

2026

# GUÍA DE COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN A PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS

LA NUEVA LONGEVIDAD EN EL SISTEMA FINANCIERO



BANCA DE LAS  
OPORTUNIDADES



## **Banca de las Oportunidades**

Paola Arias Gómez

**Directora**

Paola Téllez Beltrán

**Ejecutiva de gestión territorial y educación financiera**

Paula Márquez

**Analista económico**



Agradecimientos especiales por el desarrollo técnico de esta guía a Longevity Initiatives España y a la Fundación 101 Ideas Colombia

Bárbara Rey Actis

**Experta en Longevidad España**

Catalina Santana

**Experta en Longevidad Colombia**

Natalia Santana

**Project Manager**

Nicolas Serna Castro

**Diseño y Comunicación**

# Carta de Presentación



**Paola Andrea Arias Gómez**

*Directora Banca de las Oportunidades*

Colombia atraviesa una transición demográfica profunda, acelerada y sin precedentes. No se trata de una proyección lejana ni de un fenómeno gradual: es una realidad que ya está transformando la estructura social, económica y productiva del país, y que plantea retos —pero también oportunidades— de gran magnitud. Prepararnos para esta nueva realidad implica repensar nuestros modelos de desarrollo, de protección social y, de manera ineludible, el rol del sistema financiero.

En este proceso de redefinición, desde Banca de las Oportunidades consideramos que los proveedores de servicios financieros ocupan un lugar central. A través del diseño de productos y servicios financieros de valor —contextualizados, accesibles, pertinentes y centrados en las personas— es posible activar palancas clave que contribuyan al aging well: envejecer de manera más sana, activa, autónoma y productiva. De esta forma, la inclusión financiera puede convertirse en un vehículo efectivo para el bienestar financiero y general de las personas mayores, redefiniendo su rol en la economía no como sujetos pasivos, sino como agentes activos y protagonistas del desarrollo.

Para que esto sea posible, es indispensable abordar un tema crítico que suele permanecer implícito, pero que atraviesa de manera transversal esta conversación: el edadismo, el elefante en la sala. Se trata de una forma de discriminación silenciosa, normalizada y profundamente arraigada, que erosiona la confianza, reproduce exclusiones y limita el acceso, el uso y la apropiación de los productos y servicios financieros. Sus efectos no son marginales: influyen en decisiones institucionales, en interacciones cotidianas y, de manera especialmente dañina, en la autopercepción, la autonomía y la toma de decisiones de las propias personas mayores.

El edadismo suele sustentarse en una visión reduccionista de la vejez, asociada casi exclusivamente con deterioro, dependencia, enfermedad o incapacidad, e incluso con la idea de la etapa final de la vida. Esta mirada ignora la diversidad de trayectorias vitales, capacidades y proyectos que caracterizan a las personas de 50 años o más.

El edadismo se manifiesta de distintas formas. Por un lado, el edadismo hostil, expresado en actitudes y comportamientos abiertamente despectivos, como el uso de lenguaje peyorativo, las burlas, la exclusión deliberada o el rechazo explícito. Por otro, el edadismo benevolente, menos visible pero muchas veces más persistente y dañino, que se expresa en actitudes aparentemente positivas o bien intencionadas, pero que en la práctica infantilizan, sobreprotegen o subestiman la autonomía, las capacidades y la competencia de las personas mayores.

Por ello, cualquier agenda que busque promover la inclusión y el bienestar financiero de las personas mayores debe comenzar por identificar, abordar y mitigar el edadismo. Solo así podremos comprender la nueva longevidad no como una cuestión de años, sino como un conjunto de trayectorias vitales marcadas por la autonomía, la participación, el bienestar y la calidad de vida. No es posible hablar de inclusión mientras persistan prácticas, lenguajes e imágenes que invisibilizan, infantilizan o excluyen a las personas de 50 años o más.

En este contexto surge la Guía de comunicación y atención para personas mayores de 50 años, como una respuesta concreta a este desafío. Su propósito es ofrecer orientaciones prácticas y estratégicas para transformar la manera en que el sector financiero se comunica, interactúa y atiende a este segmento, desmontando estereotipos, previniendo prácticas edadistas —tanto hostiles como benevolentes— y fortaleciendo la autonomía, el respeto y la confianza.

Esta publicación parte de un principio fundamental: no existe una única forma de envejecer. Las personas mayores son diversas en capacidades, intereses, trayectorias laborales, condiciones de salud, niveles de alfabetización digital y contextos territoriales. En coherencia con esta realidad, la guía promueve los enfoques de stage, not age, la interseccionalidad y el diseño universal como pilares para construir experiencias financieras más inclusivas, coherentes y alineadas con la nueva longevidad.

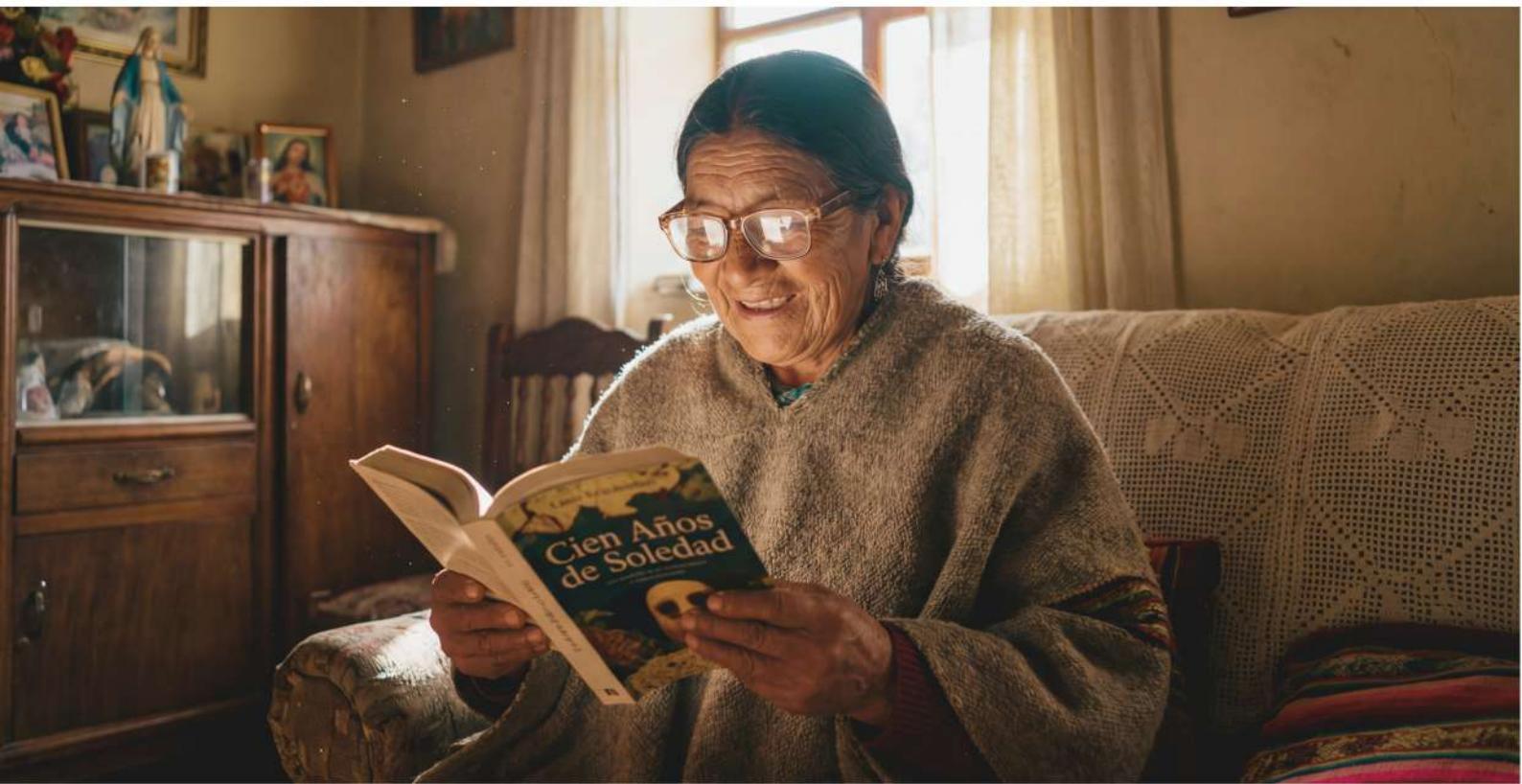
Lejos de proponer recetas rígidas, esta guía busca acompañar a las entidades financieras en un proceso de gestión del cambio gradual, medible y compatible con su operación. Mitigar el edadismo no es un costo ni una concesión: es una oportunidad para fortalecer relaciones de largo plazo, mejorar la experiencia del cliente, reducir riesgos reputacionales y ampliar la base de usuarios desde una lógica de valor compartido.

Este trabajo ha sido desarrollado por Banca de las Oportunidades, con el apoyo técnico de dos aliados estratégicos comprometidos con la inclusión y la longevidad: la Fundación 101 Ideas y Longevity Initiatives. Agradecemos también a las personas mayores y a los actores del ecosistema financiero que participaron activamente en los espacios de diálogo y retroalimentación.

El llamado es claro: avanzar hacia un sector financiero libre de edadismo frente a las personas mayores no es una opción, es una necesidad. Esta guía busca impulsar conversaciones, decisiones y acciones concretas que permitan construir servicios financieros más justos, respetuosos y alineados con la realidad demográfica del país. Porque solo reconociendo y valorando la diversidad de las trayectorias vitales podremos convertir la longevidad en una verdadera oportunidad de desarrollo para todas las generaciones.

**Paola Arias**  
Banca de las Oportunidades

# Contenidos



Introducción.	4
1. Consideraciones generales desde una visión estratégica.	09
2. Myths about aging.	27
3. Ageism and its typologies.	32
4. Guide: pillars of language, images and attention for tactical execution.	38
4.1 Language to the client.	42
4.2 Images and visual representation.	51
4.3 Model of attention.	60
5. Guide to implementation.	70
6. Command chart and indicators for monitoring.	72
7. Annexes.	91



# Introducción

En el sector financiero, el edadismo hacia las personas mayores ha sido el "elefante en la sala": una realidad silenciosa que, al ser ignorada, erosiona la confianza, profundiza brechas y limita el acceso y uso de los productos y servicios financieros formales por parte de este segmento poblacional.

El edadismo se refiere a la visión negativa en torno a la edad que engloba tanto discriminación hacia terceros como autodiscriminación. Se trata de una forma de discriminación que opera en tres niveles: institucional (políticas corporativas), interpersonal (interacciones cotidianas) e individual (autodiscriminación). Esto implica que el edadismo se reproduce a partir de estereotipos negativos internalizados desde la infancia que, al llegar a la vejez, las personas pueden aplicar sobre sí mismas, generando un círculo en el que la discriminación externa se refuerza y perpetúa a través de la autodiscriminación.

Visibilizar y actuar frente a esta forma de discriminación no es solo un compromiso ético; se constituye también una oportunidad estratégica para que los servicios financieros de valor se consoliden como una palanca clave de bienestar financiero y de desarrollo económico en un país que enfrenta un proceso de envejecimiento acelerado.

Colombia se encuentra en el umbral de una transformación demográfica sin precedentes que redefine el tejido de su estructura poblacional y su futuro como nación. De acuerdo con las proyecciones demográficas del DANE, en 1950, el país albergaba apenas 13.5 millones de personas; hoy, en 2025, esa cifra se ha cuadruplicado hasta alcanzar 53.1 millones de habitantes. Las proyecciones indican que el crecimiento poblacional llegará a su punto máximo hacia 2045, con aproximadamente 56,0 millones, para luego descender gradualmente hasta 50,6 millones en 2070.

Pero más allá de la evolución del tamaño de la población, el cambio más significativo radica en la transformación de su estructura etaria. La pirámide poblacional colombiana experimenta una inversión progresiva y acelerada: mientras la población infantil (0-14 años) desciende de un 42,8% en 1950 a apenas 22,1% en 2025, la población de 50 años o más aumenta de manera sostenida de un 10,8% a un 25,2% en el mismo periodo. Las estimaciones señalan que esta tendencia continuará, hasta el punto de que, hacia mediados de siglo, más de la mitad de la población del país (51,5%) estará conformada por personas de 50 años o más.

Esta inversión es tan profunda que la relación entre generaciones pasará de 25 personas mayores por cada 100 menores de edad, a una proporción de 500 a 100 hacia 2070. La acelerada transformación demográfica es entonces, una realidad que exige ser reinterpretada a través del concepto de nueva longevidad. Según este enfoque explorado por Diego Bernardini en Iberoamérica, la longevidad contemporánea no se define únicamente por el número de años vividos, sino por cómo decidimos construir nuestro futuro a lo largo del curso de vida.



La nueva longevidad marca un quiebre fundamental con visiones tradicionales de la vejez, al desplazar el énfasis del deterioro y la dependencia hacia la autonomía, la participación y la calidad de vida. No se trata meramente de vivir más años, sino en mejores condiciones de vida.

Según Bernardini, la nueva longevidad se fundamenta en cinco dimensiones que reconfiguran cómo debe pensarse el futuro de Colombia: más personas mayores con mayor independencia, nuevos roles más allá de lo tradicional, nuevas intensidades en el modo de vivir, y diversidad entre las vejeces. Esto implica que la expansión de las personas mayores de Colombia no debe traducirse en un aumento de dependencia pasiva, sino en la activación de una población que aún tiene décadas de vida productiva, participativa y significativa por delante.

La nueva longevidad exige, por tanto, que el país rediseñe políticas públicas, servicios financieros, ciudades, sistemas de salud y narrativas culturales para reconocer que vivir más es una realidad que progresivamente nos incluye a todos. No se trata de hablar únicamente del envejecimiento de hoy, sino de longevidad: de un país cuya composición demográfica está cambiando y que enfrenta el desafío (y la oportunidad) de transitar hacia vidas más largas, con nuevas necesidades, expectativas y trayectorias vitales.

Solo cuando Colombia entienda plenamente que la nueva longevidad es tanto desafío como oportunidad estructural, podrá convertir su transición demográfica acelerada en una ventaja competitiva para las próximas décadas, donde la participación de las personas mayores sea la norma y no la excepción.





En este marco, el envejecimiento saludable, productivo y activo se convierte en un objetivo estratégico. Implica ver a las personas mayores como emprendedores, voluntarios, educadores y generadores de valor. Por ello, esta guía ofrece recomendaciones para transformar el lenguaje, la atención y la interacción en el sector financiero, evitando sesgos que perpetúan estereotipos y fortaleciendo la autonomía y el respeto hacia quienes tienen 50 años o más.

La publicación es una herramienta para el presente y una ventana de transformación para el futuro del sector, donde la inclusión generacional sea un imperativo estratégico. Parte de un principio central: las personas mayores son diversas en capacidades, intereses y trayectorias.

La guía se estructura en seis (6) capítulos:

**Capítulo 1. Consideraciones estratégicas:** Aborda elementos clave para adoptar la guía: gestión del cambio en tres niveles (estratégico, táctico y habilitador), el enfoque Stage Not Age, la interseccionalidad con variables como género, ruralidad y etnia, y la importancia de construir una voz institucional propia.

**Capítulo 2. Mitos sobre el envejecimiento:** Desmonta creencias erróneas mediante el formato mito-realidad-evidencia y promueve una visión de la longevidad como oportunidad para la innovación.

**Capítulo 3. Edadismo y sus tipologías:** Define el edadismo como discriminación estructural (como el racismo) y distingue entre edadismo hostil y benevolente, incluyendo prácticas como el elderspeak. Explica los riesgos reputacionales, regulatorios y comerciales asociados.

**Capítulo 4. Pilares de lenguaje, imágenes y atención:** Presenta recomendaciones prácticas para evitar el edadismo y fortalecer el acceso, uso y apropiación de los servicios financieros por parte de las personas mayores.

**Capítulo 5. Guía de implementación.** Propone una hoja de ruta en cinco fases, comprendida desde preparación a transformación, demostrando que la implementación es gradual, medible y compatible con la operación.

**Capítulo 6. Tablero de mando integral e indicadores de seguimiento:** Presenta un Tablero de Mando Integral para medir y gestionar las buenas prácticas de comunicación y atención a personas de 50 años y más, mediante indicadores claros y comparables. El tablero se organiza en dos enfoques: comunicación y atención e inclusión y bienestar financiero, e incluye lineamientos para su implementación y uso en la toma de decisiones y la mejora continua.

**Secciones finales:** Incluyen un glosario y anexos con herramientas operativas: matrices de madurez, listas de chequeo, mapeos de posicionamiento, frases modelo, referentes internacionales, lineamientos de imágenes inclusivas y protocolos de atención.

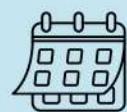
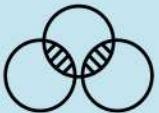


1. Consideraciones generales

# DESDE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA

En la elaboración de esta guía se desarrollaron espacios de diálogo y retroalimentación con actores clave del ecosistema financiero y población mayor en general, cuyo aporte permitió definir los parámetros y lineamientos centrales para su adecuada implementación. Estos intercambios sirvieron como base para construir una guía de comunicación y atención dirigida a personas de 50 años o más, con enfoque estratégico y orientada a transformar la relación entre este segmento y los proveedores de servicios financieros.

A partir de este ejercicio, se identificaron seis consideraciones generales:

- 1.**  Necesidad de la gestión del cambio en tres niveles: estratégico, táctico y habilitador
- 2.**  Introducción al concepto *stage not age*, que propone la segmentación por etapa vital y no por edad cronológica.
- 3.**  Reconocimiento de interseccionalidades entre la edad y otras variables sociodemográficas y económicas, como género, ruralidad y pertenencia étnica.
- 4.**  Incorporación de elementos de diseño universal, que benefician a todos los segmentos poblacionales.
- 5.**  Concepción de la atención diferencial como una oportunidad de negocio y creación de valor, y no como un costo.
- 6.**  Importancia de que cada entidad construya su propia voz, a partir del lenguaje y los modelos de atención.
- 7.**  Seguimiento y monitoreo continuo para ajustar las estrategias de comunicación y atención, y evaluar su impacto en la inclusión y el bienestar financiero de las personas mayores.

**El seguimiento, la evaluación y el monitoreo continuo deben convertirse en un componente transversal de la implementación de la guía de comunicación y atención, garantizando que las estrategias se implementen, se mantengan y generen impacto real. Un sistema robusto de medición permite verificar qué acciones se están ejecutando, cómo evolucionan en el tiempo y de qué manera contribuyen a mejorar la experiencia, la inclusión y el bienestar financiero. Herramientas como el Tablero de Mando Integral facilitan esta gestión, al traducir las buenas intenciones en evidencia y orientar mejoras continuas dentro de las instituciones.**

**En primer lugar,** la implementación de las recomendaciones de la guía requiere una gestión del cambio dentro de las entidades que trascienda acciones aisladas o individuales. Esto implica sensibilizar e involucrar a todas las áreas, especialmente a los equipos directivos, para asegurar que estas prácticas se integren de manera coherente y transversal en la estrategia institucional, así como establecer lineamientos institucionales claros y compartidos. Estas pautas deben formar parte de manuales de atención, protocolos de servicio y procesos de capacitación continua, para evitar que el trato dependa de criterios individuales y garantizar una experiencia consistente.

**En segundo lugar,** las estrategias dirigidas a los distintos grupos etarios deben partir de comprender la etapa vital de las personas. El enfoque stage not age reconoce que las necesidades, capacidades, motivaciones y formas de relacionarse con los servicios financieros dependen de los momentos y circunstancias de vida: situación laboral, autonomía, proyectos personales, dinámicas familiares, rol económico o nivel de alfabetización digital (y no exclusivamente de la edad cronológica)

En esta línea, resultan inspiradores los casos de entidades que han ampliado la edad máxima para créditos hasta los 80 años, demostrando que es posible replantear criterios con responsabilidad, adecuada gestión del riesgo y un compromiso real con la inclusión financiera.

**La segmentación stage not age,** es un enfoque para entender a las personas según su momento vital. Dicho enfoque propone dividir en cinco cuartos la vida (Q1: Los años iniciales, Q2: Los años de crecimiento, Q3: Los años de renacimiento, Q4: Los años de legado, Q5: Los años extra) donde lo que importa no es la edad, sino en cuál de estas etapas vitales nos encontramos, las oportunidades que caracterizan ese momento responde a un proceso NO lineal: una persona no necesariamente transita por todas las etapas ni en un orden preestablecido. Incluso puede identificarse con más de un segmento según su contexto, experiencias o momento vital. Del mismo modo, tres personas de la misma edad pueden encontrarse en segmentos completamente distintos, porque lo que verdaderamente marca la diferencia no es la edad, sino la actitud y la manera de vivirla.





*Nuestro hallazgo clave es simple, pero poderoso:*

# **"La vida se divide en capítulos, no en calendarios".**

Eso significa que no se trata de cuántos años tiene una persona, sino de en qué etapa está, qué quiere y qué la mueve.

Por eso, la comunicación con las personas mayores debe enfocarse en sus intereses, capacidades y estilo de vida, no en su edad. Es la única forma de conectar de verdad.



**En tercer lugar**, asociado al enfoque por etapa vital, es fundamental reconocer la enorme diversidad derivada de la interseccionalidad que existe dentro del segmento senior. Cada persona vive su envejecimiento de manera única y, en consecuencia, los contenidos, productos y servicios deben ajustarse a realidades diversas y cambiantes.

