



Buenas prácticas en

LA GESTIÓN DE LA EDAD

en las empresas

MUTUA BALEAR
Área de seguridad e higiene en el trabajo



SECRETARÍA DE ESTADO
DE LA SEGURIDAD SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL
DE PREVENCIÓN
DE LA SEGURIDAD SOCIAL

PLAN DE ACTIVIDADES
PREVENTIVAS DE LA
SEGURIDAD SOCIAL



MINISTERIO
DE INCLUSIÓN, SEGURIDAD SOCIAL
Y MIGRACIONES



Buenas prácticas en

LA GESTIÓN DE LA EDAD

en las empresas

ÍNDICE

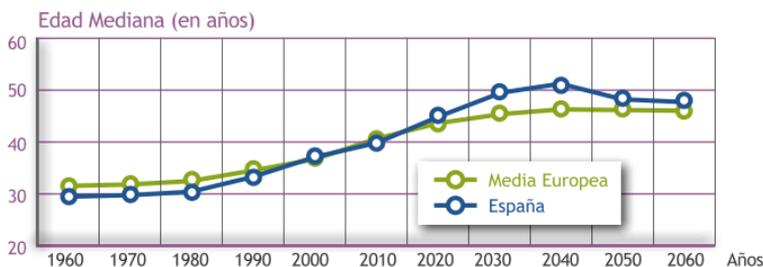
INTRODUCCIÓN	4
A. ASPECTOS A TENER EN CUENTA Y ACCIONES PARA GESTIONAR LA EDAD EN LAS EMPRESAS	12
B. VENTAJAS DE UNA CORRECTA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS ORGANIZACIONES	35
C. RESUMEN DE RECOMENDACIONES DEL INSST	36
D. BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXO. CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE LA EDAD EN LA EMPRESA (INSST)	44

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha ido consolidando el envejecimiento de la población de la Unión Europea. El fenómeno del envejecimiento de las poblaciones está aumentando con mayor rapidez en los países en desarrollo, incluidos aquellos que también tienen grandes poblaciones de jóvenes. Debemos ser conscientes de que envejecer es, por tanto, un triunfo del desarrollo.

El incremento de la esperanza de vida es uno de los mayores logros que hemos conseguido hasta el momento como sociedad, ya que vivimos más gracias a mejoras en el ámbito de la alimentación, de la medicina o del entorno laboral. Sin embargo, debido a esta situación demográfica, la fuerza de trabajo también envejece. Cada vez más personas tendrán que trabajar durante más tiempo para poder retirarse y pasar a ser pensionistas, ya que la proporción de personas jóvenes que se incorpora al mundo laboral cada vez es menor, hecho que produce un desequilibrio en el sistema. La sociedad se enfrenta a un gran reto: las cantidades y proporciones de personas de edad aumentan más rápidamente que las de cualquier otra franja de edad. Por tanto, esta situación representa un desafío para toda la sociedad que puede, a su vez, representar una oportunidad si se gestiona adecuadamente. Para ello, la sociedad debe ser consciente de que su estructura cambiará y esto supondrá un cambio en las relaciones sociales y en la convivencia intergeneracional. Solo a través de la innovación social y empresarial se alcanzará el éxito en esta transformación.

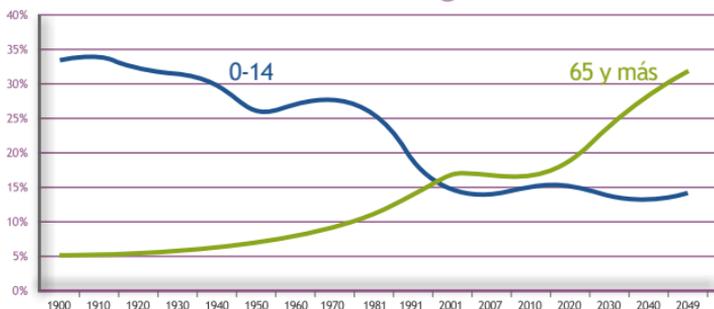
Media europea de edad entre 1960 y 2060



Fuente: Agencia Europea para la seguridad y salud en el trabajo

En España la situación todavía es más aguda que en otros países de la Unión Europea. Así se puede observar en el siguiente gráfico:

Inversión de la tendencia demográfica 1900-2049



Fuente: INE. INEBASE: 1900-2001: Cifras de población. Resúmenes provinciales de población según sexo y edad desde 1900 hasta 2001.

2007: Revisión del Padrón Municipal de Habitantes a 1 de enero de 2007.

2010-2049: INE. INEBASE: Proyecciones de población a largo plazo. 2009-2049.

A la vista de los datos, debemos ser conscientes de que estamos sufriendo una reestructuración demográfica nunca antes conocida y que la edad comienza a ser, más que nunca, una variable a tener en cuenta. El envejecimiento de la población repercutirá en el sistema de la Seguridad Social, en la salud de las personas, en el mercado de trabajo y en las relaciones laborales. Esta situación supone un reto desde el punto de vista de la gestión de riesgos laborales en las empresas. Tal como hemos ido comprobando en estos últimos años, la edad de jubilación se va a ir retrasando, por lo que en las plantillas de trabajo cada vez habrá trabajadores de edades más longevas. Por ello, debemos introducir el concepto de sostenibilidad laboral en el ámbito de la edad. La calidad del empleo y una correcta prevención de riesgos laborales a lo largo de la vida laboral hará que los trabajadores lleguen a edades superiores a los 55 años en unas condiciones adecuadas. Tener personas mayores en la plantilla no tiene por qué significar una pérdida de productividad ni un mayor coste para la organización. Incluir el envejecimiento en la planificación y gestión de recursos humanos es una necesidad para las empresas en su afán por seguir siendo competitivas y apoyar a la sociedad mediante una responsabilidad social corporativa.

Gestionar y prevenir los riesgos laborales adaptando el trabajo a la persona en cualquier etapa de su vida laboral, desde el inicio hasta su finalización, supone un enfoque distinto del que se ha venido aplicando hasta el momento, a pesar de que la Ley de Prevención de Riesgos laborales publicada en 1995 ya menciona la obligatoriedad de adaptar el trabajo a la persona. Entender la importancia de esto es fundamental para que los trabajadores acaben su

LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS

vida laboral sin problemas de salud y no se vean obligados a cesar su actividad antes de la edad de jubilación o sean excluidas del mercado laboral.

