidades, actuación con rapidez, esfuerzo físico, etc.

Es muy importante que, desde la empresa, se opte por una actitud justa y adecuada ante cualquier colectivo de edad, a través de programas de concienciación y sensibilización.

##### **Adaptación de la dirección**

La gestión de la edad debe tratarse de manera integrada en todos los ámbitos de gestión, y recogerse en la política establecida en la empresa. En este sentido, es importante resaltar que la política asegure las mismas oportunidades a todos los

trabajadores, independientemente de la edad, sexo, religión, etc.

La edad no puede ser un factor discriminatorio en un proceso de selección de personal, promoción interna u otros aspectos inherentes en la organización y/o puesto de trabajo.

Es preciso establecer un grupo de trabajo para identificar y utilizar las fortalezas y debilidades de los trabajadores, por colectivos de edad, en los distintos puestos de trabajo. Una vez realizado el análisis, se podrán diseñar e implementar programas de transferencia de conocimiento o similar.

##### **Adaptación de la organización**

La organización debe definir cuáles son las competencias de los puestos de trabajo que conforman la empresa. Por ejemplo, la formación, la experiencia, los requisitos o la interacción con otros departamentos, así como las habilidades necesarias para el desarrollo del trabajo.

Para mejorar la colaboración entre los distintos empleados, de forma que repercuta en el compromiso y la prolongación de la vida laboral con la empresa, puede diseñarse un programa de relevo generacional gradual a través de la contratación de personal y/o distribución del mismo.

Otra práctica que puede realizarse es crear equipos mixtos multigeneracionales, estableciendo tareas compartidas entre trabajadores de diferentes edades. Las sinergias de conocimiento que se crean entre las personas jóvenes (en general, dominantes de las nuevas tecnologías, en la adaptación rápida a los cambios y altamente formados) se interrelacionan con las personas de mayor edad (con una amplia experiencia y conocimiento global, promotores de buenas actitudes y con mayor capacidad de resolución de conflictos, pero a veces, con menos disposición al cambio).

En ocasiones, las exigencias y ritmos de trabajo excesivos, según los puestos de trabajo, requieren que se modifiquen aspectos organizativos del trabajo y horarios, en función de las posibilidades de los trabajadores.

La empresa desarrollará acciones para poner en valor la responsabilidad social interna: flexibilizar el tiempo de trabajo, mejoras en la conciliación de la vida laboral y personal, incrementar el tiempo para descansar, por ejemplo, con la adopción de descansos de forma novedosa, mini-descansos de 5 minutos cada media hora, etc.

También recomendamos la implantación de un proceso para la gestión de las ausencias, teniendo en cuenta las posibles no asistencias repetitivas y/o prolongadas en determinados puestos de trabajo debido al factor edad.

*Ejemplos a tener en cuenta en la fase de mejora de las condiciones de trabajo y cambios en la organización del trabajo:*

- Revisar la política establecida en la empresa, de forma que detalle, explícitamente, el trato justo y equitativo de todos los trabajadores, independientemente de la edad, sexo y religión.
- Analizar el envejecimiento de la plantilla en función de puestos, departamentos, etc., desde el punto de vista de RRHH, y planificar el relevo generacional progresivo.
- Valorar programas de coaching y/o mentoring, en función del análisis anterior.
- Establecer nuevas funciones y responsabilidades a los mandos intermedios, de forma que garanticen que el personal de más edad disponga de medidas preventivas adaptadas.
- Establecer que la Dirección de RRHH informe a los trabajadores de más edad sobre la documentación específica de su interés, como el complemento de vacaciones, beneficios sociales o aspectos de la jubilación.
- Definir objetivos específicos para los trabajadores de más edad, por ejemplo la adaptación de los puestos de trabajo, la realización de estudios específicos o la formación a los trabajadores en nuevas tecnologías.

#### Adaptación de los servicios de prevención, propios o contratados

La evaluación de riesgos laborales debe contemplar aquellas condiciones de trabajo que puedan acelerar y/o influir en el proceso de envejecimiento, así como las medidas preventivas oportunas para evitarlo. Es preciso considerar los principios ergonómicos durante la evaluación para preservar la salud y prevenir posibles accidentes.

Recomendamos a las empresas que verifiquen y/o consulten con su servicio de prevención la realización de actuaciones específicas previstas en función del sexo y por tramo de edad.