La interseccionalidad en el envejecimiento colombiano se expresa en la convergencia de múltiples dimensiones sociodemográficas y económicas ,como el género, la ruralidad y la pertenencia étnica. que configuran experiencias y trayectorias profundamente distintas.

# Las interseccionalidades sociodemográficas con la edad:



**Ruralidad:** el envejecimiento poblacional en Colombia avanza a ritmos desiguales según el territorio. En las zonas rurales, este proceso ha sido más lento que en las urbanas, pero ocurre en un contexto estructuralmente más adverso, marcado por el despoblamiento juvenil, las dificultades de acceso a la tierra, la precariedad de los ingresos y una menor provisión de servicios públicos.

Estas condiciones se reflejan en mayores niveles de pobreza en la vejez: mientras la pobreza monetaria en personas mayores de 56 años alcanza el 25.7 % a nivel nacional, en las áreas rurales se eleva al 43.2 %. A ello se suma el aislamiento social: el 14.2 % de las personas mayores de 60 años vive sola, una proporción que aumenta significativamente en zonas rurales dispersas, donde las grandes distancias a los servicios de salud y la limitada conectividad profundizan la exclusión social y territorial en la vejez.



**Género y ruralidad:** Las desigualdades asociadas al envejecimiento se intensifican cuando el territorio se cruza con el género. Una mujer de 65 años que vive en una zona rural dispersa del Cauca enfrenta brechas significativamente mayores que una mujer urbana de la misma edad en Bogotá. A lo largo de su vida, ha tenido menores oportunidades de acceso a educación, empleo formal y cotización al sistema pensional, lo que reduce drásticamente sus ingresos en la vejez.

A nivel nacional, menos de una cuarta parte de las personas mayores recibe pensión, pero esta proporción es aún más baja entre las mujeres rurales, cuya trayectoria laboral ha estado marcada por la informalidad, el trabajo no remunerado y la discontinuidad laboral. En consecuencia, la vejez femenina en contextos rurales combina pobreza monetaria, dependencia económica y mayores barreras de acceso a servicios de salud y protección social.

Fuente: elaboración propia con base en información del DANE

# Las interseccionalidades sociodemográficas con la edad:



**Género, territorio y etnia:** En regiones como Vaupés, Guainía y Vichada, donde solo entre el 11% y el 15% de la población tiene 50 años o más, el envejecimiento ocurre en contextos demográficos y sociales distintos al promedio nacional. Las mujeres indígenas y afrodescendientes mayores en estos territorios experimentan una vejez marcada por exclusión múltiple: desigualdades acumuladas por género, exclusión territorial histórica y barreras estructurales asociadas a la pertenencia étnica.

Su proceso de envejecimiento no corresponde al modelo de "persona mayor urbana" sobre el cual suelen diseñarse las políticas públicas. Por el contrario, se desarrolla en comunidades con mayores tasas de informalidad, menor acceso a servicios básicos y dinámicas sociales propias, donde persisten tasas de natalidad y mortalidad superiores al promedio nacional. Estas condiciones configuran una vejez atravesada por vulnerabilidades compuestas y una limitada presencia institucional.



**Género y ocupación:** La intersección entre edad, género y tipo de ocupación revela una de las brechas más persistentes en la vejez. Aunque el 64.9 % de las personas mayores trabaja por cuenta propia, esta modalidad tiene implicaciones diferenciadas para las mujeres. Las trabajadoras de 50 años y más enfrentan una triple discriminación: por edad, por género y por precariedad laboral.

Su tasa de ocupación es considerablemente menor que la de los hombres (20.2 % frente a 48.7%), y cuando participan en el mercado laboral lo hacen mayoritariamente en actividades informales, de baja productividad y sin protección social. Esta situación limita la estabilidad de los ingresos en la vejez y refuerza la dependencia económica, especialmente en ausencia de pensión. Además, estas mujeres suelen combinar el trabajo remunerado con una alta carga de trabajo no remunerado en cuidados y labores domésticas, lo que restringe aún más sus posibilidades de autonomía económica.

Fuente: elaboración propia con base en información del DANE



Por lo anterior, asumir "la persona mayor" como un arquetipo único reproduce exclusión. Cuando productos financieros, servicios de salud o programas de inclusión digital se diseñan para "la persona mayor promedio", generalmente hombre urbano, pensionado y con acceso a tecnología, se dejan por fuera realidades diversas como:

- La mujer rural sin ingresos propios.
- La persona indígena en territorios con envejecimiento incipiente.
- El trabajador informal de municipios pequeños en despoblamiento.
- La persona de 80+ que vive sola y con discapacidad.
- La mujer cuidadora no remunerada sin trayectoria laboral.

La interseccionalidad implica abandonar el arquetipo homogéneo y adoptar una segmentación basada en realidades convergentes. Sólo reconociendo que el envejecimiento en Colombia es múltiple, desigual, altamente feminizado y atravesado por brechas étnicas acumuladas, es posible diseñar soluciones que incluyan en lugar de replicar exclusión bajo la idea de universalidad<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En Colombia, Asobancaria en alianza con Saldarriaga Concha dieron un primer paso importante con su informe **"Abriendo Puertas: Recomendaciones para el diseño de experiencias de personas mayores en el sector financiero"**, donde se describen los principales perfiles de clientes senior.

**En cuarto lugar**, aunque estas recomendaciones se dirigen al segmento senior, **su impacto es universal**. Los principios de inclusión, escucha activa, ritmos diferenciados y atención basada en necesidades (propios del diseño universal de Ronald L. Mace) benefician a todas las personas.

Una interfaz simplificada no solo apoya a quienes tienen baja visión, sino también a usuarios con menor nivel educativo. Un servicio omnicanal que combina lo presencial y lo digital sirve tanto a personas mayores con baja alfabetización digital como a comunidades rurales con conectividad intermitente. Del mismo modo, tiempos de atención diferenciados permiten interacciones más personalizadas que favorecen a personas con discapacidad cognitiva.

Esta lógica elimina la idea de "segmentos especiales": el diseño inclusivo es simplemente buen diseño. No representa un sobrecoste para minorías, sino un enfoque que amplía la base de clientes al reconocer que las barreras que enfrenta una persona mayor (acceso, claridad, confianza) son las mismas que afectan a trabajadores informales, mujeres en dependencia económica, poblaciones rurales o personas con discapacidad de cualquier edad.

Por eso, invertir en inclusión financiera desde la universalidad no es una agenda paralela para "grupos vulnerables". Es un cambio de enfoque que permite a las entidades ofrecer servicios que funcionan mejor para toda su clientela, porque se diseñan pensando en personas reales y diversas, no en arquetipos idealizados.





**En quinto lugar**, aunque la eficiencia operativa y los tiempos estandarizados son pilares del negocio financiero, la verdadera eficiencia no está en la velocidad de la transacción, sino en la calidad de la relación que se construye con cada cliente.

La atención diferencial no es un costo, sino una oportunidad de negocio. Invertir en tiempo extendido, escucha activa, explicaciones claras y acompañamiento personalizado: en oficina, por teléfono o en decisiones complejas, no incrementa gastos innecesarios: aumenta valor.

Las personas mayores, además de ser un segmento en crecimiento, muestran mayor lealtad, menor rotación entre entidades, mayor acumulación de activos y una influencia intergeneracional significativa en decisiones financieras de sus familias.

Atender a un cliente de 50 años o más con tiempos diferenciados, asegurando que comprenda sus opciones de inversión, seguros de dependencia o planificación patrimonial, maximiza su valor a lo largo de la relación (Customer Lifetime Value CLV).

El sector financiero puede y debe pasar de la transacción a la relación. El enfoque de *total relationship loyalty* implica evolucionar de vender productos a construir relaciones de largo plazo: considerar la totalidad de la experiencia del cliente, consolidar confianza a través de múltiples interacciones positivas y entender que cada contacto fortalece o erosiona la relación. Este enfoque implica considerar la relación completa del cliente (todos sus productos, canales, servicios), construir confianza acumulada a través de múltiples interacciones positivas, y reconocer que cada interacción es una oportunidad para fortalecer o erosionar esa relación.

**En sexto lugar**, cada entidad financiera construye su identidad a través de una voz propia, con un estilo y un tono que reflejan sus valores y diferenciales de marca. En ese sentido, esta guía no busca estandarizar ni prescribir un lenguaje único, sino ofrecer recomendaciones y ejemplos base de comunicación que pueden servir de inspiración para desarrollar mensajes más respetuosos, empáticos y coherentes con la realidad de las personas mayores de hoy y con miras a tener la apertura de visión para responder a una longevidad de mañana.

**En el ámbito estratégico, la segmentación del mercado, junto con la identificación de arquetipos, comúnmente denominados “*buyer persona*”, debe ser complementada por un adecuado posicionamiento organizacional. Esto significa decidir a quién me quiero dirigir desde la segmentación y cómo me quiero dirigir a ese perfil que elegí.**

Yendo paso a paso, lo primero que desdeñamos es **¿cómo se segmenta según el concepto stage not age?** a continuación presentamos un cuadro de segmentación que servirá como base para construir mensajes, experiencias y servicios financieros más empáticos, inclusivos, diversos y efectivos con el segmento senior:

Quarter	Nombre	Arquetipos *	Etapas Transversales	Necesidades Financieras	Eje de Posicionamiento	Mensaje Clave
Q1	Los Años Iniciales	Aprendiz Continuo	Aprendizaje Continuo (inicial)	Educación financiera básica, primeros productos de ahorro, acceso a educación	Experiencia & Valor Senior	Su trayectoria es nuestro respaldo. La experiencia es el activo más valioso de nuestra gestión financiera.
Q2	Los Años de Crecimiento	Cuidador, Emprendedor Mayor, Mentor, Multitasker	Cuidado (hijos, padres), Aprendizaje Continuo	Créditos, seguros (salud, vida, dependencia), inversiones, productos integrados, asesoría patrimonial básica	Confianza & Seguridad	La confianza no se transa, se construye. La seguridad y transparencia son la base de cada producto que ofrecemos.
Q3	Los Años del Renacer (Quarter más grande)	Jubilados Productivos, Viajeros, Multitasker, Mentor, Aprendiz Continuo	Aprendizaje Continuo (nuevos intereses), Cuidado (padres ancianos)	Diversificación, experiencias/viajes, optimización de pensión, inversiones sofisticadas, productos ESG, múltiples ingresos integrados	Innovación & Omnicanalidad	Omnicanalidad con calidez. Canales presenciales como respaldo fundamental, complementados con agilidad digital.
Q4	Los Años de Legado	Evolucionados, Mentor	Aprendizaje Continuo (nuevo propósito), Planificación de Legado	Planificación patrimonial integral, fideicomisos, sucesiones, seguros con beneficiarios, renta vitalicia, donaciones	Inclusión & Servicio	Honramos su legado financiero. Nuestra solidez se construye sobre la confianza de generaciones, asegurando el futuro de su familia.
Q5	Los Años Extra	Evolucionados, Cuidador	Aprendizaje Continuo (comunitario), Cuidado (recibir o proporcionar)	Seguros de dependencia y cuidados, protección patrimonial, transferencias seguras a herederos, simplificación de gestión	Confianza & Acompañamiento	Somos más que una entidad: somos garante de seguridad. Su patrimonio está respaldado por nuestra solidez institucional.

\*Arquetipos tomados del informe "Abriendo Puertas: Recomendaciones para el diseño de experiencias de personas mayores en el sector financiero", realizado en Colombia donde se describen los principales perfiles de clientes senior.



**Y finalmente, ¿cuales herramientas existen para que, en este sentido, la marca, encuentre su propia voz?**

Para representar el posicionamiento de su propia marca, se suele emplear una herramienta sencilla pero eficaz: los mapeos. A modo de orientación, esta guía incluye tres matrices de posicionamiento diseñadas para evaluar y reflexionar al mismo tiempo, que trazan una ruta de acción para comunicar y atender a los clientes mayores de cada entidad.

Los ejes de cada mapeo surgen de la investigación cualitativa que se realizó con una muestra de 225 personas de más de 50 años en Colombia ubicadas en Bogotá, Medellín y Barranquilla. No hay posicionamientos correctos o falsos, mejores o peores, sino alineados o no alineados con la estrategia general.

Finalmente, es importante destacar que cada entidad puede realizar mapeos de posicionamiento (representación visual del cómo quiero que me recuerde y que eso que les hace recordarme me diferencie de la competencia).

**No es lo que “vendes”, sino lo que significas para tus clientes.**

## Matrices de tono y posicionamiento

Estas son herramientas para una comunicación clara, consciente y coherente de cada marca. Estas matrices de tono y posicionamiento son herramientas visuales que nos ayudan a tomar decisiones conscientes sobre cómo comunicamos, no solo sobre lo que decimos.

Cada matriz se construye a partir de dos ejes opuestos entre sí, que representan variables clave del lenguaje (por ejemplo: formal–cercano, individual–colectivo, institucional–humano). Al cruzar estos ejes, se generan distintos territorios de comunicación.

Estos territorios no son buenos ni malos por sí mismos, son opciones para que cada marca hable según sus objetivos de negocio. Lo importante es elegir el territorio adecuado según el contexto, el público y el propósito de la marca.

### ¿Para qué usamos estas matrices?

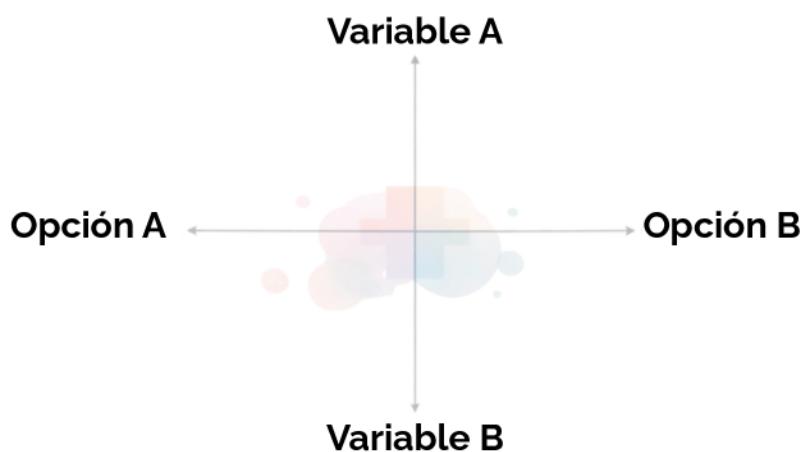
- Para recordar el tono adecuado antes de escribir, hablar o diseñar una comunicación.
- Para alinear a los equipos en una misma forma de comunicarse.
- Para evitar automatismos en el lenguaje que pueden resultar distantes, confusos o excluyentes.
- Para adaptar el mensaje sin perder coherencia ni respeto.
- Para visualizar decisiones de posicionamiento de manera simple y compartida.

### ¿Cómo se usan en la práctica?

Antes de generar una campaña de comunicación o contenido, nos hacemos preguntas simples:

- ¿A quién nos estamos dirigiendo?
- ¿Cuál es el nivel de cercanía o formalidad que requiere este contexto?
- ¿Qué tipo de relación queremos construir con quien recibe el mensaje?

Ninguna matriz busca encasillar ni rigidizar el lenguaje. Su función es ordenar, hacer visible y facilitar decisiones conscientes, especialmente en contextos donde conviven públicos diversos, situaciones sensibles o múltiples equipos que comunican al mismo tiempo.



## Herramienta 1 - Comunicación institucional: **Personas mayores, intergeneracionalidad vs. tipo de representación**

Su objetivo es evitar decisiones intuitivas o estereotipadas y permitir una elección consciente del tipo de representación, según el mensaje que se quiera transmitir: más realista o más aspiracional, centrada solo en personas mayores o integrada con otras generaciones.

### **¿Para qué sirve esta matriz?**

- Para decidir qué tipo de escenas mostrar cuando hablamos de personas mayores.
- Para diferenciar entre comunicaciones realistas y aspiracionales.
- Para definir si la representación debe ser solo de personas mayores o intergeneracional.
- Para mantener coherencia visual y narrativa en piezas institucionales.
- Para evitar imágenes que refuercen estereotipos o miradas simplificadas.

### **¿Cómo funciona?**

La matriz cruza dos ejes:

*Eje Horizontal: Representación realista ↔ Representación aspiracional*

*Eje vertical: Escenas con solo personas mayores ↔ Escenas intergeneracionales*

A partir de este cruce se generan cuatro territorios posibles de comunicación visual, cada uno válido según el objetivo del mensaje.

### ¿Cómo se usa en la práctica?

Antes de elegir una imagen o escena, se recomienda hacerse estas preguntas:

1. **¿Buscamos mostrar una situación cotidiana y cercana o una experiencia aspiracional?**
2. **¿Queremos representar exclusivamente a personas mayores o mostrar interacción entre generaciones?**
3. **¿Qué percepción queremos generar en quien recibe el mensaje?**



### **NOTA:**

No existe un cuadrante "correcto" o "incorrecto". La clave está en elegir conscientemente el territorio visual y narrativo que mejor acompañe el propósito de la comunicación institucional.

## Herramienta 2 -Comunicación personal: **Ritmo de la conversación vs. nivel de acompañamiento**

Su objetivo es acompañar mejor a la persona durante la conversación, entendiendo que no todas las personas necesitan el mismo ritmo ni el mismo nivel de apoyo, y que estas necesidades pueden cambiar a lo largo del diálogo.

### **¿Para qué sirve esta matriz?**

- Para ajustar el ritmo de la conversación según la persona y el contexto.
- Para definir el nivel de acompañamiento que requiere cada interacción.
- Para evitar acelerar procesos cuando la persona necesita más tiempo.
- Para ofrecer ayuda de manera proactiva, sin invadir ni infantilizar.
- Para mejorar la experiencia de atención, especialmente con personas mayores.

### **¿Cómo funciona?**

La matriz cruza dos dimensiones simples:

- Eje vertical: Ritmo de la conversación Ritmo normal ↔ Ritmo lento
- Eje horizontal:Nivel de acompañamiento Disponible ↔ Anticipado

De este cruce surgen cuatro estilos de interacción posibles, que orientan la forma en que la persona asesora escucha, explica y acompaña durante la conversación.

### **¿Cómo se usa en la práctica?**

Antes y durante la interacción, se recomienda observar y preguntarse:

1. **¿La persona sigue el ritmo de la conversación o necesita más tiempo?**
2. **¿La persona pide ayuda o parece necesitar acompañamiento adicional?**
3. **¿Es mejor esperar a que pregunte o adelantarme y ofrecer apoyo?**



### **NOTA:**

*Esta matriz no busca etiquetar a las personas, sino adaptar la forma de conversar. El foco está en escuchar, observar y ajustar, para acompañar mejor cada experiencia de atención.*

## Herramienta 3 - Representación visual

### Tono del lenguaje vs. alcance del mensaje

Su objetivo es asegurar que el tono del lenguaje y el tipo de mensaje sean coherentes, respetuosos e inclusivos, evitando tratamientos que resulten distantes, impersonales o excesivamente individualizados según el contexto.

#### ¿Para qué sirve esta matriz?

- Para decidir si el lenguaje debe ser más formal o más cercano.
- Para definir si el mensaje se dirige a una persona en particular o a un público amplio.
- Para alinear el texto, las imágenes y el tono visual en una misma intención.
- Para evitar inconsistencias entre lo que se dice y cómo se muestra.
- Para fortalecer una comunicación clara y no edadista.

#### ¿Cómo funciona?

La matriz cruza dos ejes:

- Eje vertical: Alcance del mensaje Solo a una persona ↔ A todos
- Eje horizontal: Tono del lenguaje Formal ↔ Cercano

Del cruce de estos ejes surgen cuatro territorios posibles de representación visual y verbal, cada uno adecuado para distintos momentos y objetivos de comunicación.

#### ¿Cómo se usa en la práctica?

Antes de diseñar una pieza o redactar un mensaje, se recomienda preguntarse:

1. ¿Este mensaje está pensado para una persona específica o para un público amplio?
2. ¿El contexto requiere un trato formal o permite un tono más cercano?
3. ¿El lenguaje y las imágenes refuerzan la misma intención?



#### NOTA:

*La claridad en el trato no depende de usar "usted" o "tú", sino de coherencia, respeto y consistencia entre el mensaje, el tono y la representación visual.*

Finalmente, a continuación presentamos algunos ejemplos orientadores, no pautas obligatorias. Cada entidad debe identificar sus segmentos poblacionales, definir su posicionamiento, y seleccionar o adaptar los mensajes que se alineen con su estrategia propia. Esta guía inspira y marca un camino; no homogeniza ni prescribe lo que debe decirse en cada momento. La voz institucional de cada organización debe permanecer única.