Actualmente, la edad es un factor que no se considera en la gestión integral de los riesgos laborales. En la mayoría de evaluaciones de riesgos no se integra esta perspectiva. Por otro lado, los puestos de trabajo están diseñados para obtener un rendimiento óptimo sin tener en cuenta la edad de la persona.

Es necesario que se tenga en cuenta que las capacidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo son evolutivas y/o cambiantes.

Para ello, sería necesario mejorar la coordinación y cooperación entre la gestión de recursos humanos, vigilancia de la salud y prevención de riesgos laborales.

Es fundamental que los actores que intervienen de una u otra manera en el quehacer de las empresas entiendan que todos somos válidos a cualquier edad. Puede que nuestras capacidades



cambien, pero si se aparta a los trabajadores de más edad del mercado laboral estamos desaprovechando su capacidad para transmitir experiencia, conocimiento y para actuar como prescriptores de buenas prácticas.

Según un estudio realizado, entre otros, por Isaacowitz en el año 2000, podemos afirmar lo siguiente:

1. Los componentes básicos de las emociones de los adultos de edad media y adultos de edad más avanzada son similares.
2. La experiencia emocional de las personas mayores es similar, si no más positiva, que la de personas más jóvenes.
3. Las personas mayores señalan que tienen un mayor control de sus emociones
4. La capacidad para solucionar dilemas sociales que tienen una fuerte carga emocional es mayor entre las personas de más edad.

En la actualidad, son pocas las organizaciones que tienen un plan de gestión de la edad. También nos encontramos con situaciones en las que la variable edad tiene un enfoque perjudicial. Por ejemplo, cuando se plantea una reestructuración de plantilla, en muchas ocasiones se plantea la desvinculación de las personas de más edad. Es importante cambiar este enfoque y que las organizaciones sepan reconocer y aprovechar las cualidades de las personas de edad más avanzada. Por otro lado, las personas que se encuentran en esta etapa de su vida, además de

tener todas estas habilidades descritas, suelen tener menos responsabilidades y ocupaciones extra laborales al no tener que dedicar esfuerzos a la crianza de hijos de corta edad y tener, en general, unos hábitos de vida más pausados. Debemos tener en cuenta que si bien existen unos cambios fisiológicos en el envejecimiento de las personas trabajadoras que afectarán a su forma de ejecutar ciertas tareas, las actitudes hacia esta etapa de la vida están moduladas por factores socioculturales.

La prolongación de la edad oficial de jubilación decretada en varios países de la Unión Europea, entre ellos, España, genera una serie de hándicaps que deben tenerse en cuenta:

- Exposiciones más prolongadas y acumuladas a determinados riesgos laborales.
- Una mayor prevalencia de enfermedades crónicas entre la población activa.
- Una mayor diversidad de edades en la población trabajadora.

Sin embargo, según el informe Trabajo más seguro y saludable a cualquier edad: Informe analítico global definitivo. EU-OSHA (2016), podemos afirmar lo siguiente:

- Aunque el envejecimiento vaya acompañado de cambios fisiológicos, el principal determinante de la salud y el rendimiento no es la edad en sí misma.
- El envejecimiento no conlleva necesariamente

afecciones y enfermedades; los factores relacionados con el estilo de vida también influyen decisivamente sobre la salud.

- La fortaleza y la resistencia físicas son elementos intrínsecos de cada persona: algunas personas trabajadoras mayores pueden tener más fortaleza que sus compañeros y/o compañeras más jóvenes. Las destrezas que las personas trabajadoras de más edad han adquirido a base de experiencia pueden compensar su pérdida de capacidad funcional en el trabajo.
- La ocupación, y no la edad, es el factor predominante que contribuye a que se produzca riesgo de lesiones.
- Continuar en activo y en buenas condiciones de trabajo está asociado a un mejor estado de salud física y mental que si no se trabaja.
- La experiencia que tienen las personas empleadas de más edad les puede ayudar a superar los retos relacionados con la edad y aumentar su eficiencia en el lugar de trabajo.
- Muchos cambios y problemas de salud relacionados con la edad, como los relativos a la visión, la audición o las enfermedades crónicas, por lo general, pueden abordarse con simples ayudas o ajustes en el trabajo.

LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS

Aspectos a tener en cuenta y acciones para gestionar la edad en las empresas

A. ASPECTOS A TENER EN CUENTA Y ACCIONES PARA GESTIONAR LA EDAD EN LAS EMPRESAS

- Hacer un estudio demográfico para conocer los rangos de edad de la plantilla.
- A la hora de contratar, tener en cuenta que una mano de obra equilibrada en términos de edad puede ser una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Tener una plantilla con diversidad de edades mejora la interacción entre personal de distintas generaciones, favoreciendo la transferencia de conocimientos y una mayor innovación y motivación.
- Promover hábitos de vida saludables para que los trabajadores envejecan de manera sana y activa. A lo largo de la vida adulta, las personas toman conciencia del envejecimiento. Según el organismo envejece, se puede volver más vulnerable a las enfermedades. En esta época, los efectos acumulados de los hábitos de vida empiezan a producir consecuencias perceptibles para las personas. Por tanto, es fundamental que desde la juventud se potencien los hábitos de vida saludables (Craig, 2001).
- Promover una mejor gestión del estrés entre la población trabajadora. La consecuencia del estrés sobre la salud ha sido destacada en numerosos



estudios. En contraposición con estos patrones de conducta, algunas investigaciones han puesto de manifiesto que los individuos que perciben los problemas como un reto o una oportunidad de cambio, que son optimistas, tienen la sensación de compromiso, se implican con los acontecimientos de la vida y creen en su capacidad para controlar las situaciones, presentan estilos de afrontamiento que, junto a determinados hábitos, contribuyen a mantener el estado de salud. Estas conductas pueden ser innatas en algunos trabajadores, pero también pueden ser adquiridas. Por tanto, las organizaciones pueden incidir en esta situación formando a sus trabajadores para que adquieran herramientas y conocimientos en la gestión del estrés.

- Garantizar la disponibilidad de oportunidades de aprendizaje y desarrollo a lo largo de toda la vida profesional.
- Eliminar los límites de edad para los cursos de formación interna. Tomados en su conjunto, estos resultados cuestionan que en la edad adulta la

Aspectos a tener en cuenta y acciones para gestionar la edad en las empresas

inteligencia decline paulatinamente. El declive intelectual se produce en edades bastante avanzadas y no parece ser tan dramático como algunos investigadores han planteado (Schaie, 1996).



