

UNIDAD DE  
CONOCIMIENTO

Julio 2018



# Edadismo

“Old Is The New Gold”

*Frase en una camiseta de Advanced Style*

## ¿Qué es?

- ✓ El **edadismo** es toda actitud discriminatoria hacia una persona como consecuencia de su edad, especialmente en el caso de una persona de **edad avanzada**. Es un término sintético para hablar y hacer visible la discriminación **por razones de edad**, al igual que lo son términos con más circulación y que nos resultan más familiares como el sexismo o el racismo.
  - ❖ El término es una adaptación del inglés *ageism* no aceptada aún por la RAE. Fue acuñado en 1969 por el gerontólogo Robert Neil Butler, quien lo describió como una combinación de tres elementos interconectados: prejuicios hacia las personas mayores, prácticas discriminatorias y prácticas institucionales que perpetúan los estereotipos sobre las personas mayores.
- ✓ Las personas expertas señalan que el edadismo es **menos visible** y hay menos conciencia sobre sus efectos que otras discriminaciones más debatidas como el racismo. Eso hace que sea una discriminación invisible, más resistente al cambio y que acabe convirtiéndose en una **profecía autocumplida**. Por ejemplo, si atribuimos un lapsus de memoria o un error en el trabajo a la edad de una persona, a menudo con la buena intención de disculparla, estamos reforzando el estereotipo del/de la trabajador/a *senior* como alguien "mermado" al que hay que tratar con dosis de condescendencia.
- ✓ La *OMS* ha advertido que el edadismo es una actitud muy extendida con efectos nocivos sobre la salud y que constituye un prejuicio peligrosamente normalizado. Algunos **estereotipos** en los que se encasilla a las personas *seniors* son: fragilidad, tristeza, rigidez formativa, analfabetismo digital y lastre económico.
- ✓ Se presentan las personas *seniors* sólo como consumidoras de nichos de mercado muy específicos: prótesis, medicamentos, viajes... No considerarlas como personas con muchas facetas e **intereses diversos** nos puede hacer perder oportunidades de mercado.
- ✓ Hay **factores sociales y demográficos** que explican por qué hay que combatir más que nunca el edadismo en las organizaciones:
  - Prolongación de la **esperanza de vida**: ha pasado de los 70 años en 1960 a los actuales 83 años en España.
  - Prolongación de la **edad de jubilación**: con las últimas reformas legales pasará de 65 a 67 años en 2027.

- Las mejoras sanitarias hacen que las personas lleguen a edades avanzadas en mejores condiciones físicas y cognitivas que en el pasado. Estos cambios demográficos han llevado a hablar del surgimiento de una **nueva madurez**, alejada de estereotipos asociados a la decrepitud. Algunas personas expertas incluso anticipan un futuro de **superlongevidad**.
- Circunstancias económicas: las generaciones más jóvenes en buena parte no están viviendo mejor que sus padres. La precariedad, la crisis y el **mercado de trabajo dual** han impactado fuertemente su situación económica. En cambio, a menudo se **subestima el potencial económico** del colectivo *senior*.

## Herramientas

En otras unidades ya hemos hablado de medidas como la adaptación de los puestos de trabajo a las necesidades de los/as trabajadores/as *seniors*. En coherencia con la perspectiva de no ver las personas *seniors* como un lastre o un gasto abordaremos medidas que **nos aportan valor** como organización.

### ✓ **Política de comunicación:**

- **Externa:** el marketing de la mayor parte de organizaciones intenta asociar los productos y servicios con la juventud e invisibiliza el colectivo *senior*. Para combatir dicha tendencia hay que pensar que el modelo rígido de clasificación de generaciones y asociación de determinados productos con determinados grupos de edad está en crisis y ha dejado de ser productivo para analizar la realidad. Las campañas deberían centrarse más en la **diversidad intercultural** dentro de cada generación.
- **Interna:** a menudo se inspira en el marketing y adopta algunos de sus sesgos. La política comunicativa y la imagen corporativa deben estar alineadas con las políticas de gestión de los/as trabajadores/as *seniors*. Las campañas de comunicación interna deben contar con la presencia de *seniors*. Especialmente valiosas son las campañas de **reconocimiento de la aportación de valor** de las personas de edad avanzada.

- ✓ **Equipos intergeneracionales:** cada vez se reconocen más los beneficios de los equipos con integrantes de varias generaciones. Aportan una variedad de aproximaciones a la resolución de problemas y reflejan mejor la pluralidad de la sociedad que acabará consumiendo nuestros productos o servicios. Requieren, sin embargo, líderes formados en la gestión de equipos diversos a fin de lograr su potencialidad.