### **Ejemplos: Foco en la Innovación y la Omnicanalidad**

"Innovamos para simplificar su vida financiera. Nuestro enfoque tecnológico garantiza procesos ágiles y claros, haciendo su experiencia bancaria más eficiente."	"Omnicanalidad con calidez. Mantenemos nuestros canales presenciales como un respaldo fundamental para complementar la comodidad y agilidad de nuestras plataformas digitales."	"Nuestra promesa 'Digital'. Fusionamos la calidez y el consejo experto de la atención física con la agilidad y seguridad de la tecnología digital."
--	---	---



### **Ejemplos: Foco en la experiencia y el valor senior**

"Su trayectoria es nuestro respaldo. En [Nombre Entidad], la experiencia de nuestros clientes es el activo más valioso de nuestra gestión financiera."	"El futuro es flexible. Diseñamos soluciones que permiten que su bienestar financiero se extienda tan lejos como sus metas y potencial lo requieran."	"Honramos su legado financiero. Nuestra solidez se construye sobre la confianza depositada por generaciones, asegurando la fortaleza de su futuro."
--	---	---



### **Ejemplos: Foco en la Confianza y la Seguridad**

"La confianza no se transa, se construye. En [Nombre Entidad], la seguridad y la transparencia son la base de cada producto y servicio que ofrecemos."	"Somos más que una entidad: somos un garante de seguridad y transparencia. Su patrimonio está respaldado por nuestra solidez institucional."	"Basamos cada interacción en el respeto integral. Ofrecer un trato digno y ético es la máxima expresión de nuestro compromiso de servicio."
--	--	---



### **Ejemplos: Foco en la Inclusión y el Servicio**

"Aliados de su prosperidad. Ofrecemos acompañamiento financiero experto, diseñado para dar soporte y solidez en cada etapa vital de nuestros clientes."	"El acceso financiero es un derecho. Nuestra propuesta de valor se basa en la inclusión, ofreciendo soluciones con dignidad a todos los segmentos de la población."	"Nuestros planes de pensiones y ahorro garantizan la calidad de vida y la tranquilidad que usted merece en el futuro."
---	---	--

2. Mitos acerca del

# ENVEJECIMIENTO



## Realidades vs. Mitos

En la sociedad en general, y particularmente en el ámbito de la comunicación del sector financiero, es frecuente encontrar mitos y estereotipos sobre las personas mayores.

Esta guía tiene como objetivo desmentir dichos conceptos erróneos, contrastándolos con la evidencia disponible y la realidad actual del envejecimiento. A continuación, el cuadro ilustra cómo la discriminación, así como las creencias y afirmaciones estereotípicas (edadismo hacia las personas mayores), difieren de la realidad demográfica, social y económica.

Comunicarse de manera adecuada implica, por tanto, sustituir narrativas basadas en prejuicios por enfoques sustentados en evidencia.

MITO	REALIDAD	EVIDENCIA
La vejez comienza a una edad fija (60 años).	No existe una barrera cronológica estricta. En realidad existen múltiples edades: biológica, psicológica, social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humbolt University (2024): 14.000 personas encuestadas. Los mayores de 65 años perciben que la vejez empieza a los 74 años, no a los 60.</li> <li>- OMS: Análisis del concepto de envejecimiento (2014): La edad cronológica no es el principal conductor del envejecimiento, sino la edad biológica, psicológica y social.</li> </ul>
Envejecer equivale a enfermar o ser dependiente.	La nueva longevidad nos habla de una esperanza de vida saludable y extendida. Hay cada vez más personas mayores de 60 años sanas y felices.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BID/CEPAL - "Envejecimiento y atención a la dependencia en Colombia" (2019): El 21.2% de personas mayores de 60 años en Colombia sufre algún grado de dependencia, lo que significa que el 78.8% NO requiere cuidados.</li> <li>- Estudio PubMed (2025) - "Successful Aging among Older Adults": El 71% de años vividos después de los 65 años ocurren en buena salud; 40% de mayores con discapacidad reportan envejecimiento exitoso.</li> </ul>
Los mayores no entienden de tecnología.	La Brecha digital se debe a falta de acceso a lo digital, no a la edad. La pandemia aceleró la adopción de medios digitales y el uso de internet entre las personas mayores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio UNAD Colombia (2024) - Inclusión Digital en Adultos Mayores: Muestra de 333 adultos mayores (60-85 años). El 70% utiliza algún dispositivo tecnológico (smartphones, smart TV, computadores).</li> <li>- OMS: Informe sobre IA en Salud (2022): Los sistemas de IA excluyen a mayores por sesgos en diseño y datos, no por incapacidad de uso. Recomienda inversión en alfabetización digital.</li> </ul>
La vejez es pasiva y homogénea.	Es el segmento que más rápidamente crece y más diverso del planeta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidad de Palermo (2022) - "La nueva longevidad se viste de diversidad": Envejecer no es un fenómeno binario; existe diversidad de intermedios entre autonomía plena y dependencia.</li> <li>- Estudio "Vejeces y Género: Una mirada interseccional" (2023): Género, clase social y etnia generan experiencias de vejez completamente distintas entre personas de la misma edad.</li> </ul>

MITO	REALIDAD	EVIDENCIA
Las decisiones de los mayores deben ser consultadas con sus familiares.	Las personas mayores solicitan ayuda o apoyo a sus familiares en caso de necesitarlo, no de forma sistemática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OPS/OMS - Década del Envejecimiento Saludable (2021-2030): Las personas mayores sanas contribuyen activamente al bienestar familiar y comunitario; presentarlas como receptoras pasivas es un mito.</li> <li>- FIAPAM, Estudio "Participación social de personas mayores": El apoyo familiar resulta valioso cuando se solicita voluntariamente, especialmente como refuerzo afectivo, no como tutela obligatoria.</li> </ul>
Las personas mayores ya no son productivas.	La productividad no desaparece con la edad, se transforma. Las personas mayores aportan experiencia, estabilidad emocional y conocimiento acumulado que incrementa la eficiencia y reduce errores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Age Friendly Institute - Certificación CAFE (2024): Empresas certificadas valoran a empleados mayores de 50 años por competencia, cualificaciones y contribución; reportan que aportan conocimiento, madurez, fiabilidad y productividad.</li> <li>- OCDE (2024): El empleo para personas mayores de 55 años crecerá más de 15% en la próxima década; la participación laboral está en aumento constante.</li> </ul>



El cuadro anterior ilustra cómo la discriminación, así como las creencias y afirmaciones estereotípicas (edadismo hacia los mayores), difieren de la realidad demográfica. Por ello, comunicarse adecuadamente significa sustituir la narrativa obsoleta por perspectivas que respondan a la evidencia.



3. Edadismo y

# SUSTIPOLOGÍAS



El término "**edadismo**" (*ageism*) fue acuñado en 1969 por Robert N. Butler, psiquiatra y gerontólogo estadounidense, en un artículo pionero que identificó una forma de discriminación sistemática tan arraigada que era prácticamente invisible en las estructuras sociales e institucionales. Butler equiparó este fenómeno con el racismo y el sexism, reconociendo que no se trataba de prejuicios aislados, sino de un sistema complejo de creencias y prácticas que permean a la sociedad en múltiples niveles.

La definición original de Butler establece tres componentes interconectados que siguen siendo fundamentales para entender el edadismo: estereotipos, prejuicios y acciones y políticas concretas que excluyen, limitan o subordinan a las personas mayores.

Lo revolucionario del análisis de Butler fue reconocer que el edadismo no opera únicamente en el plano interpersonal (entre individuos), sino que está embebido en las estructuras institucionales y en las políticas públicas. Ejemplos históricos lo demuestran claramente: la jubilación forzosa a edad determinada, el racionamiento de recursos sanitarios según edad (Age-based rationing), la exclusión automática de ensayos clínicos, o la negación de crédito y productos financieros basada únicamente en la edad cronológica.

Por lo anterior, entender que el edadismo opera en tres niveles simultáneamente es crítico para combatirlo:



- **Nivel intrapersonal: La internalización del edadismo**

Ocurre dentro de la mente del propio individuo. A lo largo de la vida, las personas interiorizan los estereotipos negativos sobre el envejecimiento a través de la socialización, los medios de comunicación, las narrativas culturales y las propias experiencias de rechazo. Cuando llega la vejez, estas creencias profundamente arraigadas se vuelven autodiscriminación: las personas mayores comienzan a verse a sí mismas como menos competentes, menos valiosas, menos capaces de aprender, contribuir o disfrutar.



- **Nivel interpersonal: La reproducción social del edadismo:**

En este nivel, las personas, familiares, profesionales de salud, asesores financieros, vendedores, cuidadores, expresan sus propios estereotipos y prejuicios hacia personas mayores. Pero este nivel no es meramente "falta de educación" o "mala intención individual". Está mediado por factores psicológicos profundos como la ansiedad existencial ante la mortalidad propia.

A nivel interpersonal, el edadismo también se reproduce a través de la calidad del contacto (o la falta de él). La calidad y profundidad de las interacciones intergeneracionales es más importante que su frecuencia. Una relación superficial o asimétrica (donde la persona mayor es "cuidado" en lugar de "escuchado") refuerza el edadismo. En cambio, el contacto genuino, de igual a igual, donde la persona mayor es reconocida como portadora de experiencia, reduce significativamente el edadismo.

- **Nivel institucional y estructural: La perpetuación sistemática:**

Este es el nivel donde los estereotipos se cristalizan en políticas, criterios de elegibilidad, procesos operacionales y toma de decisiones. Una entidad financiera que establece automáticamente como requisito de crédito "edad máxima 70 años" está institucionalizando el edadismo. Una institución de salud que excluye a personas mayores de ensayos clínicos "por su edad" perpetúa la falta de evidencia científica sobre cómo tratarlos. Una empresa que no contrata personas de 50+ años está reproduciendo edadismo estructural.



El nivel institucional es particularmente peligroso porque se disfraza de "política neutral" o "gestión de riesgos", cuando en realidad está excluyendo a millones de personas, basándose en suposiciones estereotipadas, no en evaluaciones individualizadas.

## Tipos de edadismo: del hostil al benevolente

El edadismo puede manifestarse de formas explícitas o sutiles. En ambos casos, genera efectos negativos sobre la dignidad, la autonomía y el bienestar de las personas mayores. El edadismo se tipifica en dos grandes categorías: edadismo hostil y edadismo benevolente.

### • Edadismo hostil

El edadismo hostil se caracteriza por actitudes explícitos y comportamientos abiertamente despectivos, expresados a través de lenguaje peyorativo, burlas, exclusión deliberada o rechazo abierto hacia las personas mayores. Este tipo de edadismo se basa en estereotipos negativos asociados, principalmente, con inutilidad o inactividad, deterioro inevitable o incapacidad. El edadismo hostil produce rechazo emocional inmediato, generando sentimientos de humillación, ira o desvalorización en las personas mayores. No obstante, al ser explícito, suele ser más fácil de identificar, denunciar y sancionar.



### Ejemplos frecuentes incluyen expresiones como:

- "Esos viejitos ya no sirven para nada".
- "Los mayores no entienden de tecnología".
- "¿Para qué le vamos a ofrecer un crédito si le quedan pocos años de vida?".

- **Edadismo benevolente**

Este es el edadismo menos visible y, paradójicamente, puede ser más dañino y persistente que el hostil. Se expresa en actitudes aparentemente positivas, favorables o bien intencionadas, pero que en la práctica infantilizan, sobreprotegen o subestiman la autonomía, las capacidades y la competencia de las personas mayores.

El edadismo benevolente se basa en el modelo de contenido de estereotipos, que atribuye a las personas mayores alta calidez, pero baja competencia. Esta combinación produce una forma de trato con "compasión condescendiente": se percibe a la persona mayor como "amable", "tierna" o "respetable", pero al mismo tiempo "frágil", "confundida" o "incapaz de decidir".



## Manifestaciones habituales de edadismo benevolente incluyen:

- **Comunicación paternalista (Elderspeak):**

Uso sistemático de expresiones condescendientes, simplificadas en exceso o infantilizantes al dirigirse a personas mayores, incluso cuando éstas no tienen impedimentos cognitivos. Este tipo de comunicación tiene efectos psicológicos negativos en las personas mayores, al reducir la autoestima, aumentar la sensación de incompetencia (validando la creencia de "no puede"), y limitar la calidad de la información recibida, afectando la toma de decisiones informadas.



- **Estereotipos compasivos o protecciónistas:**

Se basan en la percepción de la persona mayor como intrínsecamente frágil, vulnerable, dependiente o necesitada de "cuidado" constante. Aunque el motivo consciente es "proteger", el efecto real es despojar de agencia y autonomía: "Los viejitos son tan vulnerables que hay que simplificarles todo", "Es natural que a los mayores se les olviden las cosas, hay que cuidarlos", "Los mayores no pueden vivir solos".



- **Infantilización en entornos institucionales:**

La reproducción de características propias de espacios infantiles en espacios de atención para mayores, como decoración infantilizada de residencias de mayores o espacios de atención; actividades "recreativas" que resultan condescendientes (como pintar o escuchar cuentos de hadas); pérdida sistemática de privacidad (puertas abiertas, vigilancia constante) o restricción de la autonomía personal (control de movimiento, decisiones sobre comidas, horarios, actividades).



- **Sobreprotección que inhibe autonomía:**

Imposición de límites o restricciones justificadas como "por tu bien": que sustituyen el acompañamiento informado por la negación de oportunidades. Ejemplos incluyen: negación de acceso a tecnología para "evitar estafas" (en lugar de educación sobre ciberseguridad); restricción de crédito "por la edad" (en lugar de evaluación individualizada de capacidad de pago); o prohibición de actividades "por riesgo de caída" (en lugar de adaptar el entorno).

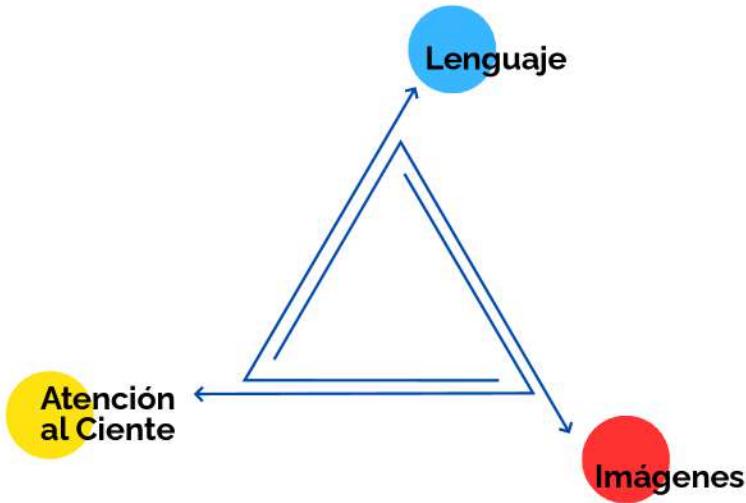


4. Guía para la ejecución práctica de:

# LENGUAJE, IMÁGENES Y ATENCIÓN

Para abordar de manera integral el trato a las personas mayores como clientes, la guía se estructura en tres pilares de la comunicación entre los proveedores de servicios financieros y las personas mayores: el lenguaje, las imágenes y la atención al cliente.

### **Los tres pilares de la comunicación con las personas mayores:**



La presente guía tiene como objetivo transformar la comunicación y la atención del sector financiero hacia las personas mayores de 50 años, con el fin de redefinir su lugar como consumidores financieros, ciudadanos y actores clave de la economía.

De manera particular, esta herramienta ofrece recomendaciones generales, pautas prácticas y ejemplos concretos articulados en torno a tres pilares estratégicos: lenguaje, imágenes y atención, orientados a prevenir el edadismo y los sesgos de edad que perpetúan estereotipos y prácticas discriminatorias.

Al mismo tiempo, busca fortalecer el relacionamiento de las personas mayores con el sistema financiero, promoviendo el acceso, uso y apropiación efectiva de productos y servicios.

Como palanca de cambio, la guía impulsa el respeto por la autonomía y la dignidad de las personas mayores, reconoce su diversidad y contribuye a que envejezcan de manera saludable, productiva y activa. El mensaje es claro: la edad es sinónimo de experiencia y solidez financiera, no de limitación.

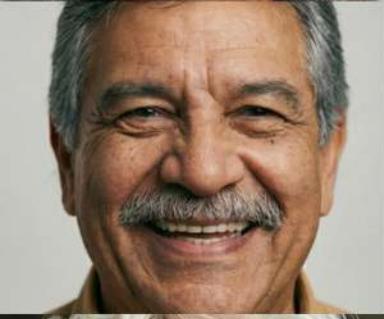


La guía busca acompañar la comunicación y la atención para las personas mayores desde cinco ejes estratégicos:



## **Eje 1: Autonomía en la toma de decisiones**

El cliente debe mantener el control total sobre sus asuntos financieros. La entidad actúa como asesora, no como tomadora de decisiones. Esto significa que el cliente siempre es quien decide, incluso si solicita acompañamiento.



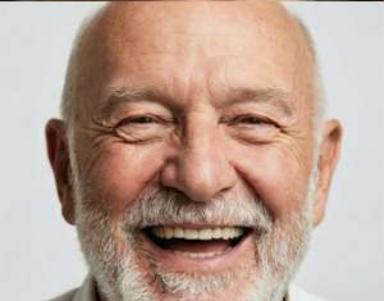
## **Eje 2: Inclusión y acompañamiento en tecnología digital**

La tecnología debe presentarse como una herramienta de facilidad y utilidad, no como una barrera. La comunicación y el acompañamiento es proactivo y sin prejuzgamientos hacia el usuario. La brecha digital es de acceso y diseño, no de capacidad cognitiva.



## **Eje 3: Reconocimiento de experiencia y trayectoria laboral**

La experiencia acumulada a lo largo de la vida es un activo valioso. La entidad debe reconocer que la trayectoria del cliente es prueba de solidez, responsabilidad y buen juicio financiero. Por lo tanto, es fundamental evitar la idea de "ciclo cumplido" o "ya no produce".



## **Eje 4: Respeto a la dignidad y cero paternalismo**

El trato debe ser en condición de igualdad y de forma profesional y formal. La infantilización destruye la confianza, niega la autonomía y comunica mensajes implícitos de incompetencia. El lenguaje y el tono debe ser corporativo y cercano, no condescendiente.



## **Eje 5: Cero estereotipos, personalización y reconocimiento de la diversidad**

No existe "la persona mayor genérica". Cada persona es única en género, raza, capacidades, intereses y etapa vital. La comunicación y la atención deben adaptarse a la realidad individual, no a prejuicios sobre "cómo son los mayores".



Las recomendaciones, pautas y ejemplos que se presentan a continuación tienen un carácter orientador y no mandatorio. Cada entidad debe identificar sus propios segmentos poblacionales, definir su posicionamiento y seleccionar o adaptar los mensajes que mejor se articulen con su estrategia. Esta guía busca inspirar y señalar un rumbo, sin homogeneizar ni prescribir qué debe decirse en cada contexto; la voz institucional de cada organización debe conservar su identidad propia.



#### **4.1 Lenguaje de cara al cliente**

### **"El lenguaje configura realidades: transformar palabras, transforma experiencias"**

El lenguaje utilizado frente al cliente es el momento clave en el que la filosofía institucional se refleja en la interacción directa. Este aspecto determina si las personas mayores viven una experiencia de respeto y autonomía, o si, por el contrario, reciben un trato paternalista o condescendiente u hostil en su relación con el sector financiero.

El lenguaje institucional es un elemento clave de la identidad corporativa, dado que influye directamente en la confianza y el valor que las personas mayores perciben de las entidades financieras. Por eso, es importante eliminar cualquier forma de discriminación por edad, incluso aquellas expresiones que parecen positivas pero resultan condescendientes (edadismo benevolente).

El trato respetuoso debe reflejarse no solo en las palabras, sino también en el tono de voz, el ritmo de la conversación, el contacto visual y el lenguaje corporal. El respeto se comunica tanto en el "cómo" como en el "qué".

A continuación se presentan recomendaciones, pautas y ejemplos de un lenguaje claro y respetuoso para clientes senior.

## A. Formas adecuadas de referirse a las personas mayores

El primer paso para construir un lenguaje inclusivo dirigido a personas mayores de 50 años es revisar y transformar la narrativa, las expresiones y las etiquetas que utilizamos para referirnos a este grupo poblacional. Este ejercicio es clave para garantizar una comunicación respetuosa, pertinente y libre de estereotipos, en coherencia con los ejes estratégicos definidos en la guía.

La forma en que nombramos y tratamos a las personas mayores no es neutra: transmite expectativas, reconoce (o desconoce) autonomía y define relaciones de poder. Por ello, el lenguaje debe reforzar dignidad, respeto y capacidad de decisión.

### Recomendaciones:

- Utilizar siempre formas de tratamiento respetuosas y formales, como: "Don [Nombre]", "Doña [Nombre]", "Señor", "Señora", salvo que la persona indique otra preferencia.
- Evitar diminutivos o apelativos infantilizantes, como "abuelito" o "viejito", incluso cuando la persona los use para referirse a sí misma.
- Nombrar la edad solo cuando sea estrictamente necesario. Evitar referencias a la edad cronológica salvo que sean relevantes para un requisito normativo o contractual. Evitar el uso de frases como "no otorgamos créditos a mayores de 65 años", una mejor opción sería: "evaluamos su capacidad de pago considerando ingresos actuales, historial crediticio y patrimonio"
- Evitar expresiones, etiquetas o frases que:
  - a. Sugieran obsolescencia, retiro forzado o fin de la productividad (ejemplo).
  - b. Indiquen deterioro, inutilidad o dependencia (ej.: "ese viejito ya está para que lo cuiden").
  - c. Generalicen comportamientos o capacidades por edad (ej.: "los de su edad...", "las personas mayores siempre...").
  - e. Refuercen estereotipos de incompetencia, confusión o incapacidad (ej.: "el abuelo es medio despistado", "hay que repetirle las cosas").

### Nota estratégica:

La elección entre "usted" o "tú" es una decisión de marca y debe evaluarse según la estrategia corporativa y las preferencias del cliente.

El "usted" refuerza formalidad y distancia profesional; el "tú" comunica cercanía y familiaridad. Ambas opciones son válidas si su uso es intencional, consistente y libre de infantilización. Lo esencial es que la forma de tratamiento respete la dignidad, autonomía y capacidad de decisión de la persona mayor, y sea coherente con la identidad y valores de la entidad.