- Adaptar los métodos y enfoques de formación a las características específicas de distintas edades.
- Aplicar flexibilidad laboral para mejorar la conciliación de la vida laboral y personal.
- Realizar los reconocimientos médicos periódicos de vigilancia de la salud.
- Tener en cuenta la perspectiva de la edad en las evaluaciones de riesgos laborales.
- Aplicar políticas para fomentar una jubilación flexible.
- Establecer políticas de igualdad de oportunidades para el colectivo de “55 o más”.

La importancia de conocer la edad de la plantilla

Ya sea desde el Departamento de Recursos Humanos o desde Gerencia, es importante que se realice un estudio para conocer la edad de los trabajadores. Esta información es de vital importancia para gestionar correctamente el envejecimiento de la plantilla. Tener un equilibrio generacional puede aportar a la empresa un enriquecimiento y una ventaja competitiva, ya que trabajadores de diferentes rangos de edad pueden aportar habilidades y conocimientos diferentes.

También es importante adoptar un enfoque desde la perspectiva de la edad en la gestión de recursos humanos, ya que mantener las mismas demandas laborales a lo largo de la vida profesional de un trabajador supondrá, tarde o temprano, un problema de salud individual y organizacional.

En general, la evolución y desarrollo de las personas adultas generan una serie de cambios que deben ser tenidos en cuenta a la hora de adaptar el trabajo a la persona:

- A partir de los 30 años se reduce entre un 1-2% anual la capacidad cardiorrespiratoria y la fuerza muscular.
- La capacidad de percepción se ve reducida en cuanto a velocidad y precisión, sin embargo se mejora la percepción global.

Aspectos a tener en cuenta y acciones para gestionar la edad en las empresas

- Se produce un detrimento de la capacidad de memorización, pero un aumento del ingenio y de la capacidad de racionalizar.
- Se produce una disminución paulatina de la capacidad de visión y audición, pero se mejoran las destrezas de cooperación.
- Según concluyeron investigadores de la Universidad de Harvard, hay cuatro aptitudes que no se desarrollan por completo hasta los 50 años. Estas son:
 - La aritmética.
 - El vocabulario.
 - El conocimiento general.
 - La comprensión de cómo funciona el mundo.
- Según algunas investigaciones, el envejecimiento tiende a potenciar la inteligencia emocional, la capacidad de gestionar emociones, así como nuestra capacidad de cooperar y negociar.

En el contexto descrito, es fundamental que las empresas comiencen a tratar la variable edad como un proceso más que debe ser gestionado. De lo contrario, las organizaciones perderán competitividad.

También es importante conocer las necesidades y características de todos los colectivos de edad que tenemos en la empresa. En general, el colectivo de más de 55 años suele tener mayor preocupación por perder su empleo, por las exigencias mentales del trabajo, por la falta de autonomía, así como por el hecho de que las organizaciones no valoren adecuadamente su experiencia.

La introducción de la perspectiva de edad en la gestión de recursos humanos puede generar ventajas en la organización. Por ejemplo, si en un departamento o grupo de trabajo tenemos una proporción adecuada entre trabajadores jóvenes y de más edad, podemos sumar la vigorosidad y el conocimiento de las nuevas tecnologías de las personas más jóvenes junto con la experiencia, la reflexión y la madurez a la hora de resolver problemas de los trabajadores de más edad. Algunos autores sugieren que determinados individuos son capaces de desarrollar, a lo largo de su vida adulta, estrategias que permiten optimizar sus capacidades intelectuales minimizando los declives asociados a la edad.

Los adultos expertos presentan una base de conocimientos más amplia y mejor estructurada. Son capaces de aportar soluciones más creativas y eficaces ante problemas relacionados con su dominio de conocimiento.

Aspectos a tener en cuenta y acciones para gestionar la edad en las empresas

Garantizar la no discriminación de los trabajadores por cuestiones de edad

El 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, reconoce el derecho del trabajador a no ser discriminado por razón de edad, lo que supone que cualquier medida empresarial (movilidad funcional o geográfica, reducción de jornada, suspensión o extinción del contrato, etc.) motivada exclusivamente por la edad avanzada del trabajador debe ser calificada de discriminatoria, al igual que la negativa del empresario a contratar a un trabajador por el mero hecho de su edad avanzada, siempre que esta no se traduzca en una reducción o pérdida de la capacidad laboral.

A pesar de ello, la exclusión de personas trabajadoras por razones de edad sigue siendo endémica en el mundo laboral.

Preferir trabajadores más jóvenes tenía sentido en la época de la revolución industrial en que la fuerza física era necesaria para la mayoría de trabajos y/o tareas. Sin embargo, hoy en día cada vez son menos los empleos en los que es necesario la vigorosidad muscular,



siendo más importante el desarrollo cognitivo de las personas. Numerosos estudios han demostrado que el cerebro humano tiene la capacidad de tener unos muy buenos resultados hasta muy avanzada edad.

Se recomienda adoptar un enfoque que garantice la adecuación del puesto de trabajo a la persona sin que esta medida sea causa de discriminación. Se aconseja también que la empresa y las personas trabajadoras examinen conjuntamente cuáles son las opciones más beneficiosas con el fin de que estas permanezcan en la empresa, si ambas partes así lo desean, poniendo en marcha políticas de jubilación flexible o anticipada. La tecnología y la ergonomía modernas pueden aumentar la productividad, al mismo tiempo que fomentan la calidad del trabajo. Por consiguiente, siempre que sea posible se tomará en cuenta la edad en el momento de diseñar puestos de trabajo.

En las empresas socialmente responsables, la ética debe estar presente en el conjunto de su gestión y sus decisiones. Por ello, la protección de sus trabajadores y la participación e integración de todos los colectivos deben ser algunos de sus pilares. Las empresas sostenibles son aquellas que mantienen un correcto equilibrio entre la eficiencia y eficacia económica y su impacto en la sociedad y en el medioambiente. El cuidado de su población trabajadora teniendo en cuenta la perspectiva de edad supone un beneficio para todo el conjunto de la sociedad.

