



Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud: Acciones clave

Age and generational diversity in health and safety management: Key actions
Âge et diversité générationnelle dans la gestion de la santé et la sécurité: Actions clés

Autor:

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.

Elaborado por:

María Jesús Otero Aparicio

CENTRO NACIONAL DE NUEVAS TECNOLOGÍAS. INSST

La presente NTP recoge las acciones básicas para incorporar la perspectiva de edad a las políticas y estrategias empresariales a través de la gestión preventiva. Materializa un compromiso con la erradicación de situaciones discriminatorias por razón de la edad desde un enfoque positivo de la diversidad generacional que fomente la sostenibilidad del empleo. Pretende servir de guía para que todas las empresas y organizaciones integren la edad y la diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

1. CONTEXTUALIZACIÓN

El cambio demográfico, la prolongación de la vida laboral y la confluencia de distintas generaciones en un mismo entorno organizativo, consolidan a la edad como una variable a integrar en la gestión preventiva y empresarial. Que los puestos de trabajo puedan ser desempeñados de manera adecuada con independencia de la edad de las personas contribuye a la sostenibilidad del empleo. Para ello, se ha pasado de poner el foco únicamente en las personas de más edad y en sus potenciales limitaciones (envejecimiento de la población trabajadora) a la consideración de las características de todas las generaciones y su interacción (diversidad generacional).

Incorporar la perspectiva de edad a la gestión preventiva (y empresarial) supone considerar cómo pueden impactar las políticas, las prácticas empresariales y las condiciones de trabajo en las diferentes generaciones (diversidad generacional) y plantear acciones y medidas de intervención diferenciadas y/o flexibles para atender a las distintas necesidades en su caso.

Integrar la edad en la gestión de la seguridad y salud supone adaptar la gestión preventiva a las personas (Art. 15.1.g de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales, en adelante LPRL), considerando las características de los puestos de trabajo y de quienes los ocupan. Esta necesidad se explicita con más intensidad al hablar de la evaluación de riesgos, que considerará necesariamente la naturaleza de la actividad, las características de los puestos de trabajo existentes y de los trabajadores que deban desempeñarlos (Art. 16.2.a LPRL). Del mismo modo, la mención expresa a los menores, embarazadas o trabajadores temporales en la reglamentación vigente (Art. 4.1. b Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, en adelante RSP), da entrada a una interpretación extensiva de

la norma hacia la consideración de las distintas edades a la hora de establecer criterios para realizar una evaluación de riesgos de calidad. Así se establece en los "Principios de actuación para los inspectores de trabajo con respecto a la diversidad" y en la "Guía para valorar la calidad de las evaluaciones de riesgo y gestión de la prevención con respecto a la prevención de los riesgos psicosociales", documentos elaborados por el Comité de Altos Responsables de la Inspección de Trabajo (SLIC, 2018), a petición de la Comisión Europea (ya incorporados al Criterio Técnico 104/2021 sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en Riesgos Psicosociales, ITSS, 2021).

La gestión de la seguridad y salud conjuga actuaciones sobre la totalidad de la plantilla con otras por grupos de exposición o incluso individuales, aunando especificidad y generalidad. Lo sustancial que interesa a la gestión preventiva y empresarial es el hecho de que una generación (o un tramo de edad) comparte características comunes fruto de una trayectoria vital y profesional compartida y de un proceso histórico y cultural común, que vincula a sus integrantes. Esta pertenencia puede caracterizar algunas competencias, valores, estilos de pensamiento preponderantes, estados de salud, aprendizajes, habilidades, estrategias de afrontamiento, experiencias vitales, necesidades, fortalezas, etc., que interaccionan con las condiciones de trabajo y pueden suponer exposiciones diferenciadas, influir en la generación de riesgos, efectos incrementados en la seguridad y salud de las personas o situaciones de vulnerabilidad o de desigualdad que pudieran condicionar las medidas de intervención, su planificación y/o la eficacia de las mismas.

Un factor de éxito en la integración de la perspectiva de edad en la gestión empresarial, dada su transversalidad, pasa por un alineamiento de todas las políticas empresariales. De nada serviría proponer una actuación desde el ámbito de la prevención de riesgos laborales (en adelante PRL) que sea contraria a las propuestas desde la gestión de compras o divergente con las prácticas de recursos humanos, por citar algunas de las más significativas.

La política de seguridad y salud se sitúa como eje vertebrador de la gestión de la edad y la diversidad generacional en las empresas a través de su integración en todas las áreas de actividad y a todos los niveles jerárquicos (Art. 1 RSP), partiendo del compromiso e impulso de la Dirección.

Esta naturaleza transversal se traduce igualmente en que atañe a todos los entornos organizativos con independencia del sector, la actividad, el tamaño empresarial, la variedad de los riesgos, etc., y en que afecta a todas las personas trabajadoras con mayor o menor intensidad a lo largo de su trayectoria profesional completa.

El Marco estratégico europeo de seguridad y salud en el trabajo (2021-2027) pone el foco en la gestión del cambio debido a la transición demográfica y generacional y, en consecuencia, impulsa su integración en las acciones descritas en él.

2. ¿QUÉ TRAMOS DE EDAD ES PRECISO CONSIDERAR?