Los servicios sanitarios deberían ser proactivos y preventivos en función de la edad, realizando, por

ejemplo, estudios de patologías prevalentes por colectivos de edad y campañas saludables, acordes a las nuevas necesidades de los trabajadores.

Es necesario integrar la gestión de la edad en la planificación preventiva y promover la adaptación de puestos de trabajo. La edad puede ser un factor influyente en aspectos sensoriales como la visión, la audición y también en la motricidad, rapidez, facultad física, entre otros. Por eso, es importante verificar que se ha integrado en la evaluación de riesgos y en los protocolos específicos de vigilancia de la salud.

Además, existen factores psicológicos que pueden ser más vulnerables en las personas de más edad. Por ejemplo, la carga mental, debida a las tensiones propias del medio laboral, la adaptación a los nuevos métodos y técnicas laborales, al estrés que se asocia a la transición hacia la jubilación, etc.

En este sentido, tras determinar los factores de riesgo asociados a las personas de más edad, deberían llevarse a cabo las medidas preventivas para adaptar los puestos de trabajo, teniendo en cuenta la edad, con el objeto de seguir activos ante una vida laboral que se alarga.

A continuación se incluye una relación con los posibles cambios fisiológicos y psicológicos asociados a trabajadores de más edad, así como algunos factores de riesgo influyentes.

#### *Relación no exhaustiva de posibles cambios fisiológicos y psicológicos\**

- Disminución de la fuerza muscular de las articulaciones.
- Movilidad articular limitada y disminución de la elasticidad limitada de ligamentos.
- Mayor frecuencia de trastornos en la columna lumbar.
- Modificación de la atención, percepción, memoria y capacidad de tomar decisiones.
- Menor tolerancia al frío y al calor.
- Alteraciones auditivas.
- Alteraciones visuales, enfoque, disminución capacidad reacción y capacidad de calcular distancias.
- Disminución de la coordinación.
- Tratamiento y recuperación más lenta de lesiones y enfermedades

\* Fuente: "Guía para el Abordaje del Envejecimiento en la Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales", elaborada por Foment del Treball Nacional.

Algunos ejemplos de factores de riesgo que pueden condicionarse con la edad son: riesgo de caídas, visualización, audición de señales de seguridad y emergencia, iluminación, humedad relativa, ruido, sobreesfuerzos, posturas forzadas, carga mental, ritmo de trabajo, turnicidad, etc.

Por otra parte, debería diseñarse un plan de carrera profesional para los trabajadores y, en especial, durante la segunda fase de la vida laboral, alrededor de los 40 años, estableciendo formación, promoción y adecuación persona-puesto. Por ejemplo, una opción es redistribuir a los trabajadores de más edad dentro de su propia ocupación, o de otra en la que puedan aprovechar sus conocimientos y experiencia.

El colectivo sénior, con más edad y experiencia, puede desempeñar un papel de *mentoring* o *coaching* para futuras generaciones, y se busca que se produzca la relación en sentido inverso con los empleados junior (por ejemplo, en cuanto a conocimientos de redes sociales).

Con objeto de ofrecer a los trabajadores una preparación adecuada hacia la jubilación, es conveniente que los trabajadores de edad avanzada dispongan de mayor flexibilidad para determinar el momento y la naturaleza de su jubilación.

Algunas acciones que también pueden realizarse desde la empresa son:

- Reducción del horario, sin pérdida de ingresos.
- Periodos vacacionales adicionales para permitir a los trabajadores prepararse para la jubilación.
- Informar a los trabajadores sobre las medidas preliminares de jubilación a nivel corporativo.
- Asesorar a los trabajadores de edad avanzada para conseguir una jubilación digna y saludable.
- Realizar una transición flexible, de manera que el trabajador pueda continuar siendo empleado temporalmente y la empresa se beneficie de sus conocimientos como mentor, tutor y/o supervisor.
- Ofrecer al trabajador una transición del trabajo a la jubilación mediante una jubilación anticipada escalonada. En caso de optar por esta acción, permitir al trabajador decidir, en parte, su calendario de trabajo.
- Ofrecer planes de pensiones para jubilarse anticipadamente.
- Proporcionar asistencia en la búsqueda de nuevos puestos de trabajo.

- Generar vínculos con la empresa, para que las personas jubiladas mantengan el contacto con los compañeros y con la empresa.

