

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Juliol 2018



Edatisme

“Old Is The New Gold”

Frase en una samarreta d'Advanced Style

Què és?

- ✓ L'**edatisme** és tota actitud discriminatòria envers una persona com a conseqüència de la seva edat, especialment en el cas d'una persona d'**edat avançada**. És un terme sintètic per parlar i fer visible la discriminació **per raons d'edat**, de la mateixa manera que ho són termes amb més circulació i que ens resulten més familiars com ara sexisme o racisme.
 - ❖ El terme és una adaptació de l'anglès *ageism* acceptada pel TERMCAT, però no encara per la RAE. Fou encunyat el 1969 pel gerontòleg Robert Neil Butler, el qual el descrigué com una combinació de tres elements interconnectats: prejudicis envers la gent gran, pràctiques discriminatòries i pràctiques institucionals que perpetuen els estereotips sobre la gent gran.
- ✓ Les persones expertes assenyalen que l'edatisme és **menys visible** i hi ha menys consciència sobre els seus efectes que altres discriminacions més debatudes com el racisme. Això fa que sigui una discriminació invisible, més resistent al canvi i que acabi convertint-se en una **profecia autocomplerta**. Per exemple, si atribuïm un lapsus de memòria o una errada a la feina a l'edat d'una persona, sovint amb la bona intenció de disculpar-la, estem reforçant l'estereotip del/de treballador/a sènior com algú "mancat" a qui cal tractar amb dosis de condescendència.
- ✓ L'OMS ha advertit que l'edatisme és una actitud molt estesa amb efectes nocius sobre la salut i que constitueix un prejudici perillosament normalitzat. Alguns **estereotips** en què s'encasellen les persones sèniors són: fragilitat, tristesa, rigidesa formativa, analfabetisme digital i llast econòmic.
- ✓ Es presenten les persones sèniors només com a consumidores de nínxols de mercat molt específics: pròtesis, medicaments, viatges... No considerar-les com a persones amb moltes facetes i **interessos diversos** ens pot fer perdre oportunitats de mercat.
- ✓ Hi ha **factors socials i demogràfics** que expliquen per què cal combatre més que mai l'edatisme a les organitzacions:
 - Allargament de l'**esperança de vida**: ha passat dels 70 anys el 1960 als actuals 83 anys a l'Estat espanyol.
 - Allargament de l'**edat de jubilació**: amb les darreres reformes legals passarà dels 65 als 67 anys l'any 2027.

- Les millores sanitàries fan que les persones arribin a edats avançades en millors condicions físiques i cognitives que en el passat. Aquests canvis demogràfics han portat a parlar del sorgiment d'una **nova maduresa**, allunyada d'estereotips associats a la decrepitud. Algunes persones expertes fins i tot anticipen un futur de **superlongevitat**.
- Circumstàncies econòmiques: les generacions més joves en bona part no estan vivint millor que els seus pares. La precarietat, la crisi i el **mercat de treball dual** han impactat fortament la seva situació econòmica. En canvi, sovint se **subestima el potencial econòmic** del col·lectiu sènior.

Eines

En altres unitats ja hem parlat de mesures com l'adaptació dels llocs de treball a les necessitats dels/de les treballadors/es sèniors. En coherència amb la perspectiva de no veure les persones sèniors com un llast o una despesa abordarem mesures que **ens aporten valor** com a organització.

✓ **Política de comunicació:**

- **Externa:** el màrqueting de la major part d'organitzacions intenta associar els productes i serveis amb la joventut i invisibilitza el col·lectiu sènior. Per combatre aquesta tendència cal pensar que el model rígid de classificació de generacions i associació de determinats productes amb determinats grups d'edat està en crisi i ha deixat de ser productiu per analitzar la realitat. Les campanyes haurien de filar més prim i centrar-se més en la **diversitat intercultural** dins de cada generació.
 - **Interna:** sovint s'emmiralla amb el màrqueting i adopta alguns dels seus biaixos. La política comunicativa i la imatge corporativa han d'estar alineades amb les polítiques de gestió dels/de les treballadors/es sèniors. Les campanyes de comunicació interna han de comptar amb la presència de sèniors. Especialment valuoses són les campanyes de **reconeixement de l'aportació de valor** de les persones d'edat avançada.
- ✓ **Equips intergeneracionals:** cada vegada es reconeixen més els beneficis dels equips amb integrants de diverses generacions. Aporten una varietat d'aproximacions a la resolució de problemes i reflecteixen millor la pluralitat de la societat que acabarà consumint els nostres productes o serveis. Requereixen, però, líders formats en la gestió d'equips diversos a fi d'assolir la seva potencialitat.
- ✓ **Política de reclutament:** hi ha recomanacions de la UE sobre la supressió dels límits d'edat de les ofertes laborals i de la definició dels

llocs de treball. Tanmateix, més enllà de les recomanacions, la jurisprudència resulta ambigua, admetent supòsits com ara la necessitat d'un "període d'activitat raonable abans de la jubilació" o "requisits de formació del lloc" (Directiva 2000/78). Baixar la mitjana d'edat de la nostra organització és sempre positiu? Cal començar a posar en qüestió aquest tipus de receptes esquemàtiques.