A la hora de determinar cómo establecer los tramos de edad a considerar de manera diferenciada en la gestión preventiva, se puede recurrir a 3 estrategias básicas:

- a) Investigación y evidencia empírica:** utilizar evidencia empírica contrastada acerca de las condiciones de exposición en función de la edad, por ejemplo, en determinadas ocupaciones; o datos sobre la prevalencia de factores de riesgo o daños a la salud diferenciados por segmentos de edad, etc. Permitiría anticipar medidas y acciones por ocupaciones, puestos de trabajo, sectores, etc., en función de la edad o generación de pertenencia.
- b) Análisis empresarial específico:** realizar un análisis diferenciado en cada empresa a partir del cual se pueda establecer en qué segmentos de edad se detectan diferencias en la exposición o en sus efectos. Supondría detectar cuáles son los “puntos de corte” en la edad a partir de los cuales hay exposiciones diferenciadas, factores de riesgo distintos y/o daños a la salud diferentes. Si se toma como referencia la evaluación de riesgos significaría determinar si el nivel de riesgo es homogéneo en todas las edades. Por ejemplo, si el nivel de carga de trabajo es diferente por grupos de edad y qué edades conforman cada segmento diferenciado; a continuación sería preciso comprender las causas de esas diferencias y realizar una planificación de medidas preventivas adaptadas a esos resultados diferenciados.
- c) Predefinir los tramos de edad:** predeterminar los tramos de edad a considerar para recoger y analizar la información necesaria para la gestión preventiva y empresarial desagregadamente. Lo básico sería recoger, al menos, 3 tramos de edad, que se pueden incrementar si se requiere un análisis más minucioso. Por ejemplo:
- De 16 a 34 años: jóvenes y en periodo de crecimiento profesional.
 - De 35 a 54 años: generaciones intermedias y en periodo de consolidación.
 - De 55 en adelante: *seniors* en proceso de madurez profesional o transición a la jubilación.

En relación con los datos sociodemográficos en las empresas, partiendo de la necesidad de cumplir con las

garantías de protección de los datos personales (Ley Orgánica 3/2018), renunciar a su recogida y utilización puede suponer una pérdida de información y de especificidad importantes. La necesaria salvaguarda pasaría por el aseguramiento de la confidencialidad de la información y el sigilo profesional para todas aquellas figuras que, en el desarrollo de sus funciones, accedan a datos o información que incluya variables sociodemográficas (por ejemplo en las evaluaciones psicosociales), lo cual debería ser compatible con un diagnóstico que integre variables tan relevantes como la edad ya que, de lo contrario, no será posible incorporar la perspectiva de edad a la prevención de riesgos laborales de manera adecuada (y lo mismo se puede decir de la perspectiva de género).

3. EDAD Y DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD: ACCIONES CLAVE

Una vez contextualizado el problema a resolver y su relevancia, es preciso dotar a las empresas de una serie de claves que puedan guiar sus actuaciones. A continuación se ofrece una relación de acciones básicas para integrar la perspectiva de edad en la gestión preventiva (y empresarial) cotidiana en todas las empresas.

3.1. Estadísticas e indicadores desagregados por edad

Una primera aproximación a la realidad de una empresa pasa por conocer los datos que la sintetizan, que reflejan hechos y acontecimientos relevantes que ocurren en ella. Supone recoger y analizar las estadísticas e indicadores que utilizan las empresas para mejorar su gestión preventiva y empresarial desagregados por edad; por ejemplo, datos de siniestralidad, absentismo, horas de formación, incidentes, productividad, denuncias por acoso o violencia, indicadores clave de desempeño o *key performance indicators* (KPI), etc. Al margen de realizar un análisis descriptivo (constatar porcentajes, frecuencias, medias, etc., diferenciadas por edad) se trataría de incluir la edad en el diseño proactivo de las acciones que se derivan del análisis de los datos, posibilitando un aprendizaje para la organización.

Además, las estadísticas desagregadas pueden ser un punto de partida en la detección de posibles situaciones de desigualdad, desequilibrio o incluso de discriminación por razón de la edad, lo cual puede servir de base para arbitrar medidas que promuevan la igualdad y la diversidad en las empresas. En materia de empleo y ocupación se entiende por discriminación cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación (Convenio 111, OIT). Esta discriminación puede ser directa o indirecta, y la clave está en dar un tratamiento desigual ante situaciones iguales, de manera que la discriminación por razón de edad no acontece únicamente por realizar una distinción o desigualdad, sino cuando el criterio para establecerla es arbitrario o injustificado. Así, la desigualdad de trato ante situaciones desiguales no es discriminación laboral, y un ejemplo de ello podría ser restringir el horario de trabajo nocturno a partir de una determinada edad.

Acción 1: Recoge y analiza estadísticas e indicadores desagregados por edad

3. 2. Mapas de edad por ocupaciones y/o puestos de trabajo

Las empresas y organizaciones estructuran y dividen su actividad por puestos de trabajo u ocupaciones. Una labor de los departamentos de recursos humanos es realizar y actualizar una descripción de los mismos, contemplando las tareas, funciones, responsabilidades, los flujos de relación, etc., necesarios para un adecuado desempeño. Desde el punto de vista preventivo, el puesto de trabajo constituye la unidad de análisis básica para las actividades primordiales de la gestión preventiva, como la evaluación de los riesgos y la planificación de las medidas preventivas, la formación o la vigilancia de la salud. Pues bien, sería de ayuda a la gestión preventiva y empresarial conocer la distribución de la edad por puestos de trabajo y/o por ocupaciones.

Cada empresa partiría de un diagnóstico propio para conocer la distribución etaria de su plantilla y realizar proyecciones de su evolución a medio plazo. Esto permitiría anticipar el relevo generacional adecuadamente y planificar la transmisión del conocimiento clave de la organización, en especial en aquellos puestos en los que el nivel óptimo de ejecución no se alcanza en un corto periodo de tiempo. No es inusual que una ocupación relevante sea desempeñada por una franja de edad homogénea y, por tanto, se descapitalice, por ejemplo, en un horizonte de jubilación próxima, por lo que es importante equilibrar esa ocupación con respecto a la edad. Esta situación puede condicionar igualmente las necesidades formativas y de capacitación preponderantes para una generación en un puesto de trabajo u ocupación. Por tanto, en los puestos de trabajo u ocupaciones que son homogéneas respecto a la edad, será preciso prever las implicaciones a medio y largo plazo.