- ✓ **Política de reclutamiento:** hay recomendaciones de la UE sobre la supresión de los límites de edad de las ofertas laborales y de la definición de los puestos de trabajo. Sin embargo, más allá de las recomendaciones, la jurisprudencia resulta ambigua, admitiendo supuestos tales como la necesidad de un "período de actividad razonable antes de la jubilación" o "requisitos de formación del puesto" (Directiva 2000/78). ¿Bajar la media de edad de nuestra organización es siempre positivo? Hay que empezar a poner en cuestión este tipo de recetas esquemáticas.
- ✓ **Planes de carreras:** la formación continua debe extenderse a todas las etapas de la vida laboral. Se empieza a cuestionar que haya una edad a partir del cual las carreras tengan que estancarse, entrar en movimientos laterales o tender a la disminución de responsabilidades. Tal y como hay una detección de talento potencial, también podemos implementar políticas de **detección del talento invisibilizado** por la edad. Las personas *seniors* pueden aportar mucho valor no sólo en procesos de *mentoring* y de sucesión formales (transferencia del conocimiento), sino también como introductores informales de las nuevas incorporaciones en la cultura y valores de la organización. **La existencia de un relato** que se transmite entre generaciones dota de continuidad y de un sentido de finalidad a las organizaciones.

## El dato

Según un estudio de *Top Employers Institute*, a partir de una muestra de grandes organizaciones de todo el mundo que han certificado, sólo un 29% de las organizaciones en España tienen políticas relacionadas con la incorporación y la retención de profesionales *seniors*, frente al 52% de media europea. Este es uno de los factores que pueden explicar por qué, según datos del Idescat, el 71% de las personas paradas de larga duración tienen más de 50 años.

## Guía de Trabajo

### COMPONENTE ESTRATÉGICO

- Las personas expertas señalan que hay que integrar la lucha contra el edadismo dentro de planes de acción estratégicos, sostenidos en el tiempo. Las medidas aisladas no funcionan.

Este componente estratégico puede articularse de diversas formas: integrándolo a la gestión de la diversidad o del talento.

- Hay que presentar la longevidad en positivo: como un catalizador de oportunidades de cambio para la organización.

### GESTIÓN DE EQUIPOS INTERGENERACIONALES

- La coexistencia en un mismo equipo de personas de varias generaciones no constituye por sí misma un equipo intergeneracional.
- Es necesario que se produzca una dinámica de interdependencia, reciprocidad y, sobre todo, de transferencia del conocimiento.
- Los conocimientos intangibles son los más complicados de transferir. A menudo las anécdotas (sobre momentos fundacionales o críticos de la organización) y la transmisión de un relato son los medios más efectivos de hacerlo. Abrir espacios de reflexión donde se produzca este intercambio nos puede ser muy útil.
- Debemos gestionar el talento y lo que cada uno puede aportar, no las edades.

### MEDIDAS

- Algunas medidas concretas que pueden contribuir al combate del edadismo:
  - Difuminar el corte entre actividad laboral y jubilación: compatibilizar la jubilación con determinados tipos de actividad remunerada como la formación, los derechos de autor, la asesoría, el *senior mentoring*. Es una medida de política pública.
  - No excluir de los cursos de formación a los/as trabajadores/as *seniors*, ya que equivale a condenarles a una obsolescencia programada.
  - Visibilizar el edadismo con campañas de denuncia de los estereotipos.
  - Reclutamiento y promoción *age-blind*: borrar la edad de los currículos y no tenerla en cuenta como un factor de promoción.

## La experiencia

# Damm

- ✓ *Damm* es un grupo cervecero con sede en Barcelona. La fabricación y comercialización de cerveza es el principal negocio del grupo, pero también comercializa otras bebidas como agua o el conocido *Cacaolat*.
- ✓ La transformación digital es un proyecto impulsado desde la propia Presidencia y con una implicación totalmente transversal, en el cual las más de 3.000 personas colaboradoras son las auténticas impulsoras de un cambio que es sobre todo cultural.
- ✓ Para impulsarla, *Damm* creó en 2016 un grupo **multidisciplinario y multigeneracional**: un equipo de Transformación Digital integrado por 9 personas que se encarga de priorizar y gestionar los proyectos en este ámbito, apoyando a las diferentes unidades de negocio, en ideas que se hayan propuesto.
- ✓ En un plazo de tres años, el equipo de Transformación Digital de *Damm* tiene previsto poner en marcha setenta proyectos de diferente envergadura, en los que colaborarán hasta 200 personas de la compañía.
- ✓ Los proyectos incidirán en cinco áreas: aportar valor añadido al consumidor; ayudar a los distribuidores con herramientas que les faciliten su día a día; impulsar un cambio de cultura corporativa; emplear *data analytics* para elaborar modelos predictivos que sirvan de apoyo al equipo de ventas; y aumentar la eficiencia de procesos, a través, por ejemplo, de la trazabilidad de las materias primas.
- ✓ La iniciativa se sustenta en dos pilares fundamentales: captación de talento digital interno y capacitación de las personas colaboradoras para **no dejar a nadie atrás por motivos de edad** o de perfil. Una plataforma de *e-learning*, personalizada y adecuada al perfil de cada persona colaboradora será uno de los medios de dicha capacitación, así como jornadas y eventos agrupados bajo el lema *Let 's Damm Together* que tienen como objetivo concienciar sobre el potencial y la necesidad de la transformación digital.
- ✓ Una fluida comunicación interna omnicanal se considera fundamental para que este proyecto de amplio alcance sea exitoso e implique la totalidad de las personas colaboradoras.