**Tabla de Ejemplos:**

CATEGORÍA	X EDADISTA	✓ TRANSFORMADORA
Etiquetas	"Clientes de la tercera edad"	"Clientes mayores"
Etiquetas	"Ancianos"	"Personas mayores"
Etiquetas	"Nuestros abuelitos"	"Ciudadanos senior"
Etiquetas	"Personas pasivas"	"Personas activas con experiencia"
Etiquetas	"Los viejitos"	"Los clientes con trayectoria"
Narrativa	"Lucha contra la vejez"	"La vejez es una etapa activa de aprendizaje, experiencia y crecimiento"
Narrativa	"Batalla contra el envejecimiento"	"El envejecimiento es un proceso natural, lleno de posibilidades y experiencias"
Narrativa	"El problema del envejecimiento"	"La oportunidad de longevidad"
Narrativa	"Los mayores son una carga"	"La contribución intergeneracional es posible"
Narrativa	"Declive inevitable"	"Evolución constante"
Demografía	"Tsunami demográfico"	"Oportunidad de la Economía de la Longevidad"
Demografía	"El envejecimiento poblacional nos lleva a una crisis"	"La transformación demográfica como motor de desarrollo"
Demografía	"Avalancha de jubilados"	"Nuevos consumidores senior"
Demografía	"Boom de viejos"	"Segmento plateado en expansión"
Demografía	"Problema de pensiones insostenibles"	"Oportunidad de transformar la sociedad desde la intergeneracionalidad"

## B. Cómo comunicar servicios financieros de forma comprensible

Para informar y explicar los términos y condiciones de los productos y servicios financieros, se recomienda adoptar la simplicidad como un valor de transparencia, y no como un lenguaje "adaptado para personas mayores". El principio orientador es: "Lo hacemos claro para que usted decida con toda la información."

### Recomendaciones

- **Evitar tecnicismos innecesarios**

Cuando el uso de un término técnico sea indispensable, debe ir acompañado de una explicación clara, directa y en lenguaje cotidiano.

- **Utilizar frases cortas, claras y memorables**

Emplear mensajes que funcionen como anclas comunicativas y refuerzen la nueva narrativa de la entidad (por ejemplo: "tu experiencia, nuestra garantía").

- **Usar una estructura de explicación lógica y predecible**

Organizar la información respondiendo de manera consistente a preguntas clave como:

- ¿Qué es el producto?
- ¿Qué implica?
- ¿Cuánto cuesta?
- ¿Qué riesgos tiene?

- **Incorporar resúmenes ejecutivos al inicio de los documentos**

Utilizar viñetas, ejemplos prácticos y cuadros comparativos que faciliten una comprensión rápida de las condiciones esenciales.

- **Apoyar la explicación con recursos visuales simples**

Utilizar recursos visuales claros y funcionales —como tipografías legibles, líneas de tiempo, tablas o esquemas— que faciliten la organización de la información, mejoren la comprensión y reduzcan la carga cognitiva.

- **Evitar la sobrecarga de información**

Minimizar el uso de notas al pie excesivas, textos extensos sin estructura visual o documentos que carezcan de ejemplos numéricos ilustrativos.

- **Sustituir el lenguaje jurídico complejo por expresiones claras y funcionales**

Por ejemplo, reemplazar "según lo estipulado en la cláusula décimo cuarta de este instrumento" por "como se explica en la sección de pagos".

- **Vincular valores intangibles con beneficios concretos**

Conceptos como "confianza" o "dignidad" deben acompañarse o traducirse en beneficios explícitos, tales como seguridad en las transacciones, claridad en la información o comodidad en los canales de atención.

- **Eliminar expresiones que refuercen asimetrías de conocimiento**

Evitar frases que sugieran que el asesor "sabe más" que el cliente, así como tonos excesivamente didácticos, condescendientes o correctivos

- **Claridad sin infantilización**

Explicar no implica sobreexplicar, simplificar en exceso ni "enseñar como a un niño". El lenguaje debe ser claro y respetuoso, evitando repeticiones innecesarias o simplificaciones excesivas si no han sido solicitadas.



### **C. Cómo integrar los ejes estratégicos en la comunicación**

Para que el lenguaje de las entidades esté alineado con los ejes estratégicos de esta guía, es fundamental que se desarrollen iniciativas orientadas a revisar, ajustar y redefinir tanto el lenguaje escrito como el oral. En este proceso, resulta clave la capacitación y formación continua de los equipos de atención al cliente en todos los canales disponibles, con el fin de asegurar interacciones respetuosas, empáticas y centradas en la autonomía de las personas mayores.

Recomendaciones y pautas:

#### **Utilizar un lenguaje que refuerce la agencia (eje 1)**

No asumir que las personas mayores requieren que un tercero (por ejemplo, un hijo o una pareja) tome decisiones en su nombre. En caso de que la persona mayor solicite la participación de otra persona, confirmar siempre su autorización de forma directa, sin darla por sentada. Priorizar verbos y expresiones que destaque la decisión y la autonomía: elegir, decidir, evaluar, comparar, definir; evitando formulaciones pasivas o tuteladas (por ejemplo, "le vamos a poner", "esto es lo que le conviene").

#### **Reconocer a la persona mayor como interlocutor principal (ejes 1, 3 y 4)**

Aunque esté acompañada, la comunicación debe iniciar y mantenerse con la persona mayor, salvo que esta solicite explícitamente lo contrario. Ignorarla o comunicarse exclusivamente a través de un tercero constituye una forma de edadismo implícito.

#### **Preguntar por preferencias individuales, no asumirlas (ejes 4 y 5)**

Formular preguntas abiertas como: "¿Cómo prefiere que nos comuniquemos?", "¿Desea que alguien más participe en esta conversación?" o "¿Qué tan cómodo se siente con este canal?". La personalización debe sustituir cualquier generalización basada en la edad.

#### **No asumir familiaridad con la tecnología, canales o ritmos de atención (eje 2)** Evitar presuponer niveles de manejo digital, preferencias de canal o velocidad de respuesta. Preguntar siempre antes de actuar o decidir por la persona.



#### **Reconocer tiempos distintos de decisión (ejes 1,4 y 5)**

Entender que una decisión pausada es, aun así, una decisión legítima. Valorar los procesos reflexivos como una expresión de prudencia y análisis, no como lentitud o dificultad.

#### **Evitar lenguaje que subestime (ejes 4 y 5)**

No referirse a los procesos de la entidad como "fáciles" ni asumir que la persona "ya debería saber". En su lugar, utilizar expresiones de acompañamiento respetuoso, como: "le陪伴o paso a paso".

#### **Validar la frustración frente a la tecnología (ejes 2 y 4)**

Reconocer la frustración o incomodidad con herramientas tecnológicas como sentimientos válidos, sin minimizarlos, desestimarlos ni atribuirlos automáticamente a la edad.

#### **Reconocer la experiencia vital y financiera como un activo (eje 3)**

Conectar la trayectoria, el conocimiento acumulado y la experiencia previa de las personas mayores con oportunidades presentes. Utilizar un vocabulario que refuerce valor y contribución, incorporando términos como solidez, trayectoria y experiencia.

Evitar cualquier lenguaje que sugiera gratitud obligatoria (eje 4) Eliminar expresiones que impliquen que el cliente debe "agradecer" el servicio. El acceso a servicios financieros es un derecho, no una concesión.

#### **Reflejar la diversidad real de las personas mayores (eje 5 )**

Permitir y visibilizar que las personas mayores se expresen en toda su diversidad: muchas son viajeras, activas, digitales, emprendedoras o líderes comunitarias.

**Tabla de ejemplos:**

Eje	Autonomía		Inclusión y acompañamiento digital	
Situación	Evitar	Usar	Evitar	Usar
Oferta de producto	"Su hijo decide por usted en esto."	"¿Desea que alguien le acompañe en esta decisión o prefiere decidir usted solo?"	"Esta app es muy fácil, usted debería saberla usar."	Le acompaña en cada paso de uso de la app. Podemos hacerlo juntos desde el inicio."
Explicación de servicio	"Usted no se preocupe por eso, nosotros lo hacemos por usted." (exceso de protección)	"¿Cómo prefiere que procedamos? Aquí van las opciones principales."  "Nuestro rol es acompañarle. Garantizamos la seguridad de sus inversiones con información clara para que se sienta en control."	"Esto es muy complicado para su edad, mejor venga a la sucursal."	Tenemos varias formas: app, teléfono o presencial. ¿Cuál le funciona mejor?"
Atención familiar	Dirigirse al acompañante: "¿Autoriza a que su mamá tome este crédito?"	Dirigirse al cliente: "¿Desea proceder con este crédito? Su hijo puede acompañarlo si lo desea."	"¿Su hijo sabe usar la app? Que él le enseñe."	"¿Prefiere que su hijo le acompañe en el proceso o prefiere que yo le guíe paso a paso?"
Proceso digital	Ya está decidido, solo firme aquí."	"¿Quiere que revisemos juntos cada detalle antes de proceder?"	El banco apuesta por la digitalización, usted tiene que adaptarse."	Nuestro diseño está pensado para ser claro. Si algo no está claro, me lo dice y lo mejoramos"
Duda o error	"Tranquilo, nosotros ya lo hicimos por usted."	"Yo estoy aquí para responder sus dudas. ¿Por dónde prefiere que empecemos a revisar?"	Culpar al usuario: "Usted no siguió bien las instrucciones."	Facilitar: "Vamos nuevamente. Déjeme mostrarle otra forma."
Cierre de decisión	"Mejor que decida alguien que entienda del tema."	"La decisión final es suya. ¿Desea que revisemos los detalles antes de tomar una decisión?"	Hágalo por la app, es lo moderno."	"¿Prefiere que lo hagamos juntos por teléfono ahora, o que le mande un tutorial paso a paso?"

**Tabla de ejemplos:**

<b>Eje</b>	<b>Reconocimiento de la experiencia y trayectoria laboral</b>	<b>Respeto a la dignidad y cero paternalismo</b>		
Oferta de producto	Ya para qué va a invertir en eso si está en retiro."	Su trayectoria de ahorro le sitúa en una posición de hacer inversiones que otros no pueden."	"Este producto es seguro, como para su edad."	Según su perfil de riesgo, este producto ofrece seguridad y rentabilidad balanceadas."
Explicación de servicio	Usted ya cumplió su ciclo, ceda el paso a otros." "La tercera edad tiene mucha dificultad con [trámite]."	"Su experiencia es valiosa. Tenemos productos diseñados para gente con solidez financiera." "La solidez de nuestra entidad se basa en la confianza de clientes con trayectoria."	Voy a explicarle esto bien facilito para que lo entienda." "Ayudamos a los 'abuelitos' con sus claves." / "Le simplificamos las cosas a los 'adultos mayores'."	Le explico este producto paso a paso para que quede completamente claro." "Respetamos su autonomía financiera. Diseñamos soluciones que permiten que usted mantenga el control y tome las decisiones."
Atención familiar	"No produce, es pensionado nada más."	"Como jubilado, su estabilidad de ingresos es un activo que podemos potenciar de formas inteligentes."	"Pobrecita, qué difícil es todo esto para ustedes."	Entiendo que esto puede ser nuevo. Estamos aquí para acompañarla en cada parte."
Proceso digital	"Para alguien de su edad, esto es suficiente."	Dada su trayectoria, podrían interesarle opciones más sofisticadas. ¿Quiere que le cuente?"	Hablar en tono agudo o artificialmente lento.	Hablar con tono conversacional normal, pausando solo si es necesario.
Duda o error	"Ha vivido tanto que algo habrá visto similar."	Su experiencia en decisiones financieras es invaluable. ¿Qué le genera dudas en este caso?"	No se preocupe, yo me encargo de todo." (Sobreprotección)	"Le dejo aquí cada paso. Usted tiene el control total; yo apoyo donde lo necesite."
Cierre de decisión	"Está bien que le consulte a sus hijos, es prudente para su edad."	Su reflexión demuestra el buen juicio que ha aplicado toda su vida. ¿Qué es lo que más le importa en este punto?"	"Mejor que decida alguien más joven, ¿no?"	"¿Cómo se siente con esta opción? Su opinión es la que finalmente importa"

Eje	Cero estereotipos	
Situación	Evitar	Usar
Oferta de producto	Todos los de su edad quieren lo seguro y conservador."	"¿Cuáles son sus prioridades financieras? Tenemos clientes en su rango diversificando y emprendiendo."
Explicación de servicio	Los mayores no entienden de tecnología."	"¿Usa mucho el celular o prefiere canales más tradicionales? Así sé cómo acompañarlo mejor."
Atención familiar	Las personas mayores siempre quieren que otro decida	"¿Prefiere tomar esta decisión usted o prefiere que otro la陪伴e? Ambas opciones son válidas."
Proceso digital	"Para su edad, esto es suficiente."	"¿Quiere explorar opciones más sofisticadas? Tenemos muchos clientes en su situación que optan por eso."
Duda o error	Es lógico que no entienda, para su generación era diferente."	"¿Qué aspecto le genera más dudas? Muchas personas nuevas en esto tienen la misma pregunta."
Cierre de decisión	Supongo que, a su edad, viaja poco."	"¿Viaja frecuentemente? Tenemos beneficios específicos para clientes con ese estilo de vida."



#### 4.2 Imágenes y representación visual

### **"Las imágenes construyen imaginarios: mostrar diversidad crea inclusión"**

Las imágenes desempeñan un rol central en la construcción de imaginarios sociales. Cuando reflejan la diversidad real de las personas mayores: mostrándolas activas, capaces, diversas y conectadas, contribuyen a derribar estereotipos y a construir referentes positivos. Cada fotografía, ilustración o pieza visual comunica un mensaje implícito sobre quiénes son las personas mayores, qué se espera de ellas y cuál es su lugar en la sociedad y en el sistema financiero.

En este sentido, la representación visual no es un asunto meramente estético: es una herramienta estratégica de transformación cultural, que puede fortalecer la confianza, validar trayectorias de vida y proyectar nuevas formas de participación económica, social y ciudadana.

A continuación se presentan recomendaciones, pautas y ejemplos de imágenes y representación visual para clientes senior.



Recomendaciones:

**Reflejar la diversidad real de las personas mayores (eje 5)**

Incorporar variedad de edades, géneros, etnias, territorios, contextos socioeconómicos y capacidades funcionales, evitando representaciones homogéneas, estandarizadas o estereotipadas.

**Mostrar a las personas mayores como activas y protagonistas (ejes 4 y 5)**

Priorizar imágenes en las que se les vea tomando decisiones, interactuando en igualdad, trabajando, emprendiendo, liderando, aprendiendo o contribuyendo a su comunidad, y no únicamente en roles pasivos o de cuidado.

**Evitar estereotipos asociados a fragilidad, dependencia o enfermedad (eje 5)**

No limitar la representación visual a escenarios de vulnerabilidad, inactividad o aislamiento, salvo cuando el contexto lo requiera explícitamente y con un enfoque respetuoso y no reduccionista.

**Representar capacidades y trayectorias, no solo edades (eje 3)**

Poner en valor habilidades, conocimientos y experiencia acumulada, mostrando a personas mayores utilizando productos financieros, herramientas tecnológicas o participando en procesos productivos, educativos y comunitarios.

**Promover la autonomía y la toma de decisiones (eje 1)**

Utilizar imágenes en las que la persona mayor aparece en control de la situación (por ejemplo, eligiendo, firmando, conversando en condiciones de igualdad), evitando escenas de sobreasistencia o tutela innecesaria.

**Cuidar el equilibrio entre realismo y aspiracionalidad (eje 5)**

Las imágenes deben ser cercanas y creíbles, pero también proyectar bienestar, participación y futuro, sin caer en idealizaciones poco realistas o narrativas de "envejecimiento perfecto".

**Visibilizar vínculos intergeneracionales en condiciones de igualdad (eje 5)**

Representar interacciones entre generaciones desde la colaboración, el respeto mutuo y el aprendizaje compartido, evitando narrativas de dependencia o subordinación.

**Utilizar una estética digna, cuidada y no caricaturesca (eje 4)**

Evitar ilustraciones o fotografías que exageren rasgos físicos asociados a la edad, o que infantilicen, ridiculicen o romantizan la vejez. La estética debe reforzar respeto, dignidad y reconocimiento.

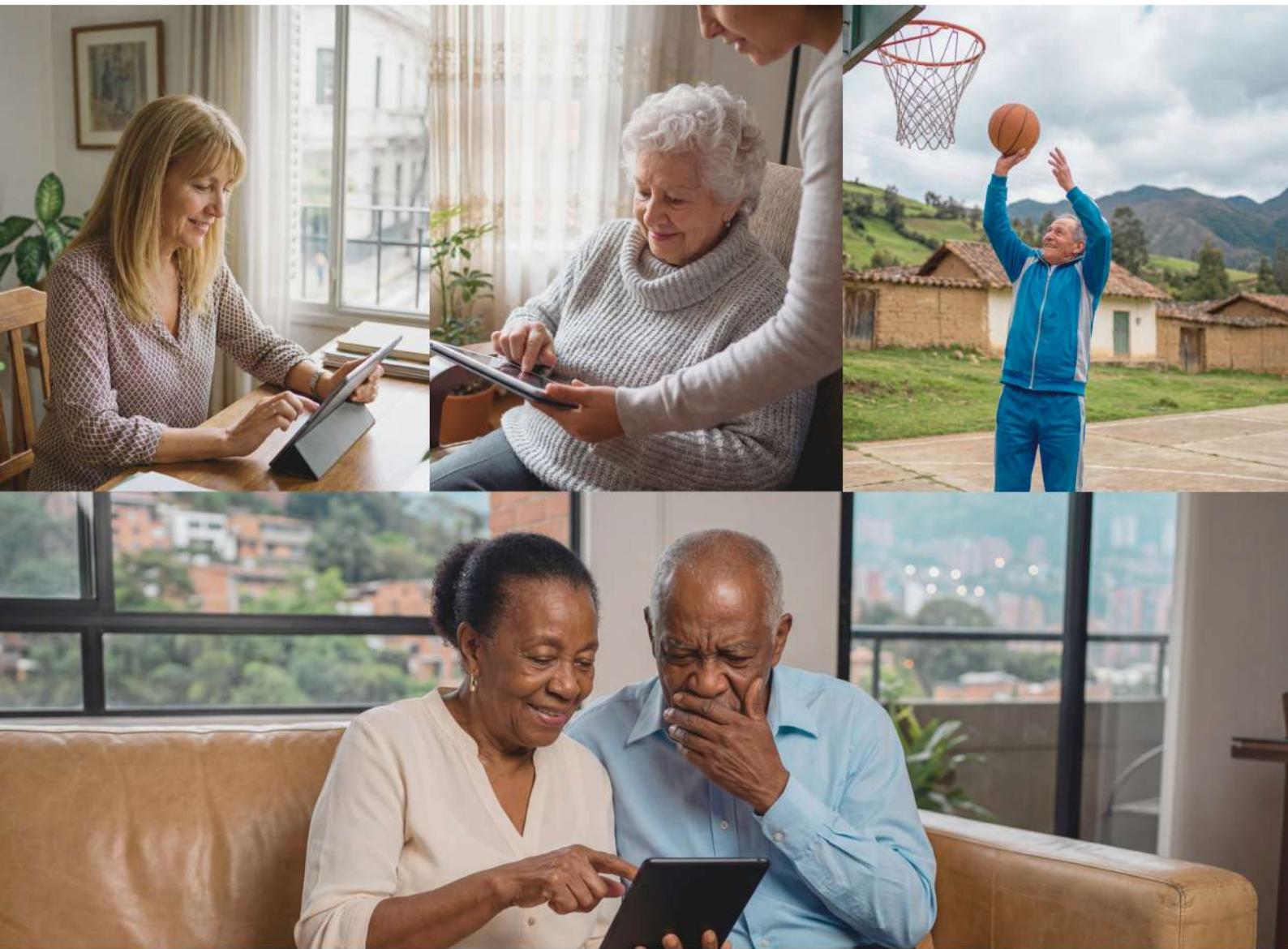


**Pautas:**

Principio	✓ Incluir	✗ Evitar	Referente Internacional
Diversidad étnica, de género y cultural	Modelos de diferentes etnias, géneros y culturas reflejando demografía local.	Abordar superficialmente el tema segregando las diversidades existentes dentro del segmento de persona mayor.	Dove Pro-Age Campaign. <a href="https://bit.ly/4qjvkZY">https://bit.ly/4qjvkZY</a>
Representación socioeconómica real	Personas de distintos niveles socioeconómicos.	Solo modelos de clase alta.	CaixaBank "Bendita Edad". <a href="https://bit.ly/44IKTSW">https://bit.ly/44IKTSW</a>
Envejecimiento natural	Sin filtros excesivos ni retoque artificial.	Ocultar signos naturales de edad.	Barclays Accessible Banking. <a href="https://bit.ly/4paJ34l">https://bit.ly/4paJ34l</a>
Actividades auténticas	Situaciones reales de uso del sistema financiero.	Situaciones estereotipadas o cliché.	Santander Digital Inclusión. <a href="https://bit.ly/3Yafsgz">https://bit.ly/3Yafsgz</a>
Contextos contemporáneos	Espacios modernos y actuales.	Ambientes anticuados o institucionales.	ANZ Accessible Banking. <a href="https://bit.ly/3Y4lK1l">https://bit.ly/3Y4lK1l</a>
Expresiones genuinas	Emociones naturales, no forzadas.	Sonrisas artificiales o excesivas.	RBC Royal Trust Senior Services <a href="https://bit.ly/4p7Fegr">https://bit.ly/4p7Fegr</a>
Ropa apropiada	Vestimenta contemporánea y personal.	Ropa que infantilice o estereotipe.	HSBC Inclusive Design. <a href="https://bit.ly/4asLuM5">https://bit.ly/4asLuM5</a>
Tecnología integrada	Uso natural de dispositivos digitales.	Rechazo o dificultad con tecnología.	TD Bank Senior Services. <a href="https://bit.ly/48PYjPt">https://bit.ly/48PYjPt</a>