Aspectos a tener en cuenta y acciones para gestionar la edad en las empresas

Tener políticas de contratación que valoren a las personas por sus capacidades y no por su edad

Robert N. Butler, un gerontólogo estadounidense, acuñó en 1969 el término edadismo para describir “los estereotipos y discriminación sistemáticos aplicados a las personas por ser viejas”. Posteriormente, la definición se amplió incluyendo la denigración del envejecimiento en sí mismo. Estos estereotipos hacen que no se valoren realmente a las personas por sus capacidades sino por el año en que nacieron.

El director del Instituto para el Futuro de la Humanidad, con sede en la Universidad de Oxford, Nick Bostrom, cree que el papel de la edad ya no tiene la relevancia que tenía antes “lo importante no es la fecha de nacimiento de una persona sino cómo piensa de sí misma, cuáles son sus capacidades y qué está dispuesta a hacer”.

Contratar a los trabajadores dando prevalencia a sus capacidades y experiencia promueve la diversidad de edad en la plantilla y evita la discriminación de los trabajadores por razones de edad.

No dejar fuera de las posibilidades de obtener un puesto



a personas por razón de edad genera en la empresa una mayor fuente de talento, hará que esta se adapte a los nuevos retos que conlleva el envejecimiento de la población y posibilitará que tenga una perspectiva global tanto en conocimientos como en aptitudes que podrá beneficiar positivamente a la empresa y al cliente.

Promover hábitos de vida saludables entre los trabajadores

Los trabajadores pasan en la empresa un tercio de sus vidas. Sin embargo, los hábitos de vida que tengan el resto del tiempo les influirán de manera positiva o negativa en su estado de salud y en las capacidades para desarrollar sus tareas en el trabajo. Es importante intervenir en todas las franjas de edad para establecer unos hábitos de vida saludables. Envejecer forma parte del ciclo vital de las personas, pero muchas de las situaciones de pérdida o merma de salud que se achacan a la vejez son producto de no haber prestado una correcta atención y cuidado de esta en etapas anteriores.

Algunas actuaciones que pueden realizarse en la empresa son:

- Cuidar el contenido de las máquinas de vending. Fomentar que en estas se expendan alimentos y bebidas saludables.
- Si en la empresa existe comedor, cuidar el equilibrio nutricional del menú que se oferta.

Aspectos a tener en cuenta y acciones para gestionar la edad en las empresas

- Si en la empresa existe cantina, prohibir que se sirvan bebidas alcohólicas.
- Si los trabajadores deben realizar horario partido, facilitar la posibilidad de que puedan traer comida sana de casa. Disponer de nevera, mesa, sillas, microondas, etc.
- Realizar campañas periódicas para fomentar hábitos de vida saludables a través de cartelería, de consejos en la intranet de la empresa, etc.

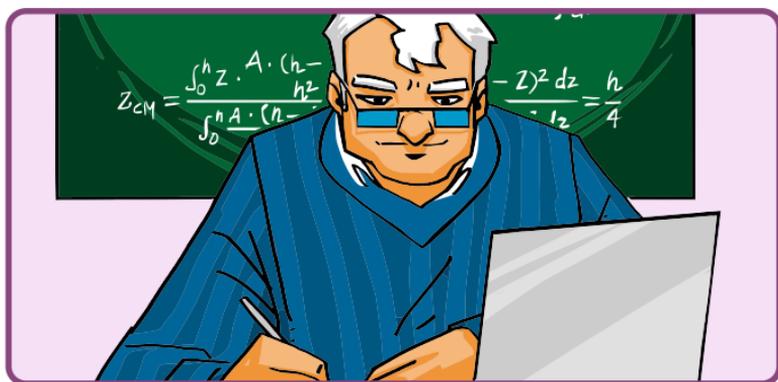
El valor añadido de dar formación a todas las edades

Hoy en día, se producen cambios constantes y rápidos en los puestos de trabajo. Ya sea por la introducción de un nuevo material o por la utilización de nueva maquinaria o nuevos sistemas operativos. Lo cierto es que existe una necesidad de seguir aprendiendo. Es importante que los trabajadores estén preparados para saber manejar y afrontar las exigencias y oportunidades que conllevan estos cambios.

La informatización de los procesos de trabajo ha aportado una mejora de la eficacia y la productividad. Sin embargo, durante el proceso de implementación o cambio de aplicaciones o métodos de trabajo, pueden darse circunstancias en las que el trabajador sufra un desajuste entre las exigencias del trabajo y sus capacidades. Para evitar esta situación, es fundamental

LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS

planificar una formación de calidad y adecuada para que el trabajador adquiera el conocimiento apropiado, teniendo en cuenta la perspectiva de la edad. Para que la formación sea efectiva debe adaptarse a las capacidades de aprendizaje de cada trabajador. Por ejemplo, en trabajadores de más edad, quizás debamos planificar la formación teniendo en cuenta que no son nativos digitales y por tanto es importante que los medios y el contenido tengan en cuenta esta situación.



En los colectivos de mayor edad, sería conveniente potenciar la formación en materia de digitalización, ya que suele ser una dificultad a la que se enfrentan estos grupos de trabajadores. Una formación adecuada puede resultar muy útil y mejorar situaciones de estrés, así como mejorar la productividad.

Para que el aprendizaje sea efectivo, las acciones formativas deberían diseñarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Aspectos a tener en cuenta y acciones para gestionar la edad en las empresas

- La motivación es vital en el proceso de aprendizaje.
- La empresa debe hacer accesible al trabajador el uso de las nuevas tecnologías.
- Es fundamental que el aprendizaje sea significativo.
- Debe darse tiempo para que el trabajador asimile los conocimientos adquiridos y pueda ponerlos en práctica.
- Si las formaciones son telemáticas es importante que estén diseñadas de forma que el trabajador pueda participar interactivamente y se produzca interacción.

Conciliación de la vida laboral y personal

Establecer políticas de conciliación familiar y laboral tanto en mayores de 55 años como en el resto de los trabajadores puede repercutir positivamente en los niveles de absentismo, estrés, etc., generando un mayor compromiso y posibilitando que el trabajador disfrute de la percepción de poder compatibilizar de manera adecuada el trabajo y su vida personal sin que la jubilación sea la meta a seguir para poder disfrutar de la vida.