De la misma forma, existen ocupaciones heterogéneas con respecto a la edad que tendrán necesidades formativas y de actualización más diferenciadas y en las que el relevo generacional ser producirá escalonadamente.

Sería interesante detectar si, dentro del mismo puesto de trabajo, existe un reparto de responsabilidades y tareas en función de la edad que no se habría planificado (con criterios preventivos o de desempeño y capacitación) sino que se establece de manera informal y que pudiera (o no) basarse en estereotipos y roles atribuidos arbitrariamente por razón de la edad. Esta realidad podría explicar algunos resultados de la evaluación de riesgos, ya que, aunque se trate del mismo puesto de trabajo de facto se desarrollarían tareas diferenciadas según la edad, lo que podría condicionar las conclusiones.

Acción 2: Conoce la distribución de la edad por ocupaciones y/o puestos de trabajo

3.3. Evaluación de riesgos con perspectiva de edad

La evaluación de riesgos laborales es un pilar fundamental de la gestión preventiva y será preciso considerar la naturaleza de la actividad, las características de los puestos de trabajo existentes y de las personas que vayan a ocuparlos, así como todas las condiciones de trabajo presentes o previstas (Art. 15. 1. b y 16.2.a) LPRL y Art. 4 RSP).

Las distintas herramientas de evaluación, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, permiten incorporar la edad bien en su desarrollo, bien en su aplicación y/o en el análisis de los resultados obtenidos (Otero MJ., et al., 2022). Valorar los hallazgos de la evaluación de riesgos

de manera desagregada permite conocer si la exposición a factores de riesgo es homogénea para todos los segmentos de edad y, en caso de que no lo sea, analizar las razones de esa diferenciación y qué impacto está teniendo o puede tener en la seguridad y salud de las personas. Este análisis puede efectuarse para todos los factores de exposición o al menos para aquellos con mayor nivel de riesgo. Por ejemplo, si en una empresa se obtiene exposición a un ritmo de trabajo muy elevado, sería interesante analizar si ese resultado es general o hay diferencias en función de la edad. También puede ser muy útil este análisis desagregado a la hora de plantear la revisión o actualización de las evaluaciones (Art. 6. RSP y Art. 16.2.a) LPRL).

En este sentido, sería conveniente incorporar la perspectiva de edad a los mapas de riesgos ya que posibilitaría tener una visión general y completa de la caracterización etaria en los riesgos más relevantes de los distintos puestos de trabajo. Este conocimiento facilitaría la adecuación entre exigencias y capacidades para hacerles frente, y ayudaría a determinar si hay indicios de que la edad es una variable a considerar para algunas de las exigencias y/o demandas laborales propias de algunos puestos de trabajo u ocupaciones. Posibilitaría prever medidas preventivas y/o de protección adicionales o flexibles y, anticipar necesidades formativas, por ejemplo, ante cambios en la organización del trabajo, introducción de nuevas tecnologías, etc.

La evaluación de riesgos con perspectiva de edad también contribuye a contextualizar y diseñar la adaptación de los puestos de trabajo (Art. 15.1.d y Art. 25.1. LPRL) o, incluso, a planificar un cambio de puesto en su caso.

Acción 3: Integra la edad en la evaluación de los riesgos laborales

3.4. Perspectiva de edad en la planificación de la actividad preventiva

La evaluación de riesgos sirve básicamente para comprender el origen de la exposición. Conocer la etiología de los resultados de la evaluación permite arbitrar medidas ajustadas y eficaces para la eliminación, disminución y/o control de los riesgos (Art. 16.2.b LPRL y Art. 8 y 9 RSP).

Así, una evaluación con perspectiva de edad facilitaría la planificación de medidas preventivas adaptadas a los distintos colectivos y puede ayudar en la priorización de las medidas (Art. 8 RSP). Siguiendo el ejemplo anterior, si hubiera diferencias en la exposición al ritmo de trabajo en función de la edad, comprendidas las razones de esas diferencias, se podrían diseñar medidas preventivas ajustadas, ya que lo que favorece a un grupo de edad puede no ser eficaz para otro, o incluso ser contraproducente.

Igualmente, se debería realizar el seguimiento y control de la efectiva ejecución de las actividades preventivas implantadas (Art. 16.2 b LPRL) con perspectiva de edad, utilizando indicadores de proceso (cumplimiento de la planificación) y de resultado (alcance de los objetivos) desagregados por edad. Esta información permite rectificar o rediseñar medidas de intervención para las distintas generaciones, posibilitando un aprendizaje para las empresas.

En definitiva, supone incorporar la perspectiva de edad al Plan de prevención de riesgos laborales (a la evaluación de riesgos y a la planificación de la actividad preventiva), lo que garantizará su integración a nivel empresarial considerando todas las necesidades.

Acción 4: Incluye la edad en la planificación de la actividad preventiva y en su seguimiento

3.5. Diseño universal en la gestión de compras

El propósito del diseño universal es simplificar las exigencias laborales mediante la construcción de productos, equipos, instalaciones, software, servicios y entornos sencillos de usar, beneficiando a las personas de todas las edades y con distintas habilidades y/o capacidades. Es un modelo de diseño basado en la diversidad humana, la inclusión social y la igualdad. La Comisión Europea refuerza el valor de este modelo de diseño para la sociedad actual, que pretende guiarse por el principio de inclusión de todos los ciudadanos, independientemente de sus características, su edad o sus habilidades.