- ✓ **Plans de carreres:** la formació contínua s'ha d'estendre a totes les etapes de la vida laboral. Es comença a qüestionar que hi hagi una edat a partir del qual les carreres hagin d'estancar-se, entrar en moviments laterals o tendir a la disminució de responsabilitats. Tal com hi ha una detecció de talent potencial, també podem implementar polítiques de **detecció del talent invisibilitzat** per l'edat. Les persones sèniors poden aportar molt valor no només en processos de *mentoring* i de successió formals (transferència del coneixement), sinó també com a introductors informals de les noves incorporacions en la cultura i valors de l'organització. **L'existència d'un relat** que es transmet entre generacions dota de continuïtat i d'un sentit de finalitat a les organitzacions.

La dada

Segons un estudi de *Top Employers Institute*, a partir d'una mostra de grans organitzacions d'arreu del món que han certificat, només un 29% de les organitzacions a Espanya tenen polítiques relacionades amb la incorporació i la retenció de professionals sèniors, davant el 52% de mitjana europea. Aquest és un dels factors que poden explicar per què, segons dades de l'*Idescat*, el 71% de les persones aturades de llarga durada tenen més de 50 anys.

Guia de Treball

COMPONENT ESTRATÈGIC

- **Les persones expertes assenyalen que cal integrar la lluita contra l'edatisme dins de plans d'acció estratègics, sostinguts en el temps. Les mesures aïllades no funcionen.**
- **Aquest component estratègic pot articular-se de diverses formes: integrant-ho a la gestió de la diversitat o del talent.**
- **Cal presentar la longevitat en positiu: com un catalitzador d'oportunitats de canvi per a l'organització.**

GESTIÓ D'EQUIPS INTERGENERACIONALS

- La coexistència dins un mateix equip de persones de diverses generacions no constitueix per ella mateixa un equip intergeneracional.
- Cal que s'hi produeixi una dinàmica d'interdependència, reciprocitat i, sobretot, de transferència del coneixement.
- Els coneixements intangibles són els més complicats de transferir. Sovint les anècdotes (sobre moments fundacionals o crítics de l'organització) i la transmissió d'un relat són els mitjans més efectius de fer-ho. Obrir espais de reflexió on es produeixi aquest intercanvi ens pot ser molt útil.
- Hem de gestionar el talent i el que cadascú pot aportar, no les edats.

MESURES

- Algunes mesures concretes que poden contribuir al combat de l'edatisme:
 - Difuminar el tall entre activitat laboral i jubilació: compatibilitzar la jubilació amb determinats tipus d'activitat remunerada com la formació, els drets d'autor, l'assessoria, el *senior mentoring*. És una mesura de política pública.
 - No excloure dels cursos de formació els/les treballadors/es sèniors, ja que equival a condemnar-los a una obsolescència programada.
 - Visibilitzar l'edatisme amb campanyes de denúncia dels estereotips.
 - Reclutament i promoció *age-blind*: esborrar l'edat dels currículums i no tenir-la en compte com un factor de promoció.

L'experiència

Damm

- ✓ *Damm* és un grup cerveser amb seu a Barcelona. La fabricació i comercialització de cervesa és el principal negoci del grup, però també comercialitza altres begudes com aigua o el conegut *Cacaolat*.