### Formación y entrenamiento

Normalmente, al inicio del periodo contractual es cuando la empresa realiza el mayor esfuerzo para formar a su personal. Se considera, en ocasiones, que debido a la experiencia que va adquiriendo la propia persona y el conocimiento de su trabajo, no necesitará una formación posterior. Este planteamiento es totalmente erróneo. Las personas que disponen de una formación continua durante su vida laboral están más motivadas y tienen mayor compromiso con la entidad.

El diseño de los métodos pedagógicos debe adaptarse a la edad de los asistentes a la acción formativa. Un programa de formación adaptado a sus necesidades evitará situaciones de frustración y facilitará la asunción de conocimientos. Los trabajadores de más edad es importante que tengan acceso a la formación en igualdad de condiciones, para aprender nuevas destrezas y actualizar sus competencias profesionales. Por ejemplo, una formación en buenos hábitos de autocuidado les puede favorecer a ralentizar el proceso de envejecimiento.

Recomendaciones a tener en cuenta en el diseño de la formación:

- Establecer métodos pedagógicos dirigidos a la formación profesional de adultos, que tengan en cuenta la edad.
- Formar y seleccionar formadores especializados y preparados para formar a colectivos de mayor edad.
- Revisar y evaluar los programas formativos cada cierto tiempo.
- Ofrecer información puntual y perfeccionamiento, antes de que se requiera una nueva capacidad profesional.
- Mejorar la capacidad de entendimiento entre generaciones mediante talleres participativos.

*Ejemplos a considerar en formación:*

- Evaluar competencias específicas para el personal de más edad.
- Formación en nuevas tecnologías, web, intranet, correo electrónico, aplicaciones informáticas, etc.

- Asegurar que el material formativo y los medios sean adecuados, en cuanto a tamaño de letra, contraste de colores, etc.
- Elaborar notas informativas específicas sobre aspectos de interés de este colectivo como plan de pensiones, beneficios sociales, etc.

### **Promoción y prevención de la salud**

Es recomendable que, a través de la vigilancia de la salud individual y colectiva, se analice la distribución de la edad y el sexo en la plantilla, y en el colectivo de más edad de manera específica, de modo que se puedan determinar programas de promoción y vigilancia de la salud acordes a las necesidades de esta plantilla.

Se trata de un abordaje integral, más allá de la aplicación de los protocolos de vigilancia de la salud y en base a los riesgos del puesto de trabajo. El objetivo es fomentar un estilo de vida saludable, detectar precozmente aquellas enfermedades con alta prevalencia poblacional y evaluar el riesgo de problemas de salud, que facilitarían detectar los primeros signos y tomar medidas oportunas más tempranas.

Recomendamos que el personal del servicio de prevención pueda participar activamente en las decisiones de empresa, en base a sus conocimientos sobre los trabajadores, y como expertos en salud laboral, pudiendo tener una importancia decisiva en la prevención y gestión de situaciones de cambio.

*Ejemplos de programas de promoción y prevención de la salud en función de la edad:*

- Salud osteomuscular (artrosis, reeducación postural, etc.).
- Salud cardiovascular (alimentación, actividad física, tabaquismo, hipertensión, etc.).
- Salud mental (ansiedad, depresión, insomnio, etc.).
- Programa de planificación del recambio generacional, rol de mentor, de intercambio de experiencias, etc.
- Pautas de descanso y sueño.





# Lista de autoevaluación

## Gestión de la edad en el trabajo

Cuestionario “Envejecimiento” del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).  
Colección de cuestionarios de Promoción de la Salud en el Trabajo del INSST.

## Gestión de la edad en el trabajo . Lista de autoevaluación. Cuestionario “Envejecimiento” del INSST

### Buenas prácticas

### A\* Acciones a realizar / Oportunidades de mejora

#### SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Tenemos dificultades para encontrar trabajadores jóvenes con las competencias adecuadas para cubrir los puestos de trabajo claves de la empresa.

N/P

Los cambios demográficos en el mercado laboral de nuestra zona/región van a originar, en breve, problemas en la selección y contratación de personal.

N/P

Al seleccionar y contratar personal en la empresa tenemos en cuenta ciertos límites de edad.

N/P

En la empresa se seleccionan y contratan también trabajadores mayores.

N/P

Anunciamos las vacantes de forma que los trabajadores mayores con las competencias adecuadas puedan presentar su candidatura.

#### FORMACIÓN

Proporcionamos formación continuada a los trabajadores de la empresa para mejorar su desempeño y cualificaciones.

Verificamos, de forma periódica, que los trabajadores mayores participan en la formación continua proporcionada por la empresa con la misma frecuencia que los trabajadores jóvenes.