Los principios clásicos del diseño universal (Mace et al., 1997) serían:

1. Uso equitativo: el diseño debe ser fácil de usar y adecuado para todas las personas, independientemente de sus capacidades y habilidades.
2. Flexibilidad en el uso: el diseño debe poder adecuarse a un amplio rango de preferencias y habilidades individuales.
3. Uso simple e intuitivo: el diseño debe ser fácil de entender, independientemente de la experiencia, los conocimientos, las habilidades o el nivel de concentración de los usuarios.
4. Información perceptible: el diseño debe ser capaz de intercambiar información con los usuarios, independientemente de sus capacidades sensoriales y de las condiciones ambientales.
5. Tolerancia al error: el diseño debe minimizar las acciones accidentales o fortuitas que puedan tener consecuencias fatales o no deseadas.
6. Poco esfuerzo físico: el diseño debe poder ser usado eficazmente y con el mínimo esfuerzo posible.
7. Dimensiones que permitan uso adecuado: los tamaños y espacios deben ser apropiados para el alcance, manipulación y uso por parte del usuario, independientemente de su tamaño, posición y movilidad.

Se podría incorporar esta premisa a los distintos proveedores de productos o servicios, para optimizar la cadena de valor a nivel interno y en la totalidad de la cadena de suministros.

Acción 5: Incorpora el diseño universal en la gestión de compras

3.6. Gestión y ordenación del tiempo de trabajo con perspectiva de edad

El tiempo de trabajo es una de las condiciones laborales objeto de mayor regulación. Empezando por la Constitución Española (Art. 40 CE), que expresa la necesidad de garantizar el descanso necesario mediante la limitación de la jornada laboral y, continuando con la sección 5ª del Estatuto de los Trabajadores (ET), dedicado íntegramente a la jornada de trabajo.

Esta condición laboral universal, íntimamente relacionada con la carga y el ritmo de trabajo, puede impactar positiva o negativamente en la seguridad y en la salud de las personas en función de su dimensionamiento y materialización. Las características más relevantes a analizar desde la vertiente preventiva serían:

- a) Exposición a horarios o jornadas atípicas

Trabajar en sábados o domingos afecta a una proporción significativa de personas trabajadoras. Según datos

de la 6ª Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (6ª EWCS, 2015), el 53% trabaja en sábado y el 32% en domingo. Comparando los rangos de edad, se aprecian diferencias estadísticamente significativas, ya que las personas jóvenes trabajan más en sábado y en domingo comparadas con las de mayor edad.

Se ha incrementado hasta el 8% la proporción de personas que trabajan menos de cinco días a la semana (principalmente jóvenes menores de 34 años) y, hasta el 7% la de personas que trabaja siete días a la semana. Por grupos de edad, el 20% de los jóvenes trabaja 20 horas o menos a la semana y el 15%, de 21 a 34 horas; la franja de 35 a 49 años trabajan entre 35-40 horas a la semana con más frecuencia que las personas jóvenes (51% y 45% respectivamente). No se observan diferencias estadísticamente significativas según la edad en semanas de larga (41-47 horas) o muy larga duración (48 horas o más). Igualmente, la falta de regularidad en los horarios afecta principalmente a las personas trabajadoras jóvenes (27%) y a las de edad intermedia (25%) en comparación a las de mayor edad (17%).

Se podría considerar el impacto diferenciado según la edad de trabajar los sábados y domingos (por el uso y el significado diferenciado de los fines de semana para las distintas generaciones), o el efecto de un incremento en el número de horas o de días de trabajo a la semana y de la distribución irregular de los horarios que, en general, puede comprometer una recuperación adecuada a medida que aumenta la edad.

- b) Exposición a trabajo a turnos y nocturno

Se dispone de abundante evidencia científica acerca de los efectos de estas modalidades de trabajo sobre la seguridad y salud (Ortiz M. y Otero M.J., 2021), penalizando en general a las personas conforme van cumpliendo años. La población trabajadora de jóvenes (29%) y la de 35 a 49 años (24%) son las que más trabajan a turnos en comparación con la de mayor edad (6ª EWCS, 2015).

No hay un límite definido respecto a la edad a partir de la cual conviene limitar los turnos y el trabajo nocturno (45/50/55 años), pudiendo establecerse en función del tipo de actividad más o menos exigente, por ejemplo, en lo relativo a las consecuencias de los errores, a las exigencias sensoriales o físicas, etc. Estas premisas preventivas están en consonancia con los datos de exposición por rangos de edad (6ª EWCS, 2015).

Algunas medidas a considerar podrían ser: restringir este horario a los puestos estrictamente imprescindibles, eliminar el turno de noche a partir de una edad aminorando la pérdida económica y/o buscando otras contraprestaciones en horario diurno que compensen a la empresa, priorizar a las personas a partir de una edad para ocupar vacantes en trabajos diurnos en caso de que la empresa disponga de esta modalidad, limitar el número de años en trabajo nocturno, etc.

- c) Exposición a jornadas prolongadas

La exposición a largas jornadas de trabajo ha sido una preocupación creciente del legislador. La obligación del registro de jornada y del control horario (Real Decreto-ley 8/2019); el derecho a la desconexión digital (Ley Orgánica 3/2018) y la necesidad de considerar la distribución de la jornada, los tiempos de disponibilidad y la garantía de descansos y desconexiones en la modalidad de trabajo a distancia (Ley 10/2021), son ejemplos recientes.