- ✓ La transformació digital és un projecte impulsat des de la mateixa Presidència i amb una implicació totalment transversal, en el qual les més de 3.000 persones col·laboradores són les autèntiques impulsores d'un canvi que és sobretot cultural.
- ✓ Per impulsar-la, *Damm* creà el 2016 un grup **multidisciplinari i multigeneracional**: un equip de Transformació Digital integrat per 9 persones que s'encarrega de prioritzar i gestionar els projectes en aquest àmbit, donant suport a les diferents unitats de negoci, en idees que s'hagin proposat.
- ✓ En un termini de tres anys, l'equip de Transformació Digital de *Damm* té previst endegar setanta projectes de diferent envergadura, en els quals col·laboraran fins a 200 persones de la companyia.
- ✓ Els projectes incidiran en cinc àrees: aportar valor afegit al consumidor; ajudar als distribuïdors amb eines que els facilitin el seu dia a dia; impulsar un canvi de cultura corporativa; emprar *data analytics* per elaborar models predictius que serveixin de suport a l'equip de vendes; i augmentar l'eficiència de processos, a través, per exemple, de la traçabilitat de les matèries primeres.
- ✓ La iniciativa se sustenta en dos pilars fonamentals: captació de talent digital intern i capacitació de les persones col·laboradores per **no deixar ningú enrere per motius d'edat** o de perfil. Una plataforma d'*e-learning*, personalitzada i adequada al perfil de cada persona col·laboradora serà un dels mitjans d'aquesta capacitació, així com jornades i esdeveniments agrupats sota el lema *Let's Damm Together* que tenen com a objectiu conscienciar sobre el potencial i la necessitat de la transformació digital.
- ✓ Una fluida comunicació interna omnicanal es considera fonamental perquè aquest projecte d'àmplia volada sigui reeixit i impliqui la totalitat de les persones col·laboradores.



- ✓ *Gas Natural* és una organització del sector de l'energia que opera principalment a Espanya, Itàlia, Mèxic, Colòmbia, Argentina, Puerto Rico i Marroc. La seva principal àrea de negoci és la distribució de gas natural al sud-oest d'Europa i a Sud-Amèrica, així com la generació i comercialització d'electricitat a diversos mercats elèctrics.
- ✓ El 2016 va rebre un dels Premis a les Millors Pràctiques Empresariales organitzats per *KPMG* i *El Confidencial* en la categoria que distingeix a les empreses que han demostrat un alt grau de compromís amb la diversitat.

- ✓ En l'àmbit de l'edat aquest compromís es va fer palès en un ambiciós pla d'acció anomenat **Cuidamos la Experiencia**, els principis del qual són:
 - Prevenir potencials problemes físics i de salut a futur de les persones col·laboradores.
 - Allargar la trajectòria professional de les persones col·laboradores, permetent-les completar la seva vida laboral i assegurar-se una transició reeixida cap a posicions amb una menor exigència física.
 - Revisar i adaptar els plans d'ergonomia, reforçar els protocols de prevenció i elaborar plans de reubicació i *insourcing*. Facilitar la formació en les seves noves funcions i implementar un pla de comunicació i reconeixement per a les persones col·laboradores de més edat.
- ✓ La transversalitat, el treball col·laboratiu i els **fòrums on compartir coneixement** (i evitar que es perdin els coneixements de les persones més experimentades), són alguns dels punts en els quals recolzen el pla director per als anys vinents dins l'àrea de Direcció de Persones.
- ✓ Aquests objectius s'articulen mitjançant programes com *Savia* (fòrum d'intercanvi de coneixements per a comandaments intermedis de tots els països), o programes de *shadowing* i de rotació per a noves incorporacions d'alt potencial que reben l'**acompanyament de persones expertes sènior** com ara el programa *Avanza*.

Materials

Bibliografia bàsica

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.

Materials en línia

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

Llibre col·lectiu i descarregable digitalment amb contribucions de científics i professionals de més de vint països. Un llibre per conèixer a fons l'estat de la qüestió des de diverses perspectives. Els capítols 5 i 6 analitzen,

respectivament, l'origen de l'edatisme en entorns laborals i l'edatisme en el mercat laboral.

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

Terminemos con el edadismo (vídeo)

Xerrada *TED* d'Ashton Applewhite que crida a la mobilització contra un prejudici acceptat socialment que, tard o d'hora, acabarà afectant-nos a tots si no el combatem.

https://www.ted.com/talks/ashton_applewhite_let_s_end_ageism?language=es

El edadismo (vídeo)

Xerrada de Josep Vilajoana, degà del *Col·legi de Psicòlegs*, a *TEDxBarcelonaSalon*, on defineix el concepte i dóna alguns consells per evitar-lo.

<https://youtu.be/-Zlcn6ISp8>

Microedadismos

Espai de denuncia d'actituds discriminatòries quotidianes per raó d'edat de la revista adreçada les persones grans *QMayor*.

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

"Revolució demogràfica: la nova maduresa". *Fundació Factor Humà*, 13/03/2018.

Documentació de la jornada, coorganitzada entre la *Fundació Bancària "la Caixa"* i la *Fundació Factor Humà*, en què es va abordar l'envelliment de la població activa i es van explorar recursos per desenvolupar el talent sènior que conformarà, aviat, la nova majoria. Acte conduït per la periodista Rosa Maria Calaf amb diverses persones i organitzacions expertes.

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