- ✓ *Gas Natural* es una organización del sector de la energía que opera principalmente en España, Italia, México, Colombia, Argentina, Puerto Rico y Marruecos. Su principal área de negocio es la distribución de gas natural en el suroeste de Europa y en Sudamérica, así como la generación y comercialización de electricidad en varios mercados eléctricos.
- ✓ En 2016 recibió uno de los Premios a las Mejores Prácticas Empresariales organizados por *KPMG* y *El Confidencial* en la categoría que distingue a las empresas que han demostrado un alto grado de compromiso con la diversidad.
- ✓ En el ámbito de la edad este compromiso se puso de manifiesto en un ambicioso plan de acción llamado **Cuidamos la Experiencia**, cuyos principios son:
  - Prevenir potenciales problemas físicos y de salud a futuro de las personas colaboradoras.
  - Alargar la trayectoria profesional de las personas colaboradoras, permitiéndoles completar su vida laboral y asegurarse una transición exitosa hacia posiciones con una menor exigencia física.
  - Revisar y adaptar los planes de ergonomía, reforzar los protocolos de prevención y elaborar planes de reubicación y *insourcing*. Facilitar la formación en sus nuevas funciones e implementar un plan de comunicación y reconocimiento para las personas colaboradoras de más edad.
- ✓ La transversalidad, el trabajo colaborativo y **los foros donde compartir conocimiento** (y evitar que se pierdan los conocimientos de las personas más experimentadas), son algunos de los puntos en los que apoyan el plan director para los próximos años en el área de Dirección de Personas.
- ✓ Estos objetivos se articulan mediante programas como *Savia* (foro de intercambio de conocimientos para mandos intermedios de todos los países), o programas de *shadowing* y de rotación para nuevas incorporaciones de alto potencial que reciben el **acompañamiento de personas expertas senior** como el programa *Avanza*.

## Materiales

### Bibliografía básica

---

Applewhite, Ashton. *This Chair Rocks: A Manifesto Against Ageism*. Networked Books, 2016.

D. Nelson, Todd (ed). *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*. The MIT Press, 2017.

### Materiales en línea

---

Ayalon, Liat; Tesch-Römer, Clemens (ed.). *Contemporary Perspectives on Ageism*. Springer Open, 2017.

Libro colectivo y descargable digitalmente con contribuciones de científicos y profesionales de más de veinte países. Un libro para conocer a fondo el estado de la cuestión desde diversas perspectivas. Los capítulos 5 y 6 analizan, respectivamente, el origen del edadismo en entornos laborales y el edadismo en el mercado laboral.

<https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-319-73820-8>

### Terminemos con el edadismo (vídeo)

Charla *TED* de Ashton Applewhite que llama a la movilización contra un prejuicio aceptado socialmente que, tarde o temprano, acabará afectando a todos si no lo combatimos.

[https://www.ted.com/talks/ashton\\_applewhite\\_let\\_s\\_end\\_ageism?language=es](https://www.ted.com/talks/ashton_applewhite_let_s_end_ageism?language=es)

### El edadismo (vídeo)

Charla de Josep Vilajoana, Decano del *Col·legi de Psicòlegs*, en *TEDxBarcelonaSalon*, donde define el concepto y da algunos consejos para evitarlo.

<https://youtu.be/-Zlcn6IISp8>



### Microedadismos

Espacio de denuncia de actitudes discriminatorias cotidianas por razón de edad de la revista dirigida a las personas mayores *QMayor*.

<https://www.qmayor.com/category/microedadismos/>

“Revolución demográfica: la nueva madurez”. *Fundació Factor Humà*, 13/03/2018.

Documentación de la jornada, coorganizada entre la *Fundación Bancaria "la Caixa"* y la *Fundació Factor Humà*, en la que se abordó el envejecimiento de la población activa y se exploraron recursos para desarrollar el talento *senior* que conformará, pronto, la nueva mayoría. Acto conducido por la periodista Rosa María Calaf con varias personas y organizaciones expertas.

<https://factorhuma.org/participa/actividades-abiertas-de-la-fundacio/13478-revolucio-demografica-la-nova-maduresa>