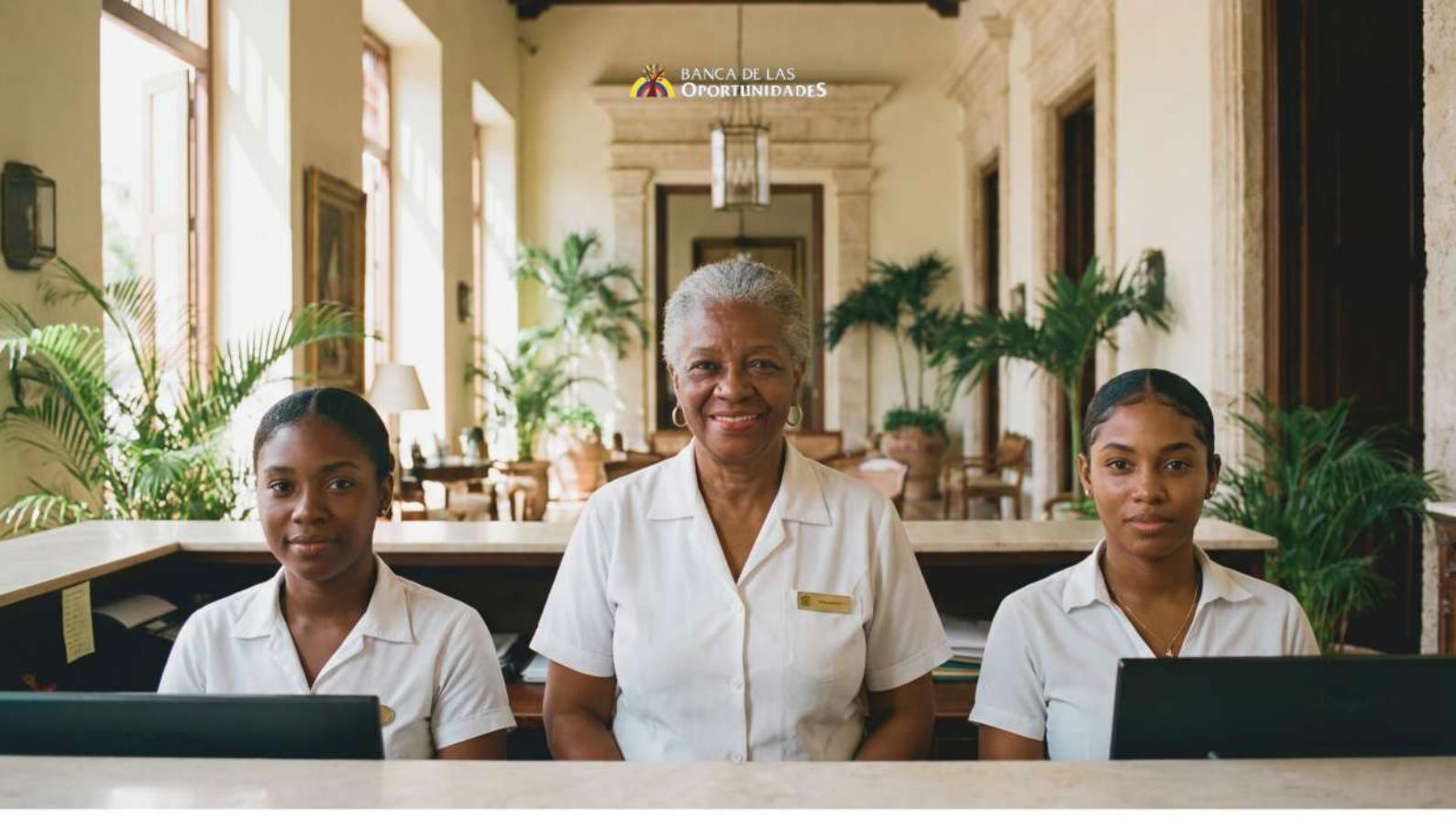
## *Claves para representar a las personas mayores con autenticidad*

Acción	Descripción
Evitar IA generativa no entrenada	No usar IA para crear imágenes de personas mayores hasta que esté preparada para representar diversidad sin sesgos.
Crear un banco de imágenes propio	Desarrollar un repositorio con fotografías de clientes reales que refuerzen cercanía y credibilidad.
Definir criterios de selección inclusivos	Asegurar que las imágenes reflejen diversidad étnica, socioeconómica, de género y funcional de las personas mayores.



## Ejemplos

Situación	✓ Incluir	✗ Evitar
1: Disfrute y ocio	Táctica visual de vitalidad: Personas mayores viajando, asistiendo a eventos culturales, disfrutando de conciertos o en actividades de ocio activo, como deporte o salidas.	Personas mayores siempre sentadas, pasivas, solas o en contextos de aburrimiento
2: Roles y género	Táctica visual de diversidad de roles: Personas mayores emprendiendo, liderando reuniones, trabajando en equipo, o en compras de supermercado/tienda de barrio	Mujeres mayores cocinando o haciendo quehaceres del hogar. Imágenes de hombres jugando cartas exclusivamente.
3: Tecnología y modernidad	Táctica visual de conexión: Personas mayores utilizando un celular, tablet o algún dispositivo electrónico con confianza	Personas mayores en postura pasiva respecto al uso de la tecnología.
4: Símbolos de vejez / Fragilidad	Táctica visual de naturalidad: Expresiones naturales, contextos verosímiles de interacción (dialogando, hablando con amigos).	Con algún símbolo atribuido comúnmente a la vejez: gafas, audífono, bastón, sombrero, etc.
5: Intergeneracionalidad	Táctica visual de colaboración: Trabajando en grupo junto a otras personas de diferentes edades o colaborando con jóvenes en proyectos	Mostrar a mayores aislados, desconectados o en escenarios de dependencia que enfrentan jóvenes y mayores.
6: Autonomía y actividad física	Táctica visual de actividad: Personas mayores haciendo ejercicio, moviéndose (caminando, andando en bicicleta, al aire libre)	Actitud relajada o pasiva, sentado bien sea en un parque, un bar o en casa. Mirada perdida, al horizonte.



### **Riesgo de sesgos en inteligencia artificial generativa**

Un estudio de la Universitat Oberta de Catalunya demostró que la IA generativa presenta "edadismo sistemático", invisibilizando a las personas mayores (solo 2.5% de representación vs. 57% para personas de 25-34 años) y representándolas bajo estereotipos negativos. Investigaciones adicionales revelan que las imágenes de personas mayores generadas por IA son "significativamente menos brillantes y nítidas" que las de personas jóvenes, asociándolas con "antigüedad, irrelevancia y temor".

Según datos recientes, el 35% de las personas consideran que las personas mayores son el grupo más susceptible de discriminación por IA, lo que podría generar rechazo y desconfianza hacia la marca.

**"La IA generativa, no entrenada en inclusión etaria, no solo refuerza creencias equivocadas instauradas hacia las personas mayores, sino que las asocia con irrelevancia y temor, generando desconfianza hacia las marcas."**



*La implementación de Inteligencia Artificial (IA) en las comunicaciones del sector financiero presenta una oportunidad sin precedentes para personalizar la experiencia del cliente, pero también conlleva el riesgo de amplificar sesgos inconscientes a gran escala como se detalla en el siguiente cuadro.*

Tipo de Sesgo	Descripción del Riesgo	Evidencia Científica	Impacto en la industria financiera	Nivel de Riesgo
Invisibilización de persona de ciertas edades, sobre todo mayores	Solo 2.5% de representación de mayores vs. 57% para jóvenes.	Estudio UOC (2023) - Midjourney.	Alienación del 20% de la población objetivo.	Crítico
Estereotipos visuales negativos.	Asociación con fragilidad, dependencia y deterioro.	Amazon Rekognition análisis (2023).	Pérdida de confianza y credibilidad.	Alto
Diferencias en la calidad de imagen	Imágenes menos brillantes y nítidas que las de jóvenes.	Investigación PMC (2023) - Age bias.	Exposición reputacional por discriminación.	Alto
Representaciones homogéneas	Uso repetitivo de los mismos arquetipos.	Análisis Shutterstock/ Getty (2024).	Desconexión con realidad del mercado.	Medio-Alto
Sesgos	Exclusión de diversidad étnica, socioeconómica, de género, etc.	Estudios de género y IA (2024).	Exclusión de segmentos diversos.	Alto
Reiteración de la discriminación	Refuerzo de prejuicios culturales existentes.	WHO Global Report correlación (2021).	Riesgo legal por prácticas discriminatorias.	Crítico

Para asegurar que la IA actúe como una herramienta de inclusión y no de discriminación, es fundamental establecer un protocolo de entrenamiento y gobernanza riguroso. Este proceso se divide en dos fases críticas: la gestión de las instrucciones que se le dan a la IA y la gobernanza de la revisión y corrección de sus resultados.

### **Fase 1. Al arte del Prompting inclusivo (input)**

La calidad y neutralidad de la respuesta de una IA dependen directamente de la calidad y neutralidad de la instrucción (prompt) que recibe. Un prompt sesgado generará un resultado sesgado. Por lo tanto, el primer punto de control es la persona que instruye al modelo.

### **Fase 2. Gobernanza y retroalimentación (output)**

No basta con obtener una respuesta; es necesario analizarla y filtrarla. El resultado de la IA debe contrastarse contra los criterios de la guía (segmentación, posicionamiento, listas de verificación) y las políticas de la institución. En este punto se produce el verdadero aprendizaje: al detectar errores y corregirlos (iteración), se entrena al modelo para que ajuste sus respuestas futuras.

#### **Referencias de imágenes y representación visual adecuada:**

Además de estos referentes internacionales, cada entidad debe construir su propio banco de imágenes alineado con su estrategia, sus segmentos y su posicionamiento, evitando recurrir a estereotipos genéricos sobre la vejez. Como apoyo, es posible utilizar bancos especializados libres de edadismo, como la Age Positive Image Library de Age Without Limits, que ofrece imágenes realistas y diversas de personas mayores para campañas, sitios web y materiales institucionales, disponible en <https://www.agewithoutlimits.org/image-library>.





#### 4.3 Modelo de atención

### **"El buen trato es el verdadero producto"**

La dignidad en la atención pesa más que cualquier innovación: los pequeños gestos humanos tienen un impacto desproporcionadamente positivo en confianza, lealtad y continuidad de la relación.

A continuación se presentan recomendaciones, pautas y ejemplos del modelo de atención para clientes senior.

Recomendaciones para fortalecer modelos de atención inclusiva para personas mayores

- Protocolos y capacitación en escucha activa y trato respetuoso.
- Sucursales accesibles.
- Atención multicanal amigable ("fígtal inclusivo").
- Reconocimiento de trayectorias.
- Diseño inclusivo y relacionamiento intergeneracional con personas mayores

Recomendaciones y pautas:

#### **1. Institucionalizar la formación en trato a personas mayores**

Implementar un programa formal, obligatorio y recurrente de sensibilización y capacitación para todo el personal de atención (sucursales, call center, canales remotos y digitales asistidos). Este programa debe enfocarse en identificar y corregir prácticas de edadismo y paternalismo presentes en el lenguaje, el tono y las actitudes, tomando como referencia las recomendaciones del Pilar 1 de la guía.

---

<sup>2</sup> **Fígtal:** enfoque que integra de manera estratégica los canales físicos y digitales para ofrecer experiencias coherentes, accesibles y centradas en las personas, combinando la eficiencia tecnológica con la cercanía humana.

## 2. Integrar el enfoque en protocolos operativos, no solo en capacitaciones

Establecer estándares y protocolos de atención que incorporen explícitamente las pautas de lenguaje inclusivo del Pilar 2 de la guía. Estas pautas deben ser parte de los manuales de atención y de los flujos operativos cotidianos. Ejemplos de pautas a incluir en protocolos:

- Registrar y respetar el tratamiento preferido de cada persona mayor (Sr./Sra., Don/Doña, nombre propio, tú/usted) desde el primer contacto y en todas las interacciones posteriores.
- Aplicar la regla de "no asumir, siempre preguntar" en relación con ayuda, acompañamiento, canal preferido y nivel de detalle deseado.
- Reconocer a la persona mayor como un sujeto pleno de derechos y decisiones, y no como un "paciente", "alumna" o beneficiaria pasiva al que simplemente se le enseña.

## 3. Reconocer que la preferencia de trato es individual, no generacional

Evitar enfoques homogéneos por edad. No todas las personas mayores buscan el mismo nivel de formalidad, cercanía o acompañamiento; la clave es la personalización.

## 4. Reforzar la escucha activa como competencia clave del personal

Incorporar en los procesos de selección, retención y capacitación de los equipos la escucha activa, para observar, escuchar y ajustar su intervención según las señales verbales y no verbales de la persona mayor, evitando interrumpir, apresurar decisiones o sobreexpliar sin haber sido solicitado.

## 5. Definir indicadores de desempeño de atención a personas mayores

Incorporar en los indicadores de desempeño (KPI) variables de respeto percibido, claridad y sensación de autonomía y control en la decisión, no solo tiempos de atención o métricas de productividad.

## 6. Alinear los protocolos con marcos internacionales de referencia

Asegurar coherencia con estándares como Normas Humanitarias de Inclusión (Esfera<sup>3</sup>) y FCA Consumer Duty<sup>4</sup>, que enfatizan en la atención centrada en la persona, trato digno, claridad y protección frente a malas prácticas.

### Ejemplos:

- En caja o ventanilla, el asesor comienza con: "**Buenos días, ¿cómo prefiere que le llame, señora Pérez o Ana?**" y registra esa preferencia en el sistema para futuras visitas.
- Antes de intervenir, el asesor observa si la persona logra completar la operación y, si detecta dificultad, pregunta: "**¿Desea que le acompañe paso a paso o prefiere intentarlo sola primero y me llama si algo no le cuadra?**".
- En evaluaciones de servicio, se incluye una pregunta específica: "**¿Sintió que respetaron su forma de decidir y su ritmo?**", para monitorear el impacto del modelo.



<sup>3</sup> Age and Disability Consortium. (2018). Normas humanitarias de inclusión para personas mayores y personas con discapacidad. CBM International; HelpAge International; Handicap International.  
<https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Humanitarian-inclusion-standards-SP.pdf>

<sup>4</sup> Financial Conduct Authority. (2023). Consumer Duty implementation plans.  
<https://www.fca.org.uk/publications/multi-firm-reviews/consumer-duty-implementation-plans>

## Sucursales accesibles

Recomendaciones y pautas<sup>5</sup>:

### 1. Realizar diagnósticos sistemáticos de accesibilidad

Evaluuar de manera periódica la accesibilidad física y comunicacional de las sucursales, considerando aspectos como alturas, señalización, iluminación, acústica, tiempos de espera, orientación y claridad de la información.

### 2. Diseñar la sucursal desde principios de accesibilidad universal

Ajustar la infraestructura para incluir:

- Sillas cómodas con respaldo y apoyabrazos
- Mostradores a altura adecuada para atención sentada o de pie
- Tipografías grandes y de alto contraste en carteles y turneros
- Iluminación homogénea y señalización clara de flujos

### 3. Incorporar puntos de atención prioritaria sin estigmatizar

Es fundamental no etiquetar ni diferenciar estos espacios o servicios como algo separado del resto de la oferta institucional, sino integrarlos plenamente dentro de la atención general, de manera que promuevan un trato inclusivo y equitativo para todas las personas, independientemente de su edad o condición

### 4. Adoptar estándares reconocidos de banca amigable con la edad

Incorporar criterios de accesibilidad basados en referencias como:

- NCRC Age-Friendly Banking Standards
- Experiencias de banca accesible como Barclays Accessible Banking

### 5. Normalizar la accesibilidad como parte del diseño, no como excepción

La accesibilidad debe entenderse como una característica estándar del servicio para todas las personas, no como una concesión puntual.

### 6. Acompañar la infraestructura con legitimación desde el personal

No basta con instalar rampas o sillas: el personal debe explicar y validar las adaptaciones, por ejemplo: "Hemos hecho estos ajustes para que la atención sea más cómoda para todas las personas".



<sup>5</sup> Usar como referencia ejemplos donde la accesibilidad se conecta con el modelo de atención, como BBVA España, CaixaBank o Mapfre, que integran líneas especializadas para mayores.

## 7. Involucrar a personas mayores en procesos de mejora continua

Incluir personas mayores en pruebas piloto y evaluaciones de nuevas adecuaciones permite identificar barreras menos visibles, como el tamaño de la letra, la ubicación de señalización o la claridad de los flujos.

### Ejemplos:

- Sucursales con mostradores a **una altura adecuada** que permite interacción cómoda tanto de pie como sentados; sillas con respaldo y apoyabrazos en áreas de espera.
- Carteles de servicios y turnos con **tipografía grande y buen contraste**, ubicados a la altura de la mirada.
- Personal que dice: "**Hemos ajustado estos espacios porque queremos que venir al banco sea más cómodo y sencillo para todas las personas**"
- **Línea especializada para personas mayores** (como en BBVA Senior) que combina atención telefónica y presencial, con referencias de uso intensivo para mayores de 65 años.



## Atención multicanal amigable (fígtal (físico y digital) inclusivo)

La atención multicanal amigable reconoce que las personas mayores utilizan y combinan distintos canales a lo largo de su relación con el sistema financiero. El enfoque "fígtal inclusivo" busca integrar lo presencial, lo telefónico y lo digital de manera complementaria, asegurando continuidad, autonomía y calidad homogénea del servicio, sin forzar la adopción de un canal específico.

### Recomendaciones y pautas:

#### 1. Garantizar la posibilidad de elección del canal

Asegurar que la persona mayor pueda elegir, al menos, entre atención presencial, telefónica y digital, sin penalizaciones, restricciones ni presión explícita o implícita hacia un único canal. La elección del canal es parte del derecho a decidir.

#### 2. Diseñar el canal digital como una opción acompañada, no impuesta

La digitalización no debe convertirse en una forma de exclusión indirecta. Obligar a usar la app o el canal digital sin alternativas afecta de manera desproporcionada a las personas mayores.

#### 3. Implementar protocolos de acompañamiento digital respetuoso

Cuando se brinda apoyo en el uso de tecnología, el rol del asesor debe ser guiar y explicar, no tomar el control físico del dispositivo (celular, tableta o computador). El acompañamiento debe reforzar la autonomía y la confianza, no sustituir la acción del cliente.



#### **4. Crear líneas y puntos de atención especializados para personas mayores**

Contar con líneas telefónicas y puntos presenciales especializados, atendidos por personal formado tanto en trato respetuoso como en apoyo digital básico, facilita la transición entre canales y reduce la frustración tecnológica.

#### **5. Garantizar continuidad entre canales (experiencia sin rupturas)**

Asegurar que una operación iniciada en un canal (por ejemplo, telefónico) pueda continuar en otro (presencial o digital) sin que la persona tenga que repetir su información, explicar nuevamente su caso o comenzar desde cero.

#### **6. Ofrecer la misma calidad de servicio en todos los canales<sup>6</sup>**

La atención presencial, telefónica y digital deben ser igualmente resolutivas. La atención humana no debe limitarse a "redirigir a la app", sino ofrecer soluciones reales o acompañamiento efectivo.

#### **7. Proporcionar múltiples formatos de apoyo**

Ofrecer alternativas complementarias para explicar productos y procesos, tales como:

- Guías impresas
- Videos cortos explicativos
- Tutoriales paso a paso
- Llamadas de acompañamiento permitiendo que cada persona elija el formato que le resulte más cómodo.

#### **8. Ofrecer apoyos funcionales de manera natural y no estigmatizante**

Incorporar apoyos físicos, auditivos o visuales (letra grande, audífonos, lectura guiada, pantallas visibles) como parte normal del servicio, sin señalarlos como "ayuda especial".

#### **9. Alinear el modelo con estándares internacionales**

Desarrollar el enfoque multicanal en coherencia con referentes que promueven acceso equitativo, continuidad y protección del consumidor como:

- G20 Fukuoka Policy Priorities on Aging & Financial Inclusion
- Principios de Banca Digital Inclusivo

---

<sup>6</sup> Modelos como Santander Senior y BBVA Senior combinan atención preferente, digitalización acompañada y protección específica para mayores de 65 años, con gestos especializados.