Animamos a los trabajadores mayores a participar en la formación continua.

Utilizamos métodos adecuados para la formación de adultos y de los trabajadores mayores.

**FORMACIÓN (cont.)**

Los trabajadores de mediana edad y mayores manejan las nuevas tecnologías con una competencia equivalente a la de los trabajadores jóvenes.

Disponemos de información suficiente en la empresa sobre la formación y las competencias necesarias en los puestos de trabajo actuales y futuros.

**ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

Nos aseguramos de que los trabajadores mayores ocupen, con la misma frecuencia que los trabajadores jóvenes, puestos de trabajo de nueva creación o en desarrollo y promovemos esta estrategia.

Tenemos como objetivo para nuestros trabajadores favorecer la diversificación de las tareas y las rotaciones entre puestos de trabajo y, por lo tanto, mejoramos sus habilidades para adaptarse al cambio.

Los trabajadores de la empresa trabajan, en general, en grupos o en equipo.

El trabajo se organiza de tal forma que facilite el aprendizaje y permita el aprender haciendo.

El despliegue de los trabajadores mayores es comparable al de los trabajadores más jóvenes.

**PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL**

Realizamos, de forma periódica, entrevistas para la identificación de las necesidades de formación y para averiguar las preferencias y expectativas de cada trabajador en lo relativo a su plan de carrera.

Apoyamos y ayudamos de forma activa a cada trabajador a conseguir los objetivos de su plan de desarrollo individual.

Diseñamos itinerarios profesionales dentro de la empresa, también para los mayores de 50 años.

Identificamos los puestos de trabajo críticos para los trabajadores mayores y usamos esa información para adaptarlos o para la toma de decisiones en la adscripción de los trabajadores mayores.

**PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL (cont.)**

Promovemos que el personal trabaje en distintas áreas y secciones de la empresa a lo largo de su vida laboral para que pueda seguir desarrollando sus competencias profesionales.

Nos aseguramos de que nuestros trabajadores no realicen un trabajo monótono y/o repetitivo durante periodos prolongados de tiempo (10 años o más).

Prestamos atención al "tiempo límite de adscripción" en aquellos trabajadores que ocupan puestos de trabajo considerados críticos para la edad y les ofrecemos la posibilidad de cambiar a otras áreas menos exigentes desde el punto de vista físico y psíquico después de haber desarrollado esta actividad durante un tiempo prolongado.

**PROMOCIÓN DE LA SALUD E INCLUSIÓN**

En la empresa, ciertos puestos de trabajo son críticos para los mayores (por ejemplo: carga física elevada, ritmo impuesto por máquinas o terceros, exposiciones ambientales acumulativas).

N/P

*Si en la empresa existen puestos de trabajo a turnos nocturnos o rotatorios:*

N/P

Se facilita el cambio a un turno de día a los trabajadores mayores que han desempeñado durante años un trabajo en turno nocturno o rotativo.

Los turnos se organizan de forma que afecten lo menos posible la salud de los trabajadores (planificación adecuada de la secuencia de los turnos, asignación, duración y distribución del horario de trabajo respetando los criterios de salud).

Organizamos los flujos y el despliegue del trabajo de tal forma que los trabajadores mayores pueden organizar el trabajo a su propio ritmo.

Disponemos de suficiente información sobre el estado de salud de nuestros trabajadores y sobre posibles métodos para promover la salud en la empresa.

Nuestra empresa dispone de un programa de inclusión y de gestión de casos (existencia de un comité para la inclusión, herramientas que se aplican con cierta regularidad, recogida de datos periódica, metodología para la gestión de casos y aplicación de medidas preventivas).

Discutimos con los trabajadores que se acercan a la edad de jubilación sobre el cuándo y el cómo quieren abandonar la empresa.

**PROMOCIÓN DE LA SALUD E INCLUSIÓN (cont.)**

Nuestros trabajadores mayores cuentan con conocimientos (empíricos) específicos que resultan esenciales para mantener los procesos de trabajo de la empresa.

Creamos grupos de trabajo transgeneracionales para favorecer el intercambio de conocimiento entre generaciones.

Mantenemos sistemas especiales de transferencia de conocimiento entre generaciones (por ejemplo: becas, mentoring, grupos de trabajo de edades mixtas o en tándem).

Promovemos modelos de jubilación escalonados para mantener la eficiencia de los trabajadores mayores y favorecer el traspaso de conocimientos de los mayores a los más jóvenes.