Teniendo en cuenta que cada empresa tiene unas necesidades específicas determinadas por el sector en el que opera, algunas actuaciones que pueden llevarse a cabo son:

LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS



- Establecer flexibilidad horaria a la entrada y a la salida.
- En los puestos de trabajo en los que el horario sea a turnos, posibilitar el cambio de turnos entre compañeros.
- Estudiar la posibilidad de implementar el horario de 9h a 17h.
- No convocar reuniones al final de la jornada laboral.
- En la utilización de dispositivos de empresa (móviles, tabletas, etc.), respetar los horarios de descanso. No mandar correos electrónicos, mensajes o hacer llamadas, salvo en casos urgentes.
- Posibilitar que los trabajadores puedan hacer cambios en los periodos de vacaciones.

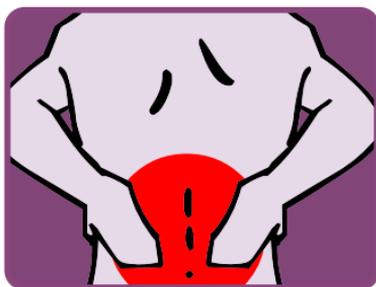
Aspectos a tener en cuenta y acciones para gestionar la edad en las empresas

Importancia de prevenir los trastornos musculoesqueléticos

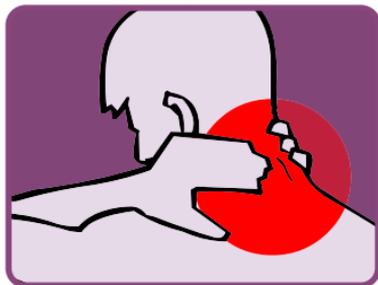
Según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo, los trastornos musculoesqueléticos (TME) son una de las dolencias de origen laboral más habituales. Estos trastornos afectan a millones de trabajadores en toda Europa y suponen un coste de miles de millones de euros para las empresas. Abordar los TME ayuda a mejorar la vida de los trabajadores, pero también redundará en beneficio de las empresas.



Hombros y muñecas



Espalda



Cuello



Piernas

Los TME relacionados con el trabajo afectan principalmente a la espalda, el cuello, los hombros y las extremidades —tanto superiores como inferiores— y se incluye en ellos cualquier daño o trastorno de las articulaciones u otros tejidos. Los problemas de salud varían desde molestias y dolores leves hasta enfermedades más graves que requieren baja por enfermedad o tratamiento médico. Los daños a la salud derivados de este riesgo suelen ser acumulativos y se desarrollan con el tiempo. Por lo general, estos trastornos no tienen una sola causa y, a menudo, son el resultado de combinar varios factores de riesgo, como factores físicos, biomecánicos, organizativos y psicosociales, así como factores individuales. Por tanto, los trabajadores de más edad pueden verse más afectados si no se han tomado las medidas necesarias para protegerlos de estos riesgos.

Entre los factores de riesgo físicos y biomecánicos, cabe destacar:

- La manipulación de cargas, especialmente al flexionar o girar el cuerpo.
- Los movimientos repetitivos o enérgicos.
- Las posturas forzadas y estáticas.
- Las vibraciones, una mala iluminación o los entornos de trabajo a temperaturas bajas.
- El ritmo de trabajo rápido.
- La posición sentada o erguida durante mucho tiempo, sin cambiar de postura.

Aspectos a tener en cuenta y acciones para gestionar la edad en las empresas

Entre los factores de riesgo organizativos y psicosociales, cabe destacar:

- Las altas exigencias de trabajo y la baja autonomía.
- La falta de descansos o de oportunidades para cambiar de postura en el trabajo.
- El trabajo a gran velocidad, también como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías.
- Las jornadas muy largas o el trabajo por turnos.
- La baja satisfacción laboral.

En general, todos los factores psicosociales y organizativos (especialmente cuando se combinan con los riesgos físicos) pueden producir estrés, fatiga, ansiedad u otras reacciones, lo que, a su vez, aumenta el riesgo de padecer TME.

La evaluación de riesgos y los estudios de siniestralidad anuales son dos herramientas fundamentales para la correcta gestión de este riesgo.

Tras completar la evaluación de riesgos, deberá elaborarse una lista de medidas, en orden de prioridad, y hacer que las personas trabajadoras y sus representantes participen en su ejecución. La actuación debe centrarse en la prevención primaria, pero también en medidas para

minimizar la gravedad de cualquier lesión. Es importante asegurar de que todas las personas trabajadoras reciban la información, educación y formación adecuadas en materia de salud y seguridad en el trabajo y que sepan cómo evitar peligros y riesgos concretos.

Las medidas pueden abarcar los siguientes ámbitos:

- Disposición del puesto de trabajo: adaptar la disposición para mejorar las posturas en el trabajo.
- Mantenimiento de posturas forzadas: rediseñar el puesto de trabajo, reducir la frecuencia de las posturas forzadas, reducir la duración de la postura, reducir las flexiones, giros e inclinaciones laterales del tronco y el cuello. Evitar en la muñeca las desviaciones hacia a la derecha y hacia a la izquierda, las extensiones y las flexiones acusadas. Evitar o reducir los movimientos de separación, flexión y extensión de los brazos. Reducir los movimientos de giro hacia arriba y hacia abajo de los antebrazos, así como la flexión y extensión de los codos, evitando los movimientos amplios. Evitar trabajar en cuclillas y las flexiones estáticas de rodilla y tobillo. Alternar la postura de trabajo de pie con la de estar sentado.
- Respecto a los movimientos repetitivos: evaluar cuantitativamente la carga física de trabajo. Rediseñar los puestos de trabajo. Reducir el ritmo y la exposición de los trabajadores permitiendo las rotaciones a otros puestos donde se ejerciten otros grupos musculares, y variar la frecuencia, la fuerza exigida y la postura de trabajo.

Aspectos a tener en cuenta y acciones para gestionar la edad en las empresas

- Equipos: asegurarse de que tienen un diseño ergonómico y son adecuados para las tareas. Introducir ayudas mecánicas que eviten el empuje, arrastre o levantamiento de aquellas cargas a partir de 3 kg de peso.
- Tareas: cambiar los métodos o herramientas de trabajo.
- Equipo directivo: planificar el trabajo para evitar el trabajo repetitivo o prolongado en malas posturas. Prever descansos, alternar las tareas o reasignar el trabajo.
- Factores organizativos: articular una política en materia de TME para mejorar la organización del trabajo y el entorno psicosocial en el lugar de trabajo y fomentar así la salud musculoesquelética.