## **10. Medir fricciones y abandono en canales digitales**

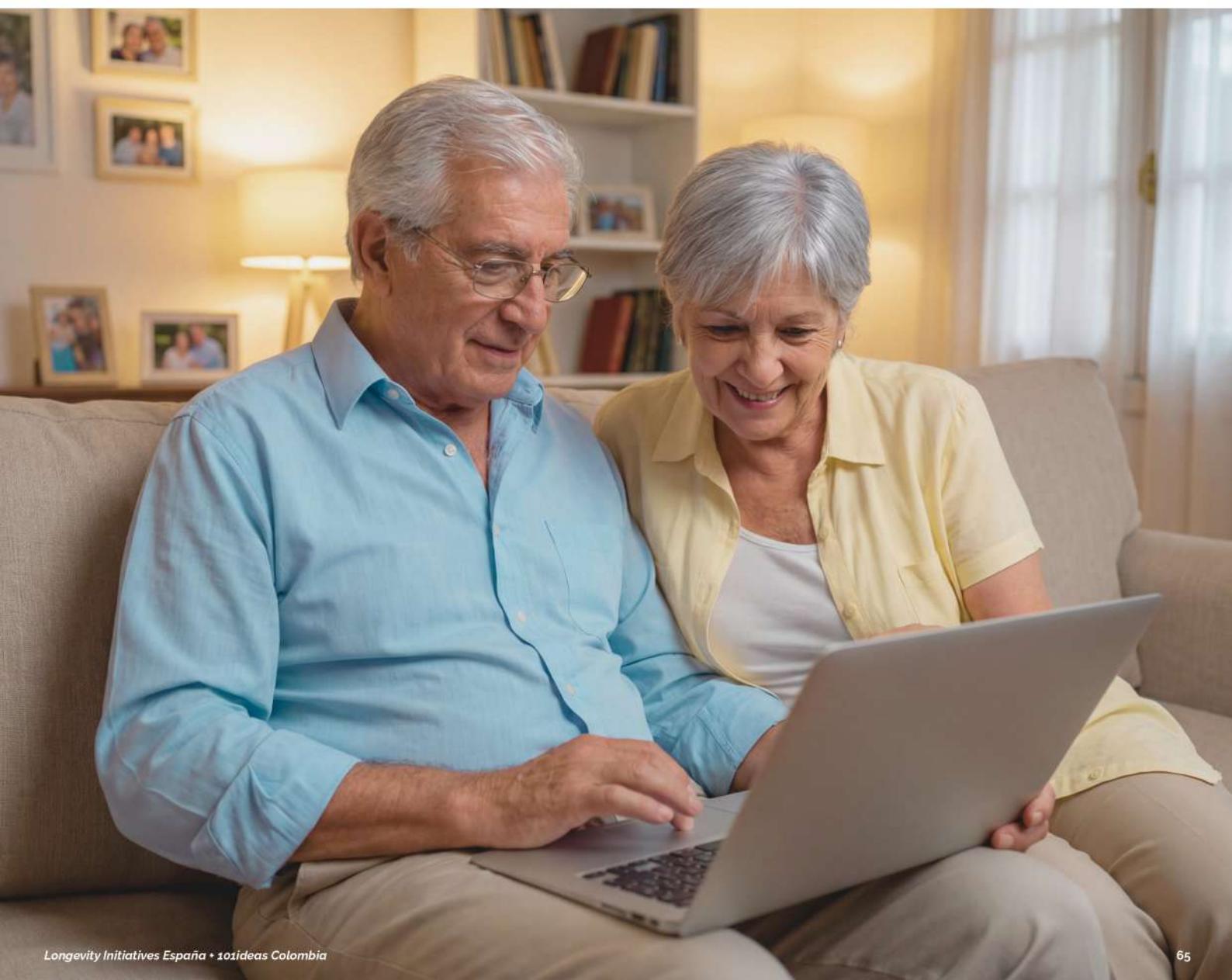
Monitorear de forma específica el abandono de procesos digitales por parte de personas mayores para identificar barreras de diseño, lenguaje o usabilidad, y ajustar los canales de manera continua.

## **11. Proteger la seguridad y la titularidad de las decisiones**

Reforzar de manera explícita que las claves, autorizaciones y decisiones pertenecen siempre a la persona mayor. La seguridad debe incluir también medidas de acompañamiento educativo que fortalezcan la autonomía digital de las personas mayores, ayudándoles a reconocer riesgos y ejercer control informado sobre sus decisiones.

### **Ejemplos:**

- En una llamada o videollamada, el asesor indica: "Yo le voy diciendo qué botones tocar, pero usted tiene el control del celular. Si en algún momento no se siente cómodo, paramos y revisamos otra opción".
- Una persona mayor puede elegir hacer un trámite en sucursal, incluso si está disponible en digital, sin ser juzgada o presionada.
- La web y la app están diseñadas con tipografías legibles, mensajes claros, pasos numerados y opción de pedir ayuda en cualquier momento.





### **Reconocimiento de trayectorias**

El reconocimiento de trayectorias implica pasar de una lógica transaccional a un modelo relacional, en el que la historia financiera, la experiencia acumulada y la confianza construida a lo largo del tiempo se reconocen como activos estratégicos.

Recomendaciones y pautas:

#### **1. Desarrollar un modelo relacional basado en trayectoria, no solo en edad**

Incorporar variables como antigüedad de la relación, historial de uso de productos, comportamiento de pago, construcción de patrimonio y estabilidad financiera a lo largo del tiempo, evitando segmentaciones basadas exclusivamente en criterios etarios.

#### **2. Diseñar acciones de reconocimiento significativas y no masivas**

Superar las campañas genéricas (cumpleaños, fechas conmemorativas) y avanzar hacia acciones que validen la experiencia, el compromiso y el aporte del cliente a la relación financiera.

#### **3. Posicionar a la persona mayor como portadora de valor**

Incorporar mensajes y narrativas que reconozcan explícitamente la experiencia, el conocimiento financiero y la trayectoria vital de las personas mayores, evitando representarlas únicamente como "retiradas" o pasivas.

#### **4. Asignar gestores o asesores de referencia cuando el perfil lo justifique**

Para clientes senior con relaciones de largo plazo o perfiles complejos, asignar asesores que conozcan su historia, preferencias y proyectos, fortaleciendo la confianza y la continuidad del vínculo.

#### **5. Alinear el enfoque con estándares y buenas prácticas internacionales**

Desarrollar este modelo en coherencia con marcos que promueven relaciones sostenibles, personalizadas y centradas en la persona, como:

- Total Relationship Loyalty Banking
- OECD – Financial Consumer Protection and Ageing

## **6. Asegurar que el reconocimiento sea auténtico y basado en datos**

Evitar gestos simbólicos vacíos. El reconocimiento debe sustentarse en información concreta: años de relación, hitos financieros, consistencia en el cumplimiento, decisiones prudentes o logros patrimoniales.

## **7. Evitar la desconexión entre el discurso y la experiencia diaria**

Las acciones de reconocimiento deben ser coherentes con la atención cotidiana. Un mensaje de agradecimiento pierde valor si la experiencia diaria es burocrática, impersonal o condescendiente.

## **8. Tratar con especial cuidado temas sensibles**

Ser prudentes frente a situaciones como pérdidas, enfermedad o cambios familiares. El reconocimiento debe ser respetuoso, empático y no invasivo, evitando referencias que puedan resultar incómodas o inapropiadas.

## **9. Concebir la relación como una inversión de largo plazo**

Promover un enfoque en el que la relación con el cliente senior se entienda como un activo estratégico sostenido en el tiempo, más que como una sucesión de transacciones aisladas.

### **Ejemplos:**

- Llamada o visita programada para clientes con más de 15 o 20 años de relación, en la que el asesor dice: "**Hemos revisado su historia con nosotros: siempre ha cumplido sus obligaciones y ha usado bien nuestros productos. Queremos agradecer esa confianza y ver si hay algo que hoy podamos hacer para acompañar mejor sus proyectos**".
- Mensajes que reconocen trayectoria, no solo edad: "**Su experiencia administrando su negocio y su hogar es valiosa: a partir de ella, revisemos cómo proteger mejor su patrimonio**".
- Programas de lealtad que **ofrecen beneficios alineados con necesidades reales** de las personas mayores (asesoría patrimonial, simplificación de procesos, acompañamiento en trámites) y no solo regalos genéricos.



## **Diseño inclusivo y relacionamiento intergeneracional con personas mayores**

Este componente se centra en cómo se diseñan los servicios financieros, los procesos internos y la relación de largo plazo, asegurando que las personas mayores no enfrenten barreras estructurales para ejercer su autonomía, tomar decisiones y acceder a soluciones adecuadas a su realidad, en igualdad de condiciones con otros grupos etarios.

Recomendaciones y pautas

### **1. Integrar la perspectiva de personas mayores en el diseño de productos y procesos**

Incorporar de manera sistemática la perspectiva de personas mayores en las etapas de:

- Diseño y rediseño de productos financieros
- Simplificación de procesos operativos
- Definición de requisitos, validaciones y flujos de aprobación

### **2. Diseñar procesos que refuerzen la autonomía, no la sustitución**

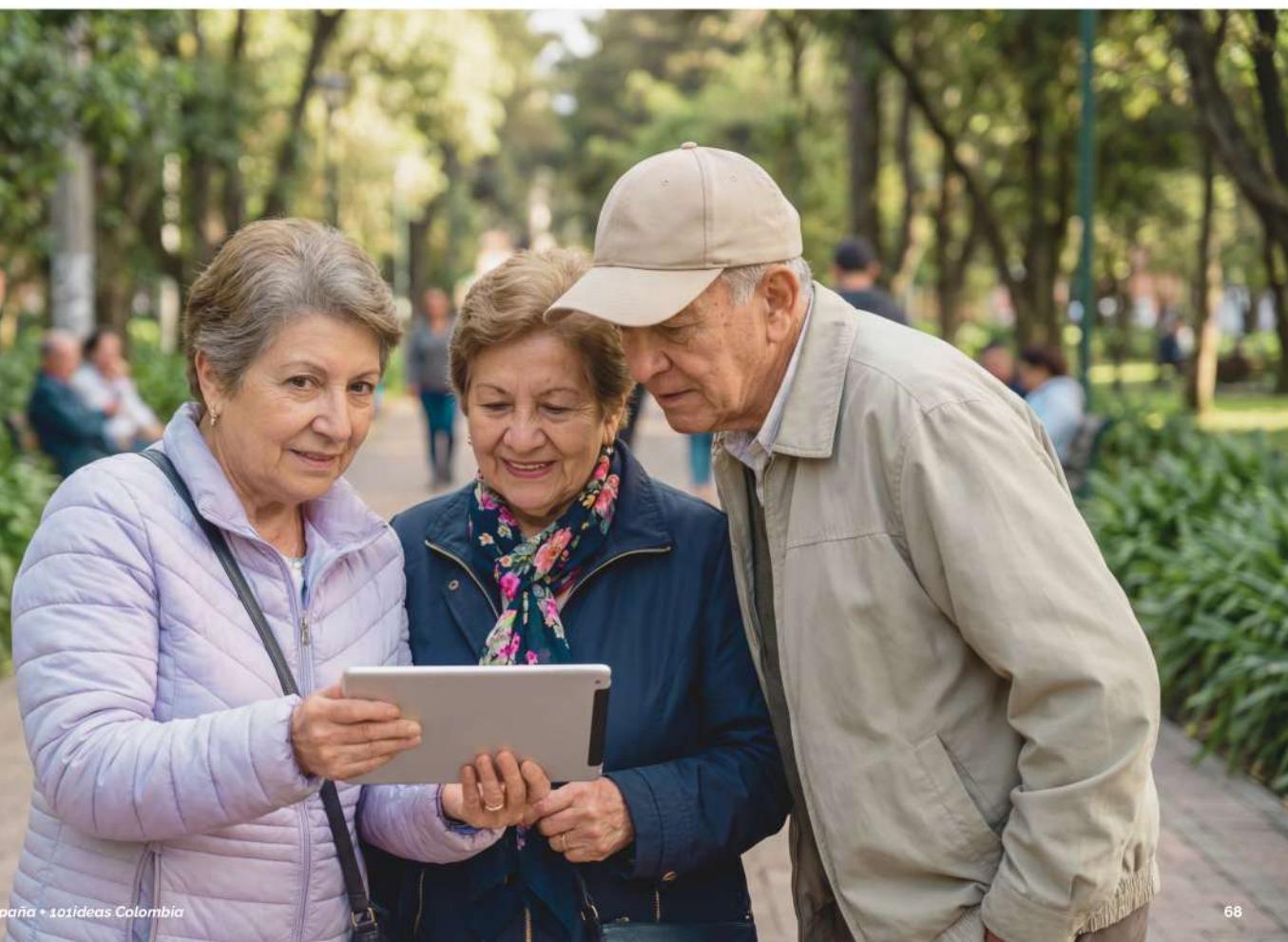
Asegurar que los procesos estén diseñados para que la persona mayor:

- Mantenga el control de sus decisiones
- No sea desplazada por terceros, salvo cuando ella lo solicite
- No sea tratada como incapaz por defecto

### **3. Diseñar la digitalización con y para personas mayores**

Asegurar que los canales y procesos digitales se diseñen considerando la experiencia real de personas mayores desde el inicio, mediante:

- Pruebas de usabilidad con personas mayores
- Identificación de puntos de abandono y fricción específicos
- Ajustes iterativos basados en evidencia de uso real





- ***Incorporar una mirada intergeneracional en el diseño del servicio***

Promover soluciones que reconozcan la convivencia de generaciones en la gestión financiera (hogares, emprendimientos familiares, cuidado, herencias), considerando:

- Procesos claros para decisiones compartidas
- Transparencia en roles y responsabilidades
- Mecanismos que eviten conflictos o abusos

### **Ejemplos**

- Revisión de un proceso de crédito para eliminar pasos redundantes que obligaban a la persona mayor a acudir con un tercero.
- Pruebas piloto de un nuevo flujo digital con personas mayores antes de su despliegue general.
- Procesos de toma de decisiones patrimoniales que permiten participación familiar sin perder claridad sobre quién decide
- Sesiones colaborativas donde generaciones distintas (jóvenes y mayores) prueban conjuntamente herramientas financieras digitales para detectar barreras y oportunidades de diseño.
- Creación de módulos informativos para familias sobre decisiones compartidas y límites de representación económica, promoviendo confianza y prevención de abusos.
- Diseño de productos financieros conjuntos (por ejemplo, cuentas o microemprendimientos familiares) con lineamientos claros de corresponsabilidad y liderazgo intergeneracional.
- Implementación de programas de mentoría intergeneracional en educación financiera, donde la experiencia financiera y el conocimiento digital se complementan.

5. Guía de

# IMPLEMENTACIÓN

A continuación enunciamos una hoja de ruta para que cada entidad financiera implemente la Guía de atención y comunicación para clientes financieros 50+.

### Hoja de ruta:

01

#### Definir marco y foco

- Aprobación para usar la Guía como referencia institucional.
- Definición de alcance inicial (segmentos 50+, canales y líneas de negocio).
- Nombramiento de sponsor y equipo responsable.

Para qué sirve: saber qué se va a intervenir y con quién.

02

#### Diagnóstico rápido de punto de partida

- Medición inicial de experiencia, comunicación y atención 50+.
- Identificación de brechas clave frente a la guía.
- Detección de riesgos (lenguaje, imágenes, atención, fricción).

Para qué sirve: priorizar sin suposiciones.

03

#### Activar mejoras de alto impacto

- Selección de 3 a 5 acciones prioritarias en: Lenguaje - Imágenes - Atención - Accesibilidad
- Ajustes prácticos + capacitación puntual.
- Responsables y tiempos claros.

Para qué sirve: mostrar cambios visibles en corto plazo.

04

#### Medir y ajustar

- Seguimiento con indicadores simples.
- Revisión periódica de avances y ajustes.
- Validación de impacto en experiencia y negocio.

Para qué sirve: demostrar que funciona y corregir rápido.

05

#### Integrar y escalar

- Incorporar lo aprendido en procesos y políticas.
- Vincular inclusión etaria con objetivos estratégicos.
- Posicionar a la organización como referente.

Para qué sirve: que no dependa de personas, sino del sistema.

6. Cuadro de Mando e

# INDICADORES DE SEGUIMIENTO



## Tablero de mando integral e indicadores de seguimiento

La comunicación y atención efectiva a las personas de 50 años y más años debe convertirse en un componente estructural del modelo de negocio de cada institución financiera. Esto implica que las buenas prácticas en comunicación y atención a personas mayores se formalizan, se midan y se gestionen de manera sistemática, como parte del ADN institucional.

En este sentido, resulta indispensable contar con un modelo robusto de seguimiento, evaluación, monitoreo y aprendizaje, que permita evidenciar de forma concreta:

- qué acciones reales se están implementando efectivamente,
- en qué medida estas acciones se sostienen y consolidan en el tiempo, y
- cómo impactan tanto en la experiencia de las personas mayores como en la inclusión y el bienestar financiero.

El Tablero de Mando Integral se propone, así, como una herramienta habilitadora de este proceso, permitiendo pasar del discurso a la evidencia y de la intención a la acción y facilitando la toma de decisiones informadas para la mejora continua.

Nota transversal: El seguimiento, la evaluación, monitoreo y aprendizaje continuo constituyen una consideración general de toda la guía. El presente capítulo actúa como un insumo técnico y metodológico para operacionalizar dicha consideración.

### 1. Propósito del Tablero de Mando Integral

El Tablero de Mando Integral, con sus indicadores y métricas especializadas, ha sido diseñado para ser:

- Implementable, con indicadores que pueden medirse desde etapas iniciales.
- Evolutivo, acompañando el avance de la institución desde fases de sensibilización hasta impactos consolidados.
- Comparable, mediante métricas alineadas con estándares y benchmarks internacionales.
- Accionable, de modo que cada indicador habilite decisiones concretas de mejora.



## 2. Enfoque metodológico y fuentes de referencia

La propuesta de este tablero de mando integral se fundamenta en:

- Mejores prácticas internacionales, incluyendo lineamientos de la OMS<sup>7</sup> y experiencias de entidades financieras como BBVA, CaixaBank y Banco Santander.
- Marcos de cumplimiento regulatorio, tales como el enfoque de Consumer Duty de la Financial Conduct Authority - FCA<sup>8</sup> del Reino Unido y las recomendaciones de la OCDE<sup>9</sup> en protección al consumidor financiero.
- Investigación académica en gerontología financiera y medición de edadismo.

Cada institución financiera podrá definir, de forma voluntaria, el alcance del tablero de acuerdo con su estrategia, capacidades y nivel de madurez institucional, considerando:

1. Profundidad: selección de las dimensiones e indicadores más relevantes para la entidad.
2. Longitud: definición del periodo de medición y seguimiento que mejor se adapte a sus objetivos estratégicos.

## 3. Estructura del tablero integral de mando

Con base en las consideraciones anteriores, se propone una estructura de cuadro de mando orientada al seguimiento de la implementación de buenas prácticas de comunicación y atención a personas de 50 años y más. Este proceso no solo genera impactos externos en la experiencia de los usuarios, sino que también incide de manera transversal en la gestión del cambio al interior de la organización, promoviendo transformaciones en la cultura organizacional.

La estructura del cuadro de mando se concibe desde dos enfoques complementarios:

### • Comunicación y atención

Este enfoque agrupa los indicadores asociados a las condiciones habilitantes para que las entidades financieras cuenten con una comunicación y atención respetuosa, clara y pertinente a las personas de 50 años o más. En su conjunto, estos indicadores permiten monitorear el grado en que la institución está desarrollando las capacidades requeridas (culturales, comunicacionales y operativas) para la adopción efectiva de las estrategias de comunicación y atención, así como sus avances en términos de:

- Sensibilización y alineación de los equipos internos.
- Identificación y mitigación de prácticas edadistas.
- Uso de lenguaje claro y formatos accesibles.
- Representación visual diversa y no estereotipada.

<sup>7</sup> Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Combatting ageism*. Recuperado de <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthy-ageing/combatting-ageism>

<sup>8</sup> Financial Conduct Authority. (2024). *Consumer Duty: Guidance for firms*. Recuperado de <https://www.fca.org.uk/publication/guidance/consumer-duty-guidance-firms>

<sup>9</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Protección del consumidor financiero y poblaciones envejecidas*. OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/8c126df8-en>



- **Inclusión y bienestar financiero**

Este enfoque tiene como objetivo medir el impacto de las estrategias de comunicación y atención en la inclusión financiera de las personas de 50 años y más, considerando de manera integral las dimensiones de acceso, uso, calidad y, especialmente, bienestar financiero<sup>10</sup>.

En este marco, la comunicación y la atención se conciben como palancas estratégicas que habilitan a las personas mayores a acceder y utilizar productos y servicios financieros relevantes, de valor y adecuados a sus necesidades, contribuyendo de manera directa a la generación de bienestar financiero.

En particular, estas estrategias buscan incidir positivamente en:

- el cumplimiento de metas financieras personales,
- el fortalecimiento de la seguridad frente al futuro económico,
- la capacidad de gestionar choques e imprevistos, y
- un mejor manejo de las finanzas cotidianas.