La prolongación habitual de la jornada de trabajo difi-

culta una adecuada recuperación compatible con un buen rendimiento laboral, contribuye a la generación de estrés, de sobrecarga física y/o mental y aumenta la probabilidad de cometer errores y de que se generen accidentes e incidentes. Algunos datos indican que las personas jóvenes disponen de condiciones laborales más precarias que incluyen una extensión de la jornada laboral, a menudo no remunerada (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, 2019). En todo caso, la prolongación del tiempo de trabajo impacta más a medida que aumenta la edad de las personas por la dificultad en la recuperación (especialmente en tareas de alta exigencia), por lo que sería preventivamente adecuado reducir su duración a medida que aumenta la edad. También es útil considerar los desajustes provocados por una excesiva dedicación al trabajo, que deberían analizarse con perspectiva de edad, ya que existe un uso diferenciado del tiempo (laboral, personal y familiar) en función de la edad y la generación de pertenencia.

Las nuevas formas de organización del trabajo, sustentadas en el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), han favorecido la prolongación de la jornada y el aumento de la disponibilidad (ver NTP 1123). Las generaciones más jóvenes experimentan de manera natural la conectividad constante, lo que puede incrementar el riesgo de tecnoadicción y/o de exposición a ciberacoso y/o ciberviolencia (especialmente en mujeres). Las generaciones de más edad toleran peor la conexión permanente, acusan la denominada brecha digital y el tecnoestrés (Ver NTP 730) y podrían sufrir con más probabilidad tecnofatiga o tecnofobia (Sánchez-Gómez M, et al, 2020 y 2021; Aragüez L. 2017). Evitar una sobreexposición tecnológica es un propósito preventivo para todas las edades, aunque sus efectos y las medidas preventivas puedan ser diferentes para cada generación. Elaborar una política interna y protocolos de desconexión digital, y planificar acciones formativas y de sensibilización para prevenir el impacto de la hiperconectividad, la fatiga informática y otros riesgos asociados (Art. 88 LO 3/2021 y Art.18 Ley 10/2021) debería realizarse con perspectiva de edad.

Avanzar hacia una verdadera jornada flexible y mejorar el control del tiempo de trabajo para todas las generaciones, aunque las necesidades y motivaciones subyacentes sean distintas, debe ir más allá de la entrada y salida escalonada. Algunos elementos de flexibilidad serían la recuperación de una parte de la jornada en los días o meses sucesivos, acomodación de un % de la jornada laboral individualmente, las bolsas de horas, etc., sin olvidar medidas que impactan directamente en su duración, como la racionalización de la carga de trabajo, plazos razonables de ejecución, reparto equitativo del trabajo, dimensionamiento adecuado de las plantillas, la dirección por objetivos, etc.

Una ordenación de la jornada compatible con la salud, con el derecho a la desconexión y con un equilibrio laboral, personal y familiar, debe conformar un dimensionamiento actual del tiempo de trabajo, y ello pasa por hacerlo con perspectiva de edad.

Acción 6: Dimensiona el tiempo de trabajo considerando todas las generaciones

3.7. Políticas de conciliación para todas las edades

La conciliación ha adquirido un papel preponderante para las personas y para las organizaciones en los últimos años debido a una toma de conciencia progresiva

sobre la necesidad de mantener un equilibrio saludable entre las esferas profesional, familiar y personal, ya que lo contrario, puede ser precursor de estrés y de otras consecuencias no deseadas. Una conciliación efectiva depende en gran medida de las condiciones de trabajo, ya que son éstas las que la favorecen y posibilitan o las que la hacen prácticamente irrealizable. Por ejemplo, las jornadas de trabajo prolongadas o el trabajo a turnos y nocturno dificultan tanto la conciliación como la corresponsabilidad (la exposición a turnos y trabajo nocturno es mayor en hombres que en mujeres).

Un desequilibrio en la dedicación al trabajo respecto al resto de áreas de la vida puede producir consecuencias distintas en función de la generación de pertenencia, y las necesidades de conciliación y su naturaleza están asociadas a patrones familiares, culturales y sociales imbricados en las distintas edades. Más allá de adaptar la jornada laboral mediante una solicitud razonada y proporcionada conducente a la conciliación familiar y laboral (Real Decreto Ley 6/2019), facilitar el cuidado de hijos menores supone poner el foco en las edades habituales para la maternidad y paternidad; procurar la atención a personas mayores, tendrá un colectivo diana de mayor edad que en el caso anterior; responder a las necesidades de socialización impactaría principalmente en los más jóvenes y, posibilitar las necesidades de conciliación de las personas de más edad, favorecerá la permanencia en el mercado de trabajo hasta la edad legal de jubilación.

En resumen, las políticas de conciliación deberían tender a la transversalidad, incorporando posibilidades de conciliar más allá de los escenarios “clásicos” (cuidado de hijos o personas mayores o dependientes) y dar cabida a las necesidades de todos los colectivos, fomentando la compatibilidad del trabajo con actividades de voluntariado, formación y capacitación, labores sociales, ocio y tiempo libre, etc. Así, cada generación encontrará acomodo a sus necesidades personales o familiares en el contexto brindado por su empresa, mejorando el compromiso con la organización y la seguridad y salud de todas las generaciones, ya que un déficit en las posibilidades de conciliar puede dificultar el desarrollo personal, familiar o profesional a todas las edades, aunque las necesidades y consecuencias subyacentes sean distintas.

Acción 7: Incorpora medidas de conciliación transversales para todas las generaciones

3.8. Mentoring generacional

Un enfoque generacional supone aprovechar los puntos fuertes y la situación objetiva de todas las generaciones y facilita la comprensión mutua y la cooperación y la solidaridad entre las generaciones en el lugar de trabajo (Acuerdo Marco autónomo sobre el envejecimiento activo y un enfoque intergeneracional, 2017).