En el enfoque de la gestión de los TME también deberán considerarse el seguimiento y la promoción de la salud, así como la rehabilitación y la integración de las personas que ya padezcan dichos trastornos.

Las actuaciones preventivas deberán integrar la perspectiva de gestión de la edad, planteando la realización de ajustes ergonómicos sencillos o de adaptaciones en el lugar de trabajo para este colectivo. Algunos de ellos pueden ser:

- Realizar sencillas adaptaciones de equipos de trabajo.
- Establecimiento de una mayor frecuencia de pausas en aquellas tareas que tengan una carga física elevada.

- Aumentar la iluminación de los puestos de trabajo ocupados por personas mayores.
- Incrementar el volumen de las señales acústicas.
- Proporcionar a las personas trabajadoras la posibilidad de reducir su jornada o realizar jornadas flexibles.
- Ofrecer a las personas trabajadoras mayores la posibilidad de elegir, modificar y ajustar el orden de las tareas a realizar, la velocidad o la metodología del trabajo, siempre que sea factible.

Otras áreas de intervención

- Promover la cultura de gestión de la edad con compromiso por parte de la dirección. Establecer el respeto a las personas y reconocimiento a su valía como un valor de empresa,



Aspectos a tener en cuenta y acciones para gestionar la edad en las empresas

independientemente de la edad que tengan. Es fundamental que se trabaje en cambiar los prejuicios que todavía hoy existen en torno a la vejez con el fin de favorecer una percepción positiva de la edad, superando los estereotipos negativos asociados a esta.

- Establecer proyectos de asesoramiento en los que personas con una dilatada experiencia laboral hagan de tutores para las nuevas incorporaciones.
- Establecer un programa de vuelta al trabajo en caso de incapacidades laborales de larga duración.
- Establecer políticas de transición a la jubilación.
- Identificación de puestos de trabajo con alta exigencia, ya sea física, cognitiva o psicosocial.
- Integración de la edad y la antigüedad en la evaluación y gestión de riesgos laborales.
- Promocionar el intercambio intergeneracional y evitar el conflicto.
- Informar y formar a las personas trabajadoras sobre la gestión de la edad que se está realizando en la empresa, con el fin de generar sensibilización y cooperación por parte de estas.
- Favorecer el trabajo en equipo, incluyendo varias franjas de edad.
- Si la empresa diseña sus propias aplicaciones informáticas o si estas se adquieren, hay que tener en cuenta la perspectiva de edad. Por ejemplo, facilitando una exploración que permita

la reversibilidad (volver a un paso anterior si me equivoco) y la formación sobre el control de los equipos o procesos.

- Existen evidencias sobre la relación entre la exposición a factores de riesgo psicosociales y la intención de jubilarse anticipadamente. Por ello, es fundamental que la empresa tenga una activa y adecuada gestión de los riesgos psicosociales.

B. VENTAJAS DE UNA CORRECTA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS ORGANIZACIONES

- Generar en la población trabajadora una mayor motivación y satisfacción laboral
- Incremento del rendimiento en todas las franjas de edad
- Mantenimiento de la capacidad de trabajo de la persona a lo largo de su carrera profesional
- Reducción de la rotación y los costes asociados a ésta.
- Gestión exitosa de la transmisión de conocimiento intergeneracional
- Evitar pérdidas de talento
- Mejora de la conciliación de la vida personal y laboral

Como hemos podido observar, el empresario puede y debe tener un papel activo a la hora de gestionar la edad, no permitiendo que esta variable pueda representar una discriminación tanto a la hora de la contratación, como en desarrollo de la carrera profesional de las personas, así como fomentando unas buenas condiciones de trabajo

en todo el ciclo de vida laboral de los trabajadores. Igualmente, las administraciones públicas deben facilitar el marco adecuado para que los agentes laborales puedan desarrollar estas políticas.

Resumen de recomendaciones del INSST

C. Posibles ajustes a realizar en el puesto/entorno de trabajo según el cambio producido en la persona trabajadora debido a la edad

CAMBIOS ORIGINADOS POR LA EDAD	AJUSTES DEL PUESTO/ENTORNO DE TRABAJO
Pérdida de movilidad de las articulaciones y de elasticidad de los tejidos.	<ul style="list-style-type: none">→ Evitar las tareas que requieran tener los brazos elevados, los giros del tronco o las desviaciones de la muñeca durante periodos prolongados.→ Favorecer los alcances de objetos y herramientas para evitar flexiones prolongadas de brazos y tronco.→ Ajustar el mobiliario, maquinaria y vehículos a las dimensiones individuales.→ Evitar las vibraciones en los asientos de los vehículos.
Pérdida de fuerza.	<ul style="list-style-type: none">→ Limitar el levantamiento de cargas pesadas y las tareas que requieran un esfuerzo elevado.→ Evitar el uso de controles y herramientas que requieran fuerza elevada.

LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS

CAMBIOS ORIGINADOS POR LA EDAD	AJUSTES DEL PUESTO/ENTORNO DE TRABAJO
Disminución de la resistencia física.	<ul style="list-style-type: none">→ Facilitar las ayudas para manipular cargas (levantamientos en equipo, ayudas mecánicas, etc.).→ Formar a los trabajadores sobre las técnicas adecuadas para manipular cargas.
Modificaciones en la atención, percepción, memoria y capacidad de tomar decisiones.	<ul style="list-style-type: none">→ Proporcionar formación específica (adaptada, más larga).→ Disponer de instrucciones adaptadas: por escrito, con ejemplos del trabajo bien hecho.→ Evitar las tareas que requieran reacciones rápidas y en poco tiempo.→ Planificar las tareas con suficiente antelación.
Disminución de la tolerancia al frío y al calor.	<ul style="list-style-type: none">→ Evitar tareas con exposición al calor o frío extremos.→ Realizar pausas y descansos.