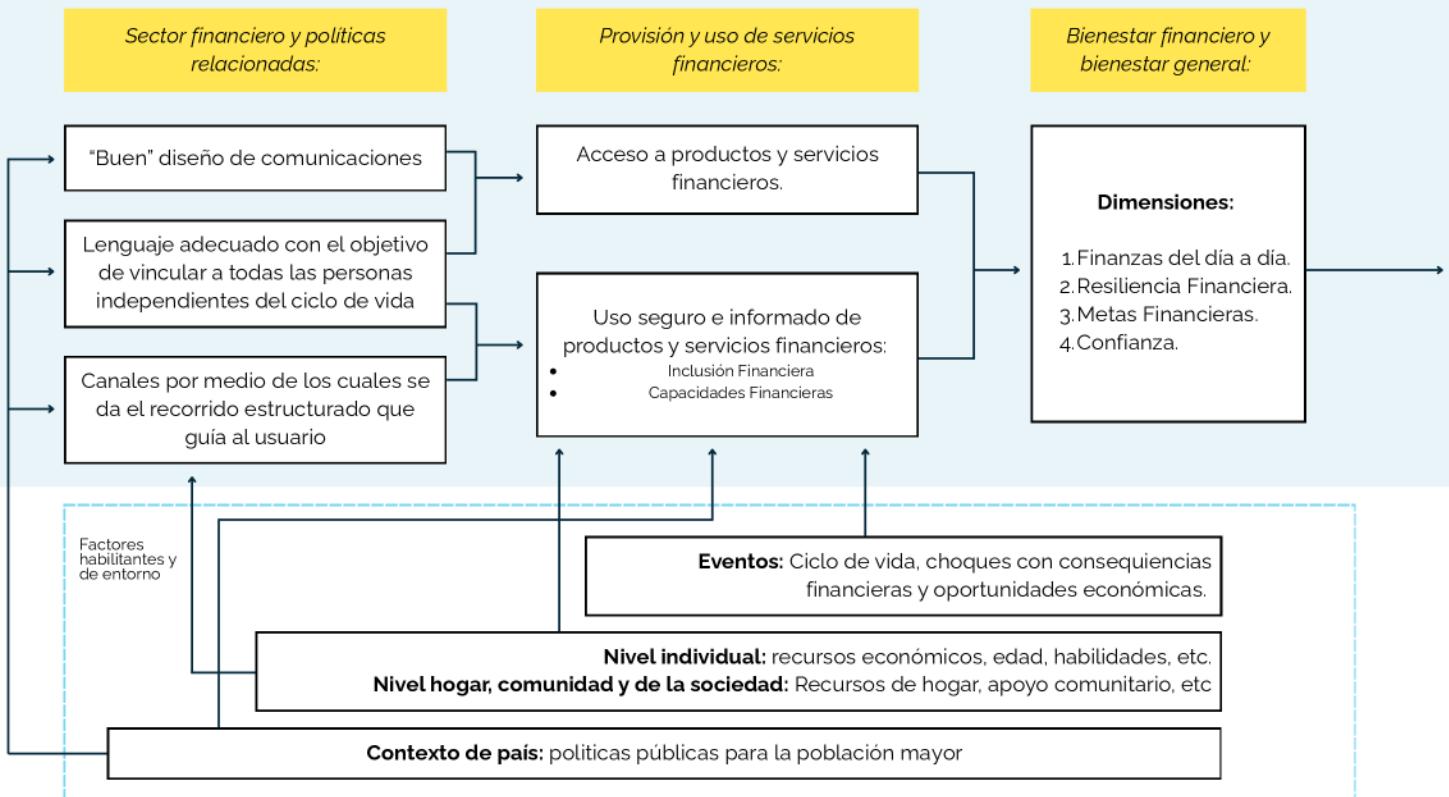
De forma transversal, se espera que estas acciones promuevan mayores niveles de confianza en el sistema financiero y una mayor autonomía en la toma de decisiones, elementos fundamentales para una inclusión financiera efectiva, sostenible y centrada en las personas mayores.

---

<sup>10</sup> • **Acceso:** posibilidad de que las personas puedan llegar y obtener productos y servicios financieros formales.  
 • **Uso:** grado en que las personas utilizan activamente esos productos financieros de manera frecuente y útil.  
 • **Calidad:** nivel en que los productos financieros realmente responden a las necesidades del usuario, con condiciones claras, seguras y adecuadas.  
 • **Bienestar financiero:** capacidad de una persona para manejar su dinero, cubrir necesidades presentes, enfrentar imprevistos y planear con tranquilidad su futuro.

## El bienestar financiero y las comunicaciones

### Teoría del cambio comunicaciones y *framing*



Un **buen diseño de las comunicaciones y del framing** desde el sector financiero es un habilitador clave de la inclusión financiera a lo largo del ciclo de vida. El uso de **lenguaje adecuado** y de **canales que estructuran el recorrido del usuario** permite vincular a todas las personas, independientemente de su edad, y guiarlas de manera clara en el acceso al sistema financiero.

Estas comunicaciones inciden directamente en el **acceso y el uso seguro e informado de productos y servicios financieros**, fortaleciendo la inclusión financiera y el desarrollo de capacidades financieras. Como resultado, se generan impactos en el **bienestar financiero y el bienestar general**, expresados en una mejor gestión de las finanzas del día a día, mayor resiliencia frente a choques económicos, avance en el cumplimiento de metas financieras y un aumento de la confianza en el sistema financiero.

Todo este proceso se desarrolla en interacción con **factores habilitantes y de entorno**, como los eventos del ciclo de vida, las oportunidades económicas y los choques con consecuencias financieras, así como condiciones a nivel individual, del hogar, comunitario y del contexto país, incluyendo las políticas públicas dirigidas a la población mayor.

**Indicadores propuestos:**

- **Comunicación y atención**

## 1. Sensibilización a equipos

#	Indicador	Descripción
1.1	% Personal capacitado (nivel 1)	<p>Porcentaje de empleados que han completado satisfactoriamente la formación básica en atención e inclusión de personas mayores, según la modalidad de capacitación definida por la entidad.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
1.2	% Directivos alineados	<p>Proporción de directivos que manifiestan y formalizan su compromiso con el cambio cultural hacia un enfoque no edadista, a través de lineamientos, mensajes institucionales o decisiones estratégicas.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
1.3	Índice de compromiso Interno	<p>Resultado promedio del nivel de compromiso del personal con el cambio cultural, medido a través de la encuesta de clima organizacional en una escala de 1 a 10.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
1.4	Talleres de sensibilización adicionales a las formaciones	<p>Número de sesiones complementarias orientadas a reforzar la sensibilización, reflexión y apropiación del enfoque de inclusión y no edadismo entre los equipos.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
1.5	<p>% Empleados con certificación "Comunicación efectiva con cliente Sénior"</p> <p>Calificación media obtenida en la certificación</p>	<p>Porcentaje de empleados que obtienen la certificación en comunicación efectiva y no edadista con personas mayores, junto con la calificación promedio alcanzada en la evaluación.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>

## 2. Edadismo institucional

#	Indicador	Descripción
2.2	% Expresiones edadistas detectadas en comunicaciones*	Proporción de expresiones edadistas identificadas en documentos y comunicaciones internas y externas, a partir de auditorías periódicas de contenido.  Se espera una disminución en este indicador.
2.3	% Políticas revisadas por sesgo edadista	Porcentaje de políticas, manuales y documentos clave revisados y ajustados para eliminar sesgos edadistas y promover un enfoque inclusivo.  Se esperan incrementos en este indicador.

\*Adulto Mayor, Abuelo, Anciano, Viejo, etc.

## 3. Lenguaje

#	Indicador	Descripción
3.1.	% Materiales marketing con lenguaje revisado	Porcentaje de campañas y materiales de marketing que han sido revisados para asegurar el uso de lenguaje inclusivo, claro y libre de expresiones edadistas.  Se esperan incrementos en este indicador.
3.2	Grado de Claridad en Documentos Financieros	Resultado del test de legibilidad aplicado a contratos y documentos financieros, considerando tamaño de letra, simplicidad del lenguaje, estructura y extensión de los contenidos.  Se esperan incrementos en este indicador.
3.3	% Materiales con formato accesible (letra grande)	Proporción de documentos que cumplen con criterios mínimos de accesibilidad visual, incluyendo el uso de tipografía igual o superior a 14 puntos.  Se esperan incrementos en este indicador.

#### 4. Imágenes y representación visual

#	Indicador	Descripción
4.1.	% Campañas con representación personas 50+	<p>Porcentaje de campañas que incluyen de manera visible y explícita a personas mayores de 50 años en sus piezas gráficas y audiovisuales.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
4.2.	Índice de diversidad de roles en imágenes de personas mayores	<p>Porcentaje de roles distintos representados en las campañas que incluyen personas mayores de 50 años, calculado con base en un catálogo de roles predefinido por la entidad (por ejemplo roles productivos, sociales y cotidianos y aspiracionales) con el fin de evaluar la diversidad de representaciones y evitar enfoques estereotipados o limitados de esta población.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
4.3	Auditoría de IA generativa en imágenes	<p>Número o porcentaje de imágenes generadas mediante herramientas de inteligencia artificial que son sometidas a una revisión manual sistemática para identificar y corregir posibles sesgos edadistas en la representación de personas mayores, cuando este tipo de tecnología sea utilizada en los materiales de comunicación.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>



## 5. Satisfacción de Clientes

#	Indicador	Descripción
5.1	NPS (Satisfacción) Clientes 50+ vs <50 años	Diferencial del Net Promoter Score entre clientes mayores de 50 años y clientes menores de esa edad, como medida comparativa de la experiencia percibida.
5.2	% Clientes 50+ que recomendarían	Porcentaje de clientes mayores de 50 años clasificados como promotores (calificación 9-10) en la medición de NPS.
5.3	Tasa de Detractores (clientes que se van del banco) 50+	Porcentaje de clientes mayores de 50 años identificados como detractores o que abandonan la entidad, en relación con el total del segmento.
5.4	Tiempo promedio de atención a 50+ (sucursal)*	Tiempo promedio, en minutos, requerido para la atención de clientes mayores de 50 años en sucursal, considerando los esquemas de atención preferente cuando existan.

\*En caso de tener atención preferente o cajas especiales.



- Inclusión y bienestar financiero**

## 6. Acceso y uso

#	Indicador	Descripción
6.1	Número y porcentaje de nuevos clientes mayores +50 años	<p>Número de nuevos clientes mayores de 50 años con productos y servicios financieros. Se sugiere diferenciarlo por tipos de producto (e.g. crédito, seguros, transaccionales, inversiones, etc.)</p> <p>El porcentaje de estos nuevos clientes se relativiza sobre el total de nuevos clientes.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
6.2	Número de personal por sucursal capacitado en atención inclusiva para personas mayores	<p>Se refiere a la cantidad de personas que tuvieron una capacitación entre 20 a 40 horas sobre atención y comunicación a personas mayores.</p> <p>Se toma este valor y se divide por el número de personas que trabajan en atención en las sucursales que tiene la entidad.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
6.3	Número y porcentaje de sucursales adaptados para personas mayores	<p>Se refiere a las oficinas que se adaptaron para personas mayores. El porcentaje se ajusta sobre el total de oficinas.</p> <p>Una oficina o sucursal adaptada para persona mayor se puede deberá considerar las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acceso a la infraestructura</b></li> <li>• <b>Rampas con pendiente normativa</b></li> <li>• <b>Puertas automáticas o de fácil apertura</b></li> <li>• <b>Pisos antideslizantes</b></li> <li>• <b>Ascensores operativos en sucursales de más de un nivel</b></li> <li>• <b>Baños accesibles (barras, espacio de giro, altura de lavamanos, etc.)</b></li> <li>• <b>Movilidad y ergonomía</b></li> <li>• <b>Altura accesible de mostradores</b></li> <li>• <b>Sillas de espera ergonómicas y suficientes</b></li> <li>• <b>Ancho de pasillos</b></li> <li>• <b>Accesibilidad</b></li> <li>• <b>Opciones preferenciales para personas mayores</b></li> <li>• <b>Disponibilidad de señalización visual y táctil</b></li> <li>• <b>Cajeros automáticos accesibles (con audio, con altura adecuada y teclado táctil).</b></li> </ul> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
6.4	Volumetría de la transaccionalidad	<p>Número de transacciones digitales realizadas por los clientes mayores de 50 años a través de los productos transaccionales como cuentas de ahorro, cuentas corrientes o monederos digitales.</p> <p>Las transacciones digitales son las que se realizan a través de la página web, la banca móvil o la sucursal telefónica.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>

#	Indicador	Descripción
6.5	Uso del ecosistema digital	<p>Número de transacciones monetarias y no monetarias a través de la sucursal telefónica, la banca móvil o la página web de personas mayores de 50 años.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
6.6	Monto desembolsado de crédito	<p>Valor monetario total del crédito desembolsado para cada tipo de crédito dirigido a personas mayores de 50 años. En este indicador se podrán crear subcategorías que deberán medirse para cada tipo de crédito.</p> <p>Este indicador deberá relativizarse sobre el número de desembolsos dirigido a esta población.</p> <p>Se espera un aumento en este indicador.</p>
6.7	Volumen de pólizas suscritas	<p>Número de pólizas de seguros suscritas a personas mayores de 50 años. En este indicador se podrán crear subcategorías que deberán medirse para tipo de póliza suscrita.</p> <p>Este indicador deberá relativizarse sobre el número de desembolsos dirigido a esta población.</p> <p>Se espera un aumento en este indicador.</p>
6.8	Transacciones de cash-out	<p>Número de retiros de dinero en efectivo de los clientes mayores de 50 años.</p> <p>Se espera una disminución en este indicador.</p>

## 7. Calidad

#	Indicador	Descripción
7.1	NPS (Satisfacción) Clientes 50+	Mide el grado de satisfacción de los clientes con la entidad. Nos dice el nivel de satisfacción de los clientes mayores.  Se espera incrementos en la satisfacción de los clientes
7.2	% Clientes 50+ que recomendarían	Porcentaje de Promotores (9-10) en NPS  Se esperan incrementos en este indicador.
7.3	Tasa de Detractores (clientes que se van del banco) 50+	Porcentaje de Detractores en segmento mayor.  Se espera una disminución en este indicador.
7.4	Tiempo promedio de atención a 50+ (sucursal)*	Minutos por transacción en las sucursales.  Se espera una diminución de los minutos de atención a personas 50+.



## 8. Bienestar Financiero

#	Indicador	Descripción
8.1	Confianza financiera	<p>Número y porcentaje de clientes mayores de 50 años que consideran que están asegurando su futuro financiero. Se mide como el número de clientes que responden a la siguiente pregunta "Totalmente" o "Muy bien":</p> <p>En una escala de 1 a 5, donde 1 es "No me describe en absoluto" y 5 "Me describe totalmente", ¿qué tanto lo describe la siguiente expresión?:</p> <p>"Estoy asegurando mi futuro financiero"</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
8.2	Resiliencia financiera	<p>Número de clientes que responden a la siguiente pregunta "Totalmente" o "Muy bien":</p> <p>En una escala de 1 a 5, donde 1 es "No me describe en absoluto" y 5 "Me describe totalmente", ¿qué tanto lo describe la siguiente expresión?:</p> <p>"Podría hacer frente a un gasto imprevisto importante"</p> <p>Se recomienda hacer esta pregunta a los clientes cada seis meses o mínimo un año.</p> <p>Se esperan incrementos en este indicador.</p>
8.3	Finanzas del día a día	<p>Número de clientes que responden a la siguiente pregunta "Totalmente" o "Muy bien":</p> <p>En una escala de 1 a 5, donde 1 es "No me describe en absoluto" y 5 "Me describe totalmente", ¿qué tanto lo describe la siguiente expresión?:</p> <p>"Me falta dinero al final del mes"</p> <p>Se espera una disminución en este indicador.</p> <p>Se recomienda hacer esta pregunta a los clientes cada seis meses o mínimo un año.</p>

#### 4. Implementación y plan de trabajo

Esta sección presenta el proceso operativo para la puesta en marcha del Tablero de Mando Integral, detallando las fases necesarias para definir áreas de evaluación, indicadores, objetivos, frecuencias de medición y mecanismos de seguimiento. El enfoque propuesto permite transitar del diseño conceptual a la medición sistemática, comparable en el tiempo, y alineada con la estrategia institucional, asegurando consistencia metodológica y utilidad para la toma de decisiones.

El tablero, compuesto por indicadores de comunicación y atención, así como de inclusión financiera y bienestar financiero, se implementa a través de metodologías de medición claras, fuentes de datos primarias y secundarias definidas y un esquema estructurado de reporte y análisis de resultados. Su propósito es integrarse a la gestión cotidiana de la entidad, apoyar la toma de decisiones estratégicas y orientar procesos de mejora continua.

##### Fase 0. Definición de indicadores a evaluar

Corresponde al trabajo previo a la implementación del Tablero de Mando Integral. En esta fase, los responsables de la organización definen los enfoques y áreas que se desean evaluar, monitorear y mejorar, en función de la estrategia institucional y de los objetivos del tablero.

Se recomienda que el tablero incorpore de forma integral el enfoque de **inclusión financiera y bienestar financiero**, en tanto representan el **resultado final y el impacto esperado** de las acciones implementadas por la entidad. Estos indicadores permiten evaluar si los esfuerzos realizados se traducen efectivamente en mejores condiciones de acceso, uso, calidad y bienestar financiero para las personas de 50 años y más.

Adicionalmente, las instituciones podrán definir y adaptar otras áreas o dimensiones de seguimiento, asociadas con el enfoque de **condiciones habilitantes internas asociadas a la comunicación y atención**.

Esta fase es fundamental, ya que sienta las bases sobre las cuales se definirán posteriormente los indicadores. Cada institución deberá ajustar las áreas complementarias a su contexto, recursos y nivel de madurez, manteniendo siempre como eje central la medición de la inclusión financiera y el bienestar financiero del segmento 50+.





## Fase 1: Definición de objetivos y frecuencias de medición

Una vez definidas las áreas a evaluar, se procede a la definición de los indicadores que permitirán medir de manera cuantitativa y objetiva cada una de ellas. En esta etapa es clave realizar una primera medición de referencia o línea base (momento cero), que permita establecer la situación inicial previa a cualquier intervención y facilite el seguimiento de la evolución en el tiempo.

Asimismo, se deben definir los objetivos de mejora y la frecuencia de medición de cada indicador, procurando un equilibrio entre viabilidad operativa y ambición estratégica.

En términos generales, los objetivos pueden expresarse como:

- **Valores porcentuales ( $x\%$ ), por ejemplo, porcentaje de colaboradores formados.**
- **Valores absolutos (#), por ejemplo, número de materiales auditados.**
- **Valores de referencia ( $\geq x$  o  $\leq x$ ), por ejemplo, número máximo de quejas o días de resolución.**
- **Escalas de puntuación, por ejemplo, de 1 a 10 (NPS).**

Es fundamental que cada indicador mantenga la misma unidad de medida y forma de expresión a lo largo del tiempo, para asegurar la comparabilidad de los resultados.

Las frecuencias recomendadas de medición son:

- **Mensual: indicadores de negocio (ventas, número de clientes, productos).**
- **Trimestral: indicadores asociados a auditorías o evaluaciones específicas (revisión de materiales, imágenes).**
- **Semestral: indicadores vinculados al cambio cultural (sensibilización, formación, modelo de atención).**
- **Anual: indicadores de resultados agregados (NPS, certificaciones, evaluaciones de desempeño).**

## Fase 2: Puesta en marcha de las mediciones

Una vez definidas las áreas, los indicadores, los objetivos y las frecuencias de medición, se integra toda la información en el Tablero de Mando Integral y se da inicio a las mediciones conforme a la periodicidad establecida.

El equipo responsable de recopilar y consolidar la información deberá definir un modelo de reporte y análisis, idealmente a través de reuniones periódicas con la alta dirección y las áreas involucradas. Estas instancias permitirán identificar avances, desviaciones y oportunidades de mejora, así como definir planes de acción orientados a potenciar los resultados positivos o corregir desviaciones, fortaleciendo un enfoque de mejora continua.



## 5. Metodología de medición y fuentes de datos

Además del diseño e implementación del Tablero de Mando Integral, es necesario definir de manera rigurosa la metodología para la recopilación, validación y análisis de la información, así como identificar y validar las fuentes de datos, tanto internas como externas, que sustentarán las mediciones.

La metodología deberá garantizar consistencia, trazabilidad y comparabilidad de los indicadores, permitiendo no solo el seguimiento periódico del desempeño, sino también la evaluación del impacto de las estrategias implementadas y la toma de decisiones informadas para su ajuste y escalamiento.

A modo ilustrativo, se presentan algunas fuentes de información y herramientas de medición que pueden ser utilizadas. No obstante, cada institución definirá su propio esquema metodológico en función de los indicadores priorizados, la capacidad operativa, los recursos disponibles y las fuentes de información identificadas, asegurando siempre la calidad y oportunidad de los datos.

### Ejemplos de Fuentes Primarias de información

<b>Tipo de Dato</b>	<b>ej Método</b>	<b>ej Herramienta</b>
NPS Clientes 50+	Encuesta CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing - entrevista telefónica asistida por computadora) /Email/SMS	Especializada
Auditoría de Lenguaje	Revisión manual + análisis de texto	Equipo interno + auditoría externa
Mystery Shopping	Agencia experta en formar visitantes evaluadores que se hacen pasar por clientes	Auditora especializada
Grupos Focales	Sesiones cualitativas con clientes 50+	Facilitador externo

## Ejemplos de Fuentes Secundarias de información

<b>Tipo de Dato</b>	<b>ej. Método</b>	<b>ej. Propietario</b>
Clientes 50+ en cartera	CRM / Core Bancario	Área de Clientes
Desembolsos/Captaciones 50+	Sistema de Operaciones	Tesorería
Principalidad 50+	Encuesta/Sistema	Marketing
Quejas/Reclamos 50+	Sistema de Gestión de Quejas	Compliance
Formaciones completadas	LMS (Learning Management System)	RRHH
AUM 50+ (Total de activos del clientes gestionados por la entidad)	Sistema de Patrimonio	Área de Gestión
Empleados Sénior en liderazgo	Nóminas / Organigramas	RRHH



## 6. Ejemplo Práctico de Tablero de Mandos Integral

El Ejemplo Práctico de Tablero de Mandos Integral se encuentra disponible en los anexos de este documento, en un archivo editable en formato XLS.:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1mA-bEe8PJoaKqns8wBoG-A7qwX6MNTbT/edit?usp=sharing&ouid=105146043006481378715&rtpof=true&sd=true>

Este tablero funciona como un dashboard de trabajo, diseñado para aplicar, validar y poner en práctica los conceptos abordados a lo largo del documento. Su objetivo es facilitar el análisis, la reflexión y la toma de decisiones, permitiendo a los equipos contrastar el marco conceptual con situaciones reales.

Se recomienda utilizar este tablero como una herramienta viva, ajustable según el contexto, el nivel de avance y las necesidades de cada organización.