Una de las actividades concretas para reforzar este enfoque, sería el establecimiento de programas de *mentoring* generacional. Es importante poner en valor la figura del mentor de más edad y experiencia para transmitir el conocimiento clave explícito e implícito a las personas de reciente incorporación. No obstante, en la actualidad, las distintas generaciones podrían ser mentores entre sí. Un mentor lo es por su conocimiento, experiencia o capacitación en algún área o parcela decisiva para el desempeño y, la era digital actual, hace que pueda darse de generaciones más jóvenes hacia las de más edad. Por tanto, se puede otorgar el reconocimiento de la experiencia y/o la capacitación con independencia de la juventud

o madurez biográficas. Incluso cabría la posibilidad de recoger estas prácticas en los planes de acogida o en los planes de formación.

Aceptar las fortalezas y las áreas de desarrollo de todas las personas con independencia de la edad supone incrementar, con medios propios, las competencias de todas las personas, favoreciendo la colaboración entre generaciones y combatiendo la conflictividad intergeneracional. Es una oportunidad para transferir conocimientos, valores y modelos de referencia mutuos, fomentando una red cohesionada para afrontar situaciones de cambio o de dificultad, mejorando la resiliencia de las personas y de las organizaciones. Favorece el desempeño de toda la plantilla en condiciones de igualdad y respeto a todas las edades, poniendo en valor el talento interno de la organización.

Acción 8: Planifica programas de mentoring generacional

3.9. Planes de formación y capacitación con perspectiva de edad

En la actualidad se ha roto la premisa de que las personas jóvenes estudian y aprenden, las generaciones intermedias desarrollan lo aprendido y los seniors ya saben todo lo necesario para su desempeño laboral. La formación, el reciclaje y la capacitación permanentes e incluso, los cambios de trayectoria profesional, van a acompañar a las personas a lo largo de su vida laboral.

A partir de determinada edad, las personas realizan un número sustancialmente menor de actividad formativa y esta mejora la empleabilidad, también en las personas de más edad (Brindusa y Lacuesta, 2020), favoreciendo el mantenimiento en activo hasta la edad legal de jubilación. En ocasiones se considera que no es rentable formar a personas a partir de una edad porque su horizonte laboral es limitado en años. Es como si la obsolescencia de las personas se asumiera como un coste necesario e irreversible. Este planteamiento, además de ser discriminatorio, supone obviar el coste de mantener a personas desactualizadas en una organización, aunque sea un número reducido de años. Pervive también un autoconcepto negativo para aprender cosas nuevas a partir de una edad, fruto de prejuicios e ideas preconcebidas estereotipadas y de experiencias de fracaso ante la inadecuación de los programas formativos a las necesidades de las distintas edades (Otero, MJ., 2016).

De igual modo, es deseable adaptar la formación en materia preventiva (Art. 19 LPRL) a las distintas generaciones en aras de mejorar su eficacia a la hora de proteger la seguridad y salud de todas las personas trabajadoras.

La prolongación de la vida laboral en condiciones adecuadas de salud y rendimiento y la necesidad de actualización y reciclaje, hacen que sea preciso analizar las barreras a la formación en todas las edades. Integrar la perspectiva de edad en los planes de formación -en la detección de necesidades, en la programación, duración, horarios, medios pedagógicos- puede ser la clave. Una cultura empresarial que promueve la formación y capacitación para todas las edades favorece la sostenibilidad del empleo, la atracción y la retención del talento y la competitividad. A nivel individual mejora la autoestima, la motivación, la adaptación al cambio, la resiliencia y la seguridad y la salud de todas las personas trabajadoras.

Acción 9: Desarrolla planes de formación y capacitación con perspectiva de edad

3.10. Programas de retorno al trabajo con perspectiva de edad

Las personas trabajadoras pasan por situaciones de ausencia del puesto de trabajo, en ocasiones prolongada, bien por contingencia profesional o por contingencia común. Cuando esto ocurre, es importante que las organizaciones acompañen en ese proceso para contribuir, en lo posible, a una recuperación y reintegración al trabajo en las mejores condiciones y en el menor tiempo posible, fomentando la salud y el mantenimiento del empleo. Los datos muestran que la duración de las bajas por incapacidad temporal aumenta con la edad de las personas.

Desde las políticas europeas se orienta la gestión de un retorno al trabajo que posibilite la continuidad de la vida laboral activa, previniendo la discapacidad y, para ello, la gestión preventiva puede tener un papel relevante, no sólo antes de la materialización de la baja -esta es su principal razón de ser- sino durante la misma y tras la reincorporación al trabajo.

En general, tras un periodo de baja, es habitual que las personas pasen de una ausencia total de actividad laboral a una reincorporación plena y total de sus funciones e, incluso, con acumulación de tarea pendiente, lo que puede complicar la vuelta al trabajo y/o favorecer una recaída. Esta situación puede ser especialmente relevante en procesos relacionados con la salud mental de las personas trabajadoras (Otero C. y Gálvez M., 2014).

Es deseable que las empresas, a falta de una regulación específica al respecto, implementen programas de retorno al trabajo (ver NTP 1116), que deberían desarrollarse como un proceso, global, integrador e inclusivo, que responda a los intereses de todas las partes atendiendo a la individualidad del caso (International Social Security Association, ISSA), integrando para ello, la edad de las personas en su diseño, implantación y seguimiento.

Acción 10: Implementa programas de retorno al trabajo con perspectiva de edad

3.11. Planes de acogida y de transición a la jubilación

Los planes de acogida garantizan una mejor y más temprana adaptación, reduciendo el nivel de estrés e incertidumbre que caracterizan la incorporación a una empresa; potencian la comunicación interna y el compromiso con la empresa puede ser más sólido y temprano, generando cultura empresarial. Proporcionan seguridad y confianza para adaptarse al nuevo entorno, mejorando el rendimiento desde el inicio, lo que beneficia al resto de la plantilla.