Resumen de recomendaciones del INSST

CAMBIOS ORIGINADOS POR LA EDAD	AJUSTES DEL PUESTO/ENTORNO DE TRABAJO
<p>Alteraciones en la visión (agudeza visual, discriminación de color, adaptación, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none">→ Proporcionar un mayor nivel de iluminación en los puestos de trabajo.→ Incrementar el contraste en paneles de control, etiquetas, indicadores, etc.→ Evitar el diseño que combine azules y verdes.→ Aumentar el tamaño de los caracteres en pantallas, carteles, etc.→ Evitar los reflejos y eslumbramientos.→ Realizar pruebas periódicas de visión en el reconocimiento médico. Evitar tareas de conducción nocturna.
<p>Pérdida de audición.</p>	<ul style="list-style-type: none">→ Evitar los entornos ruidosos.→ Proporcionar la protección adecuada.→ Incrementar la relación señal-ruido para los avisos (señales de máquinas, megafonía, etc.).→ Realizar pruebas periódicas de audición en el reconocimiento médico.

LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS

CAMBIOS ORIGINADOS POR LA EDAD	AJUSTES DEL PUESTO/ENTORNO DE TRABAJO
Riesgo de caídas.	<ul style="list-style-type: none">→ Eliminar las zonas resbaladizas.→ Proteger y señalizar rampas, escalones y zonas elevadas.→ Iluminar los puestos de trabajo y las zonas de paso.→ Evitar zonas de sombra o de contrastes abruptos.
Mayor lentitud en recuperarse de lesiones y enfermedades.	<ul style="list-style-type: none">→ Permitir una vuelta gradual al trabajo.→ Permitir la rotación entre tareas ligeras y más pesadas.→ Facilitar información sobre las técnicas y actividades para una adecuada rehabilitación y vuelta al trabajo.
Menor tolerancia al estrés.	<ul style="list-style-type: none">→ Evitar las tareas en cadena o con ritmo impuesto.→ Permitir que el trabajador decida sobre su ritmo de trabajo.→ Priorizar la precisión sobre la velocidad.
Tendencia a la inactividad.	<ul style="list-style-type: none">→ Facilitar programas de actividad física y vida activa, dentro y fuera del trabajo.

Resumen de recomendaciones del INSST

A continuación, le proporcionamos un enlace al Portal de Promoción de la Salud del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo en el que encontrará un cuestionario para poder identificar las necesidades de su organización en relación con la gestión de la edad que lleva a cabo sobre su capital humano. Esta herramienta de análisis y mejora puede ser un primer paso que le permita valorar posibles puntos débiles de su organización con respecto a la gestión del envejecimiento de las personas trabajadoras en su empresa y le proporcione algunas recomendaciones sobre las posibles áreas de mejora.



El citado cuestionario se presenta en dos formatos:

- Como aplicación que permite la cumplimentación del cuestionario y el envío de la información para su evaluación por el INSST (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo) y la consiguiente respuesta sobre el resultado.
- Como archivo PDF descargable/imprimible de cuestionario completo. El enlace al cuestionario es:

<https://www.insst.es/documents/94886/0/Cuestionario+PST.+Identificaci%C3%B3n+de+necesidades+en+la+empresa+en+relaci%C3%B3n+con+el+envejecimiento.pdf/5193065e-0518-4b27-9c0e-1f8aa84d25b1>



También se puede consultar el cuestionario en el anexo del manual.

Bibliografía

Applewhite A. (2016) This chairs Rocks: a manifesto against ageism. Networked Books Pág. 79.
ADAPTyAR: Adaptación de puestos de trabajo y ajustes razonables (2009). Instituto de Biomecánica de Valencia.

BOE de 24 de octubre de 2015, núm. 255.
Honoré C. (2018) Elogio a la experiencia.
El Envejecimiento de la Población Trabajadora.
Observatorio Vasco sobre acoso y discriminación (2018).

EU-OSHA (2016), Safer and healthier work at any age: Final overall analysis report (Trabajo más seguro y saludable a cualquier edad: Informe analítico global definitivo).

EU-OSHA (2009) Factsheet 87 - Diversidad de los trabajadores y evaluación de riesgos: garantizar la cobertura para todos Resumen de un informe de la Agencia.

EU-OSHA - Trabajos saludables en cada edad (2016).
<https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/3ad843ae-c3fa-11e5-8d08-01aa75ed71a1>



LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS

Joanne O. et al.(2016) The ageing workforce: implications for OSH - A research review. EU-OSHA.
Fernando A. Guía sobre envejecimiento en las empresas y prevención de riesgos laborales. Universidad de Burgos.

Harshorne K.J.(2015)When Does Cognitive Functioning Peak?. *Psychological Science*,26,4. págs. 43-443.
Pérez Bilbao J.] (1997). Envejecimiento y Trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), Madrid.

Pérez, J.; Nogareda, C.; Salvador, E. (1994) NTP 348: Envejecimiento y trabajo: la visión. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Skrzypczak A. Trastornos musculoesqueléticos. EU-OSHA.
Sofia V. (2010) NTP 860. Intervención psicosocial: Guía del INRS para agentes de prevención. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Villosio C., Di Pierro D., Giordanengo A., Pasqua P. & Richiardi M. (2008). Working conditions of an ageing workforce. EurWORK.

Portal Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, O.A., M.P. (INSST) -Promoción de la Salud (PST). Documentación en PST - INSST. Departamento de Promoción de la Salud y Epidemiología Laboral.

ANEXO. Cuestionario sobre gestión de la edad en la empresa (INSST)

CUESTIONARIO SOBRE ENVEJECIMIENTO



¿Está su empresa preparada para hacer frente a los retos que plantea el envejecimiento de su plantilla?

Este cuestionario le permite hacer una primera evaluación sobre los puntos a tener en cuenta para establecer una buena gestión de la edad en la empresa.

En el apartado Autoevaluación de este portal dispone de una aplicación que le facilita, a demanda y en función de sus respuestas, recomendaciones sobre el particular.