Ofrecemos a los trabajadores diferentes esquemas de tiempo de trabajo (por ej.: a tiempo parcial, tiempo libre en bloques, trabajo compartido).

Permitimos a los trabajadores que organicen su tiempo de trabajo de forma flexible.

Ofrecemos a los trabajadores la posibilidad de disponer de "bolsas de tiempo de trabajo" para que puedan organizar su trabajo a largo plazo.

Permitimos a los trabajadores que se tomen tiempo libre o períodos sabáticos para poder iniciar una formación profesional complementaria o para descansar y recuperarse.

Ofrecemos a los trabajadores mayores -en función de los intereses individuales y de la empresa- diferentes modelos de jubilación (por ej.: trabajar hasta la edad de retiro obligatoria, a tiempo parcial, transición flexible hacia la jubilación).

Disponemos de estrategias en la empresa para contrarrestar los prejuicios respecto a que los trabajadores mayores son, por lo general, menos eficientes.

Nos aseguramos de que tanto el trabajo de los trabajadores mayores como de los jóvenes sea reconocido y respetado.

**PROMOCIÓN DE LA SALUD E INCLUSIÓN (cont.)**

Nuestro objetivo es conseguir un estilo de liderazgo cooperativo y hacer todo lo posible por asegurar que los trabajadores se impliquen en los temas importantes que afectan a su trabajo y para que puedan desarrollar su propia iniciativa.

Nuestros ejecutivos y los representantes de los trabajadores han analizado en detalle la cuestión de la edad y el envejecimiento del personal.

Hemos desarrollado unas pautas corporativas para una política de personal intergeneracional.

En nuestra empresa se discuten y promueven cuestiones relacionadas con la diversidad.

## INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN

- **Nivel de aplicación (A)**

Aunque la empresa puede establecer una escala propia, proponemos la siguiente:

- 0:** Ninguna o mínima evidencia de que la práctica se usa de forma efectiva. Las oportunidades de mejora son evidentes. Indícalas en el formulario.
- 1:** La práctica sólo es desarrollada parcialmente, y/o en los casos en los que es aplicada no es efectiva. Indica en *Acciones a realizar/Oportunidades de mejora* cómo ampliar la práctica y/o el modo de hacerla más efectiva.
- 2:** La práctica es completamente desarrollada y efectiva en toda la organización.
- N/P:** No procede, no evaluable y únicamente se cumplimentará la columna *Acciones a realizar / Oportunidades de mejora*.

- **Acciones a realizar / Oportunidades de mejora**

Indica las evidencias observadas que constaten que la práctica referenciada no es aplicada completamente y/o no de forma efectiva.

Al trasladarse al plan de acción, establece las actividades más eficaces para la mejora de la gestión de la edad en base a las circunstancias y situaciones particulares de la organización.

#### Bibliografía

Cuestionario “Envejecimiento” del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Colección de cuestionarios de Promoción de la Salud en el Trabajo del INSST.

INSST. NTP 367: Envejecimiento y Trabajo, 199'

OMS: Prevención de las enfermedades no transmisibles en el lugar de trabajo a través del régimen alimentario y la actividad física. Informe de la OMS y el Foro Económico Mundial sobre un evento conjunto, 2008.

Índice de bienestar global de Gallup-Healthways 2008-2013. España, 2013.

Foment del Treball Nacional. Guía para el abordaje del envejecimiento en la gestión de la prevención de riesgos laborales, 2013.

OMS. Código Europeo contra el cáncer. IARC, 2016.

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA). Campaña 2016-2017: "Trabajos saludables en cada edad".

#### Otros recursos de interés

Guía electrónica sobre “Trabajos saludables en cada edad” → European Agency for Safety and Health at Work

Healthy work in ageing Europe. Strategies and instruments for prolonging working life → ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion)

Healthy work in an ageing Europe. A european collection of measures for promoting the health of ageing employees at the workplace → ENWHP

NTP 1147: Work Ability Index (versión española): Evaluación de la percepción individual de la capacidad de trabajo para el trabajo habitual

*Recomendaciones de la novena iniciativa. ENWHP:*

La promoción de un trabajo saludable para los trabajadores con enfermedades crónicas. Guía para una buena práctica

La promoción de un trabajo saludable para los trabajadores con enfermedades crónicas. Salud Pública y Trabajo

NTP 1116: Mantenimiento y vuelta al trabajo: Procedimiento