Cualquier generación será beneficiaria de estos planes, principalmente las más jóvenes que inician su vida laboral y tienen un menor recorrido profesional, aunque también las de más edad que pueden experimentar un cambio -deseado o no- en una trayectoria profesional consolidada. En ocasiones se concreta en la figura de un mentor que suele ser una persona con experiencia contribuyendo así a la cohesión intergeneracional.

Igualmente, la transición a la jubilación puede impactar de manera importante en la salud de las personas. La forma en que se termina la vida laboral no debería improvisarse y las personas *seniors* se beneficiarían de estos programas. Optimizar el tránsito de la vida activa a la jubilación favorece el afrontamiento exitoso de uno de los cambios vitales más trascendentales.

Un plan de jubilación flexible fomenta la autonomía y la autoeficacia de las personas y mejora la salud y el

rendimiento en los últimos años de vida laboral. Contribuye a la permanencia en activo hasta la edad legal de jubilación, lo que supone un beneficio social de primer orden y puede incluir mecanismos de colaboración de las personas ya jubiladas con las empresas, que se han revelado satisfactorios para ambas partes (Chiesa y Sarchielli, 2008).

Estos programas tienen un impacto directo en las personas de más edad y próximas a la jubilación, pero también un impacto indirecto en las generaciones más jóvenes, que perciben el interés de la empresa por las personas que han contribuido a los logros empresariales y permiten anticipar lo que pueden esperar de su organización cuando se aproxime su propia jubilación.

Acción 11: Incorpora planes de acogida y de transición a la jubilación

3.12. Vigilancia y promoción de la salud en función de la edad

La vigilancia de la salud (Art. 22 LPRL) permite detectar los efectos de las distintas exposiciones laborales y debe ser específica y, por tanto, tener en cuenta los puestos de trabajo (y sus riesgos asociados) y las personas que los ocupan (y su edad). Es indudable que las distintas generaciones no parten, en términos generales, del mismo estado de salud, ya que hay funciones que van deteriorándose con el paso de los años, aumenta la prevalencia de patologías crónicas y se puede desarrollar una mayor vulnerabilidad o sensibilidad a determinadas exposiciones o condiciones de trabajo.

Los instrumentos básicos para realizar una vigilancia individual de la salud, en los que se debería integrar la variable edad, serían los protocolos de vigilancia sanitaria específica (exámenes de salud o reconocimientos médicos), los cuestionarios de síntomas y las pruebas médicas funcionales o analíticas.

La vigilancia de la salud colectiva realizará el análisis epidemiológico de las relaciones entre las exposiciones y los daños, con la finalidad principal de que esta información contribuya a la propuesta de medidas preventivas. Incluir la edad en los sistemas de recogida y tratamiento de datos, ayuda a detectar y prevenir situaciones en las que los daños derivados del trabajo puedan aparecer vinculados con la edad de las personas trabajadoras. Esta vigilancia epidemiológica se sirve de instrumentos como la encuesta de salud, indicadores de salud e investigación de daños.

Los programas de promoción de la salud escenifican el compromiso empresarial con la población trabajadora y con la comunidad en la que se integra. Si bien no están incluidos en las obligaciones preventivas empresariales, tienen un impacto positivo en la conservación y mejora del estado de salud de la población trabajadora. Incluyen acciones individuales (consejo sanitario, inmunizaciones, etc.) y acciones colectivas (promoción de hábitos saludables, acciones de formación y sensibilización, etc.), que deberían adaptarse a la edad en su diseño, evaluación y seguimiento, posibilitando una mayor adherencia, eficacia y sostenibilidad en el tiempo.

Acción 12: Integra la perspectiva de edad en la vigilancia y en la promoción de la salud

Cuadro Resumen. Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud: acciones clave

1. ESTADÍSTICAS E INDICADORES DESAGREGADOS POR EDAD
Observar la realidad a través de los datos que la sintetizan y sacar conclusiones. Las estadísticas, los indicadores y los registros deberían recogerse y analizarse desagregados por edad y utilizar proactivamente la información obtenida.
2. MAPAS DE EDAD POR OCUPACIONES O PUESTOS DE TRABAJO
Conocer la distribución etaria de los puestos de trabajo. Realizar proyecciones de la plantilla, planificar el relevo generacional o las necesidades formativas y de contratación por puestos de trabajo. Planificar la transmisión del conocimiento clave de una empresa.
3. EVALUACIÓN DE RIESGOS CON PERSPECTIVA DE EDAD
Determinar cómo se distribuye la edad en los distintos riesgos laborales. Conocer las causas de los resultados diferenciados por edad para adecuar las demandas a las capacidades y recursos para hacerles frente. Visualizar situaciones desiguales o incluso discriminatorias.
4. PERSPECTIVA DE EDAD EN LA PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA
Ajustar las medidas preventivas y de protección a las distintas edades. Realizar el seguimiento y control de la planificación y de su eficacia con indicadores de proceso y de resultados desagregados por edad.
5. DISEÑO UNIVERSAL EN LA GESTIÓN DE COMPRAS
Integrar el diseño universal como criterio en la gestión de compras. Incorporar esta premisa a los distintos proveedores de productos o servicios para optimizar la cadena de valor a nivel interno y en la totalidad de la cadena de suministros.
6. GESTIÓN Y ORDENACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO CON PERSPECTIVA DE EDAD
Organizar la distribución y ordenación del tiempo de trabajo considerando las necesidades de todas las generaciones. Atender al uso diferenciado del tiempo en función del momento vital de las personas y flexibilizar la jornada laboral para todas las edades.

7. POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN PARA TODAS LAS EDADES
Aplicar políticas de conciliación transversales para todas las edades. Reconocer las distintas necesidades a lo largo de la trayectoria vital y equilibrar las esferas laboral, personal y familiar en todas las generaciones.
8. MENTORING GENERACIONAL
Implantar programas de mentoring generacional para aprovechar las fortalezas de cada generación. Reconocer la valía y el talento de todas las personas con independencia de su edad y favorecer la colaboración entre generaciones.
9. PLANES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN CON PERSPECTIVA DE EDAD
Incorporar la perspectiva de edad a los planes formativos. Capacitar a las personas a lo largo del ciclo laboral completo para favorecer la sostenibilidad del empleo y la permanencia en activo hasta la edad legal de jubilación en condiciones de seguridad y salud.
10. PROGRAMAS DE RETORNO AL TRABAJO CON PERSPECTIVA DE EDAD
Incorporar la edad en el diseño y evaluación de los programas de retorno al trabajo. Favorecen una ausencia más corta, una incorporación flexible y coherente con el estado de salud, mejoran la adaptación al puesto de trabajo y disminuyen la posibilidad de recaídas.
11. PLANES DE ACOGIDA Y DE TRANSICIÓN A LA JUBILACIÓN
Disponer de un plan integral de acogida e implantar planes de transición a la jubilación. Facilitan una socialización adecuada de las nuevas incorporaciones y pueden retrasar la salida del mercado de trabajo de las personas de más edad favoreciendo su autoestima y rendimiento.
12. VIGILANCIA Y PROMOCIÓN DE LA SALUD EN FUNCIÓN DE LA EDAD
Incorporar la perspectiva de edad en la vigilancia de la salud individual (también tras ausencia prolongada) y colectiva. Planificar programas de promoción de la salud con perspectiva de edad.

BIBLIOGRAFÍA

- ARAGÜEZ L. (2017). El impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación en la salud de los trabajadores: el tecnoestrés. En *e-Revista Internacional de la Protección Social*. vol.2, no.2, pp.169-190.
- BRINDUSA A., LACUESTA A. (2020). Envejecimiento, productividad y situación laboral. Banco de España. En *Boletín Económico* nº 1.
- CHIESA R., SARCHIELLI G. (2008). Getting ready for retirement: the role of social support in anxiety management. En *Revista de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* nº. 24 (3) pp. 365-388.
- COMISIÓN EUROPEA. (2021). “Marco estratégico de la UE en materia de salud y seguridad en el trabajo 2021-2027. La seguridad y la salud en el trabajo en un mundo laboral en constante transformación”.
- COMITÉ DE ALTOS RESPONSABLES DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO (SLIC). (2018). “Principios de actuación para los inspectores de trabajo con respecto a la diversidad”
- COMITÉ DE ALTOS RESPONSABLES DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO (SLIC). (2018). “Guía para valorar la calidad de las evaluaciones de riesgo y gestión de la prevención con respecto a la prevención de los riesgos psicosociales”.
- EUROBUSINESS, CEEP, UAPME y CONFEDERACIÓN EUROPEA DE SINDICATOS (CES). (2017). Acuerdo Marco autónomo sobre el envejecimiento activo y un enfoque intergeneracional.
- INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2021). “Criterio técnico 104/2021 sobre actuaciones de la inspección de trabajo y seguridad social en riesgos psicosociales”
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. (2017). Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. 2015. 6ª EWCS – España
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. (2018). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (II): factores de riesgo psicosocial asociados a las nuevas formas de organización del trabajo. NTP 1123

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. (2016). Tecno-estrés: concepto, medida e intervención psicosocial. NTP 730.

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. (2018). Mantenimiento y vuelta al trabajo: procedimiento. NTP 1116.

INSTITUTO SINDICAL DE TRABAJO, AMBIENTE Y SALUD. (2019). Relación de las exposiciones psicosociales con la edad: trabajadores jóvenes y mayores y necesidades de conciliación. Proyecto “Herramientas para la prevención de riesgos psicosociales en PYMES”.

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION (ISSA). (2019). Guía “Return to Work and Reintegration”.

MACE ET AL. (1997). Principios del Diseño Universal. NC State University. The Center for Universal Design.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (1958). Convenio 111 sobre la discriminación en el empleo y ocupación.

OTERO C. y GÁLVEZ M. (2014). Plan de retorno al trabajo tras baja laboral por motivos de salud mental. En *Medicina y Seguridad del Trabajo*. nº. 60 (235) pp. 392-405.

OTERO, MJ. (2016). Discriminación laboral por razón de la edad. Intervención desde la Prevención de Riesgos Laborales. En *Seguridad y Salud en el Trabajo*, nº 88, pp. 36-47.

ORTIZ, M. y OTERO, MJ. (2020). Digitalización, conectividad y tiempo de trabajo. En *Seguridad y Salud en el Trabajo*. nº. 105, pp. 20-29.

OTERO, MJ. ET AL. (2022). Capítulo 2. Psicología y gestión de la edad. En *Gestión de la Edad y Prevención de Riesgos Laborales*. Ed. OSALAN. pp. 83-181.

SÁNCHEZ- GÓMEZ M., BELTRÁN MR., ADELANTADO M. (2021) ¿Es el tecnoestrés docente una cuestión de edad?: la importancia de las competencias digitales en la educación del siglo XXI. En *Congreso Internacional de Innovación y Tendencias educativas*.

SÁNCHEZ- GÓMEZ M., CEBRIÁN B., FERRÉ P., NAVARROB M., PLAZUELO N. (2000). Tecnoestrés y edad: un estudio transversal en trabajadores públicos. En *Cuadernos de Neuropsicología/Panamerican Journal of Neuropsychology*. Vol. 14 nº. 2 pp. 25-33.

TEXTOS LEGALES CITADOS

Constitución Española 1978 de 29 de diciembre.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Real Decreto-Ley 8/2019, de 8 de marzo, de medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral.

Real Decreto Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.