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. Sí No

Los cambios demográficos en el mercado laboral de nuestra zona/región van a originar en breve problemas en la selección y contratación de personal. Sí No

Al seleccionar y contratar personal en la empresa tenemos en cuenta ciertos límites de edad. Sí No

En la empresa se seleccionan y contratan también trabajadores mayores. Sí No

Anunciamos las vacantes de forma que los trabajadores mayores con las competencias adecuadas puedan presentar su candidatura. Sí No

Formación

Proporcionamos formación continuada a los trabajadores de la empresa para mejorar su desempeño y cualificaciones. Sí No

ANEXO. Cuestionario sobre gestión de la edad en la empresa (INSST)

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. Sí No

Animamos a los trabajadores mayores a participar en la formación continua. Sí No

Utilizamos métodos adecuados para la formación de adultos y de los trabajadores mayores. Sí No

Los trabajadores de mediana edad y mayores manejan las nuevas tecnologías con una competencia equivalente a la de los trabajadores jóvenes. Sí No

Disponemos de información suficiente en la empresa sobre la formación y las competencias necesarias en los puestos de trabajo actuales y futuros. Sí No

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 Sí No

LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS

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. Sí No

Los trabajadores de la empresa trabajan en general en grupos o en equipo. Sí No

El trabajo se organiza de tal forma que facilite el aprendizaje y permita el aprender haciendo. Sí No

El despliegue de los trabajadores mayores es comparable al de los trabajadores más jóvenes. Sí No

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. Sí No

Apoyamos y ayudamos de forma activa a cada trabajador a conseguir los objetivos de su plan de desarrollo individual. Sí No

ANEXO. Cuestionario sobre gestión de la edad en la empresa (INSST)

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

Sí No

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.

Sí No

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.

Sí No

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

Sí No

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.

Sí No

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). Sí No

Se adoptan medidas para reducir el riesgo en la empresa y se promueve la salud de los trabajadores (por ejemplo: diseño ergonómico, organización de talleres de salud, escuela de espalda...) Sí No

En la empresa existen puestos de trabajo a turnos nocturnos o rotatorios. Sí No

En caso afirmativo:

Se facilita el cambio a un turno de día a los trabajadores mayores que han desempeñado durante años un trabajo en turno nocturno o rotatorio. Sí No

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). Sí No

ANEXO. Cuestionario sobre gestión de la edad en la empresa (INSST)

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

Sí No

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

Sí No

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).

Sí No

Transferencia de conocimientos

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

Sí No

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

Sí No

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

Sí No

Mantenemos sistemas especiales de transferencia de conocimiento entre generaciones (por ej.: becas, mentoring, grupos de trabajo de edades mixtas o en tandem). Sí No

Promovemos modelos de jubilación escalonados para mantener la eficiencia de los trabajadores mayores y favorecer el traspaso de conocimientos de los mayores a los jóvenes. Sí No

Tiempo de trabajo

Ofrecemos a los trabajadores diferentes esquemas de tiempo de trabajo (por ej.: a tiempo parcial, tiempo libre en bloques, trabajo compartido). Sí No

Permitimos a los trabajadores que organicen su tiempo de trabajo de forma flexible. Sí No

Ofrecemos a los trabajadores la posibilidad de disponer de “bolsas de tiempo de trabajo” para que puedan organizar su trabajo a largo plazo. Sí No

Permitimos a los trabajadores que se tomen tiempo libre o periodos sabáticos para poder iniciar una formación profesional complementaria o para descansar y recuperarse. Sí No

ANEXO. Cuestionario sobre gestión de la edad en la empresa (INSST)

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).

Sí No

Cultura de empresa

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

Sí No

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

Sí No

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.

Sí No

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

Sí No

LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS

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

Sí No

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

Sí No

OFICINAS CENTRALES
Gremi Forners, 2
Polígono Son Castelló
07009 Palma de Mallorca
Tel. 971 43 49 48

CLÍNICA MUTUA BALEAR
Bisbe Campins, 4
07012 Palma de Mallorca
Tel. 971 21 34 00

OFICINA PALMA
Rambla, 16 bajos
07003 Palma de Mallorca
Tel. 971 21 34 22

INCA
Avda. Antonio Maura, 115 A
(esquina canónigo Quetglas)
07300 Inca
Tel. 971 50 13 65

MANACOR
Baleria12 (esq. Ronda Instituto)
07500 Manacor
Tel. 971 55 57 73

FELANITX
Plaza Arrabal, 6
07200 Felanitx
Tel. 971 58 01 62

MAÓ
San Sebastián, 60
07701 Maó
Tel. 971 36 79 17

EIVISSA
Murcia, 25
07800 Eivissa
Tel. 971 30 07 62

.....
Vicente Serra i Orvay, 49
07800 Eivissa
Tel. 971 30 07 61

**LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA**
Luis Doreste Silva, 64
35004 Las Palmas de G.C
Tel. 928 29 64 65

VECINDARIO
Fernando Guanarteme, 54
Local 3
35110 Las Palmas de G.C
Tel. 928 16 83 60

ARRECIFE DE LANZAROTE
El Isleño, 13
35500 Arrecife de Lanzarote
Tel. 928 81 08 69

JANDÍA
Bentejuy 6 7 Bj A
35625 Jandía - Fuerteventura
Tel. 928 628 884

SANTA CRUZ DE TENERIFE
Eliás Ramos, 4
Residencial Anaga,
Edificio Sovhispan
38001 Santa Cruz de Tenerife
Tel. 922 24 54 79

LOS CRISTIANOS
Av Amsterdam
"Edif Valdés Center" 1
38350 Arona - Los Cristianos -
Tenerife
Tel: 922 964 364

PUERTO DE LA CRUZ
Avda. Marqués de Villanueva
del Prado, s/n,
Centro Comercial La Cúpula.
Locales 98-99
38400 Puerto de la Cruz - Tenerife
Tel. 922 38 99 85

MADRID
Alcalá 79
28009 Madrid
Tel. 91 759 95 21

BARCELONA
Marqués de Sentmenat 35
08014 Barcelona
Tel. 601 746 975

MÁLAGA
C/ Salitre, 14
29002 Málaga
Tel. 952 21 66 10

CÁDIZ
Avda. de los Descubrimientos
Polígono Urbisur
(Edif. Las Redes), portal 1
11130 Chiclana de la Frontera
Tel. 956 49 74 05

SEVILLA
Avda. América Vespucio 8
41092 - Isla Cartuja - Sevilla
Tel. 954 481 000

HUELVA
Avda. de Alemania 120 1-2
21002 Huelva
Tel. 956 661 878

.....
C/ de Dr. Rubio S/N
21001 Huelva
Tel. 956 661 878



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INCLUSIÓN ,SEGURIDAD SOCIAL
Y MIGRACIONES

SECRETARÍA DE ESTADO
DE LA SEGURIDAD SOCIAL

DIRECCIÓN GENERAL
DE ORDENACIÓN
DE LA SEGURIDAD SOCIAL