# ANEXOS



# Glosario

**Age-based rationing:** Asignación o restricción de recursos usando la edad cronológica como criterio central para decidir quién recibe qué tipo de atención o tratamiento.

**Ageingnomics:** Término que combina 'ageing' (envejecimiento) y 'economics' (economía). Se refiere al análisis del impacto económico de la longevidad poblacional y a las oportunidades de innovación en productos, servicios y políticas derivadas de una sociedad que envejece.

**AgeTech:** Tecnologías y soluciones digitales diseñadas para atender las necesidades de las personas mayores.

**Atención amigable con la edad:** Modelo de servicio enfocado en hacer la experiencia financiera accesible y cómoda para clientes mayores, con adecuaciones físicas, trato empático y lenguaje claro.

**Autonomía financiera:** Capacidad de los clientes senior para tomar por sí mismos decisiones sobre su dinero y productos financieros.

**Barrera de edad:** Criterio restrictivo basado en edad cronológica que limita el acceso a productos o servicios financieros.

**Brecha digital generacional:** Diferencia en el uso de tecnologías digitales entre grupos etarios, atribuida más a accesibilidad que a edad.

**Buyer persona:** Representación detallada de un cliente ideal de una empresa, basada en investigación de mercado, datos reales y análisis de comportamiento. Es un perfil que describe características demográficas, psicográficas, motivaciones, desafíos y patrones de compra de un segmento de clientes.

**Diseño Universal:** Enfoque de diseño de productos, servicios y entornos que busca ser utilizable por la mayor cantidad de personas posible, sin necesidad de adaptaciones o diseños especializados posteriores.

**Elderspeak:** Forma de hablar dirigida a personas mayores que infantiliza y simplifica de manera inapropiada el lenguaje, basada en la idea de que, por edad, comprenden menos o son menos capaces.

**Omnicanalidad:** Estrategia de ofrecer una experiencia de cliente integrada y coherente a través de múltiples canales de interacción, de manera que el cliente puede iniciar, continuar o completar una transacción en cualquier canal sin fricciones.

**Cliente senior:** Clientes de 50+, usualmente con amplia experiencia y solidez patrimonial.

# Glosario

**Customer lifetime value (CLV):** Métrica que estima cuánto ingreso o beneficio genera un cliente para una empresa durante toda la relación comercial, no solo en una compra puntual.

**Economía de la longevidad:** Conjunto de actividades económicas desde la productividad y el consumo y asociadas al envejecimiento poblacional.

**Edadismo:** Discriminación sistemática por razón de edad, basada en estereotipos o prejuicios sobre la vejez.

**Edadismo benévolente:** Forma sutil de discriminación que aparenta amabilidad pero limita la autonomía del cliente mayor.

**Etapa vital:** se refiere a los diferentes momentos o fases por los que atraviesa una persona durante su proceso de vida, definidos no por su edad cronológica, sino por características funcionales, sociales, económicas y de salud que configuran su realidad vivida.

**Edadismo hostil:** Discriminación explícita y negativa hacia personas mayores.

**Fígtal inclusivo:** Integración de atención física y digital que considera las necesidades de las personas mayores.

**Heterogeneidad e interseccionalidad:** Diversidad dentro del grupo de personas mayores según capacidades, género, nivel socioeconómico, etc.

**Inclusión etaria:** Integración plena de personas de todas las edades en productos, servicios y comunicaciones.

**Intergeneracionalidad:** Colaboración entre generaciones que aporta productividad y cohesión social.

**Interseccionalidad:** Marco analítico que reconoce que las personas tienen múltiples identidades que se superponen (edad, género, etnia, clase social, ubicación geográfica, orientación sexual, capacidad física, etc.), y que estas identidades interactúan simultáneamente generando experiencias de discriminación o privilegio más complejas que si se analizaran de forma aislada.

**Interfaz:** Conexión o punto de contacto entre dos sistemas, dispositivos o actores que permite que se comuniquen e intercambien información.

**Lenguaje claro:** Comunicación sencilla, directa y comprensible para todos los públicos.

**Lenguaje inclusivo (no edadista):** Comunicación que evita estereotipos o diminutivos, usando un tono profesional y empoderador.

**Persona mayor:** Expresión respetuosa para referirse a adultos de 60 años o más.

## Glosario

**Prompting:** Técnica de formular instrucciones claras, precisas y contextualizadas que se le dan a una Inteligencia Artificial para que genere una respuesta, contenido o análisis específico.

**Reskilling:** proceso de capacitación y desarrollo de nuevas competencias y habilidades en empleados existentes para adaptarse a cambios en sus roles, funciones o en el entorno organizacional. En lugar de reemplazar al personal, se invierte en su transformación profesional.

**Segmentación "Stage Not Age":** Modelo que agrupa personas mayores por etapa vital, no solo por edad cronológica.

**Shared Value:** Valor compartido es un enfoque empresarial según el cual las empresas generan beneficios económicos al mismo tiempo que resuelven problemas o necesidades sociales, de manera que el progreso económico y el social quedan intencionalmente conectados.

**Trato no edadista:** Interacción que evita cualquier forma de discriminación por edad y reconoce la autonomía del cliente mayor.

**Total relationship loyalty:** Enfoque de lealtad en banca que recompensa y gestiona al cliente considerando toda su relación con la entidad, y no solo el uso de un producto específico (por ejemplo, una tarjeta de crédito).



# Consideraciones generales desde una visión estratégica

Para garantizar la transversalidad de la implementación de esta guía, se recomienda articular la gestión a través de tres niveles de responsabilidad organizacional, con roles claros y complementarios:

## Nivel estratégico (Liderazgo)

- Comité de dirección y presidencia: Validador de la política de "Nueva Longevidad" como un pilar corporativo, asegurando que no sea una iniciativa aislada sino un objetivo alineado con la estrategia y el negocio de la entidad.
- Comité de sostenibilidad (ASG) o diversidad e Inclusión (DEI): Líder de la supervisión de la estrategia, integrando el indicador de inclusión senior dentro de los reportes de sostenibilidad y métricas.
- Gerencia de experiencia del cliente (CX): Actúa como el defensor de la voz del cliente senior, asegurando que los mapeos de experiencia (journey maps) reflejen las necesidades de los arquetipos Stage Not Age.

## Nivel táctico y de negocio (Implementación)

- Mercadeo y comunicaciones: Tienen la misión de erradicar el "edadismo benevolente" y el lenguaje paternalista de todas las piezas publicitarias y comunicaciones institucionales, aplicando los Mapeos de Posicionamiento definidos en esta guía.
- Desarrollo de producto e innovación: Encargados de diseñar soluciones flexibles que respondan a etapas vitales (ej. créditos para emprendedores mayores de 60 o seguros de dependencia) y no solo a la edad cronológica.
- Canales y red de oficinas: Responsables de adaptar los protocolos de atención presencial y la accesibilidad física, asegurando que el personal de contacto reciba la formación en trato empático y no discriminatorio.

## Nivel habilitador y de soporte.

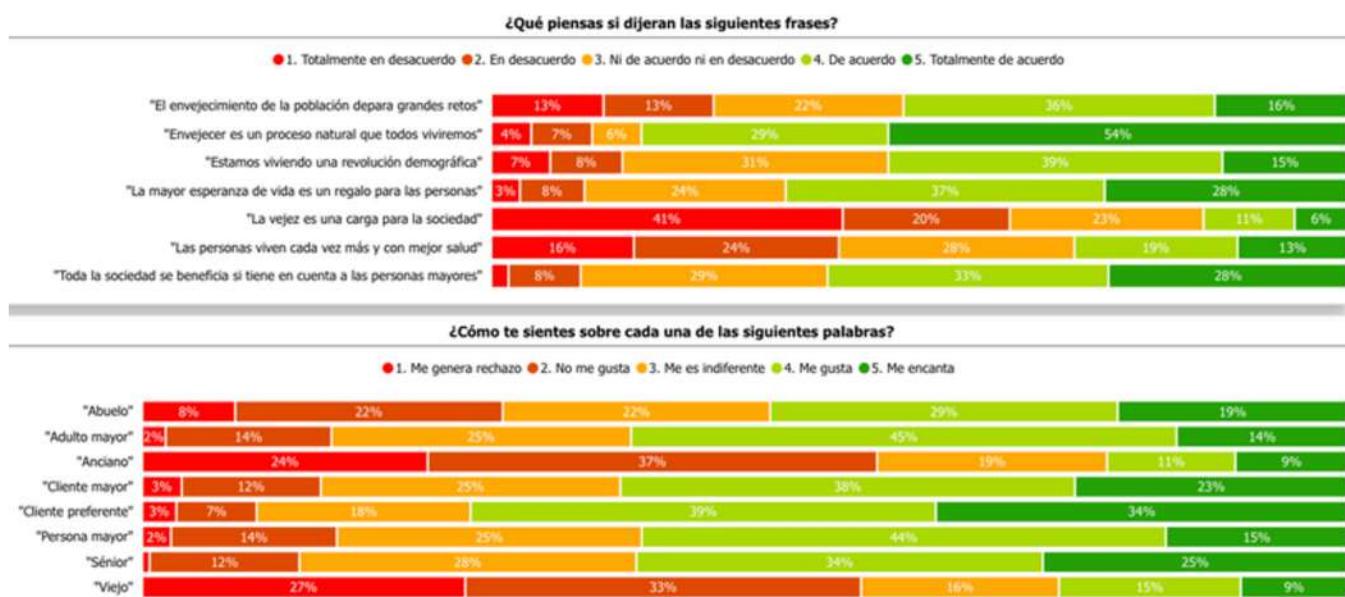
- Talento humano y capacitación: Lideran la gestión del cambio cultural interno, combatiendo los sesgos inconscientes de los colaboradores y diseñando programas de reskilling para el talento senior de la propia entidad.
- Riesgos, jurídico y cumplimiento (Compliance): Garantizan que la simplificación de contratos y la transparencia en la información cumplan con la normativa de protección al consumidor financiero, mitigando riesgos de conducta o litigios por falta de idoneidad en la venta.
- Tecnología y transformación digital: Encargados de la accesibilidad digital (UX/UI), asegurando que las apps y webs sean navegables y amigables para los arquetipos menos digitalizados.



# Resultado de la investigación: Análisis argumentativo

El sondeo, realizado a 225 personas mayores en Barranquilla, Medellín y Bogotá, tuvo como objetivo medir la aceptación emocional de etiquetas y la postura actitudinal sobre el envejecimiento. Los resultados establecen una base empírica para el lineamiento de comunicación institucional que busca asegurar la dignidad y la autonomía del cliente. tal y como lo muestran las gráficas:

## 1. Lenguaje Institucional



## Palabras y Etiquetas Rechazadas

El ejercicio evidenció un claro rechazo emocional hacia el paternalismo y el deterioro:

- Los términos "**Viejo**" (**41% de rechazo total**) y "**Anciano**" (**38% de rechazo**) deben ser eliminados del lenguaje corporativo.
- El término "**Abuelo**" también genera desaprobación (**30%**), confirmando su inadecuado uso en un contexto profesional por ser condescendiente.

## Palabras y Etiquetas Aceptadas

Los términos con mayor afinidad refuerzan el valor, la formalidad y el rol individual del cliente:

- "**Cliente Mayor**" (**61% de aceptación total**) y "**Persona Mayor**" / "**Adulto Mayor**" (**alrededor del 59%**) son los estándares formales recomendados.
- "**Cliente Preferente**" (**57% de aceptación**) es altamente valorado, pues valida la lealtad y la singularidad del individuo.

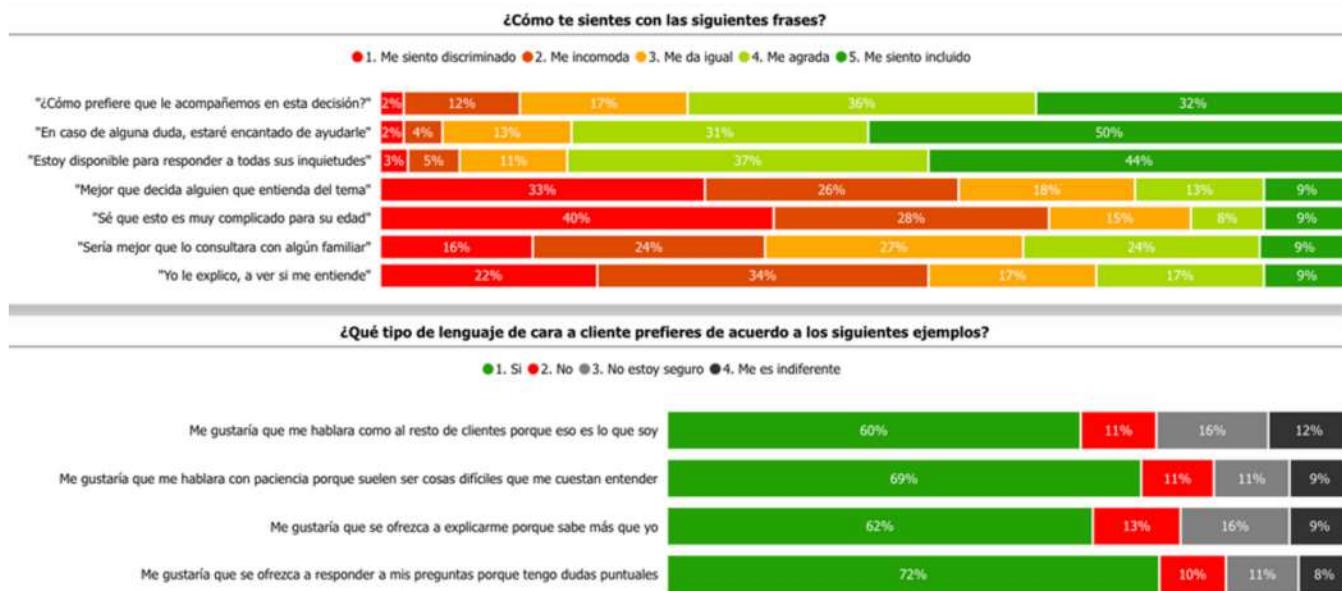
## Conclusiones sobre Actitud

La muestra mantiene una visión optimista y de autovaloración:

- Existe un consenso (**70%**) en que "**Envejecer es un proceso natural**", negando la narrativa de la "lucha" o el esfuerzo.

## 2. Lenguaje de cara al Cliente

El sondeo realizado a personas mayores en Barranquilla, Medellín y Bogotá reveló patrones claros para el manual de comunicación táctica, buscando reforzar la autonomía y el respeto, tal y como se muestra en la siguiente grafica:



### Rechazo firme al paternalismo y condescendencia

El cliente mayor rechaza rotundamente cualquier frase que implique incapacidad o subestimación de su inteligencia:

- **Rechazo máximo:** La frase "Sé que esto es muy complicado para su edad" alcanzó un 73% de rechazo (discriminación/incomodidad). Esto obliga a eliminar toda referencia a la edad como obstáculo para la comprensión.
- **Prohibición del tono de prueba:** Las frases "Yo le explico, a ver si me entiende" y "Mejor que decida alguien que entienda del tema" generaron un alto rechazo (56% y 49%, respectivamente). Táctica: No cuestionar la capacidad del cliente ni sugerir la transferencia de autoridad.

### Aceptación del soporte proactivo y el control

Los clientes valoran las frases que refuerzan su autonomía y la disponibilidad profesional:

- **Soporte Garantizado:** Las frases que garantizan ayuda y soporte, como "Estaré encantado de ayudarle" o "Estoy disponible para todas sus inquietudes", alcanzaron la máxima aprobación (81% de agrado/inclusión).
- **Control de la toma de decisiones:** La frase "¿Cómo prefiere que le acompañemos en esta decisión?" (68% de agrado/inclusión) es la táctica clave, ya que el ejecutivo se posiciona como un acompañante, no como un tomador de decisiones.

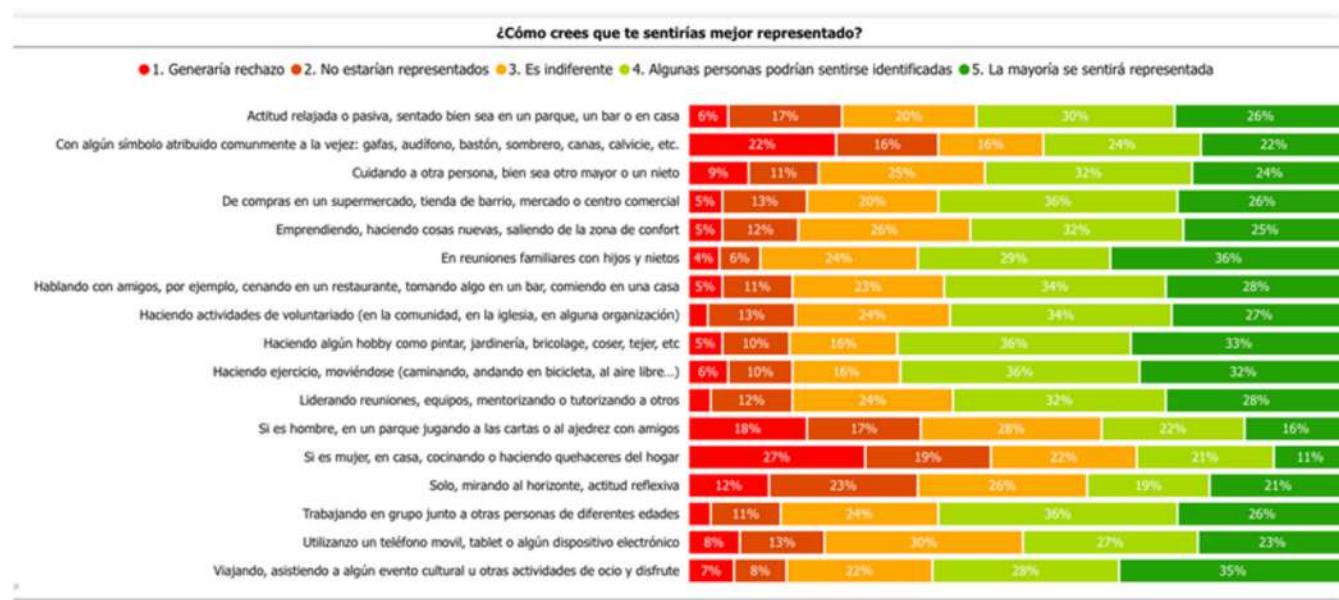
## Preferencias tácticas de trato (Igualdad + Paciencia)

Las preferencias de lenguaje reafirman la necesidad de un trato profesional e individualizado:

- **Trato de igualdad:** El 60% pide ser tratado "como al resto de clientes", rechazando el trato especial o condescendiente.
- **Claridad sobre simplicidad:** El 72% quiere que se le ofrezca "responder a mis preguntas porque tengo dudas puntuales". Táctica: La paciencia y el enfoque deben dirigirse a explicar la complejidad del tema (no la incapacidad de la persona) para resolver dudas específicas.

## 3. Imágenes

Este sondeo determina qué escenarios visuales (fotos, videos, ilustraciones) tienen la mayor resonancia positiva o negativa con el cliente mayor, sentando las bases para el uso de imágenes inclusivas y de valor como se observa en la siguiente gráfica:



## Imágenes que refuerzan el valor y la autonomía

Las imágenes más aceptadas son aquellas que proyectan una vida activa, con disfrute y propósito. Estas deben ser la prioridad en toda comunicación institucional:

- **Autonomía y Disfrute:** Viajar, asistir a eventos culturales u ocio y disfrute generaron la máxima aceptación (70%).
- **Vida Activa y Hobbies:** Hacer ejercicio, moverse, o realizar un hobby activo (pintar, jardinería) también alcanzó una aprobación altísima (68%-69%).
- **Contribución y Liderazgo:** Las imágenes de liderar reuniones, mentorizar o tutorizar a otros tienen una alta aceptación (60%), validando el rol de contribución de la persona mayor.

## Imágenes que refuerzan estereotipos restrictivos

Las imágenes que encasillan a las personas mayores en roles pasivos o estereotípicos son las más rechazadas y deben ser eliminadas del material comunicacional del sector financiero:

- **Estereotipo de género:** La imagen de "Si es mujer, en casa, cocinando o haciendo quehaceres del hogar" generó un alto 50% de rechazo (generaría rechazo/no se sentirían representados).
- **Símbolos de deterioro:** El uso de imágenes con "símbolos atribuidos comúnmente a la vejez" (bastón, audífono, etc.) generó un 38% de rechazo, confirmando que estas no representan a la mayoría del segmento.
- **Reducción del rol:** Aunque las reuniones familiares tienen alta aceptación, la imagen de cuidar exclusivamente a otra persona o nieto (20% de rechazo) es mucho menos representativa que las actividades de disfrute o liderazgo.



# Infografía

A continuación, compartimos el trabajo de validación realizado con entidades financieras durante una sesión de gestión de conocimiento, llevada a cabo el **15 de octubre de 2025**, cuyo objetivo fue validar el primer borrador de esta guía. A partir de este ejercicio se generó la infografía que se presenta a continuación.

La infografía destaca los puntos clave discutidos en la sesión, incluyendo las mejores prácticas para la gestión de riesgos y la optimización de recursos. Además, se presentan las estadísticas más relevantes sobre el impacto económico de estas estrategias en el sector financiero. Las imágenes y gráficos ilustran de manera clara y concisa los conceptos abordados, facilitando su comprensión y aplicación. Este documento visual es una herramienta esencial para las entidades que buscan innovar y adaptarse a los desafíos actuales del mercado. A continuación encontrarán la infografía final y algunos destacados de la sesión.

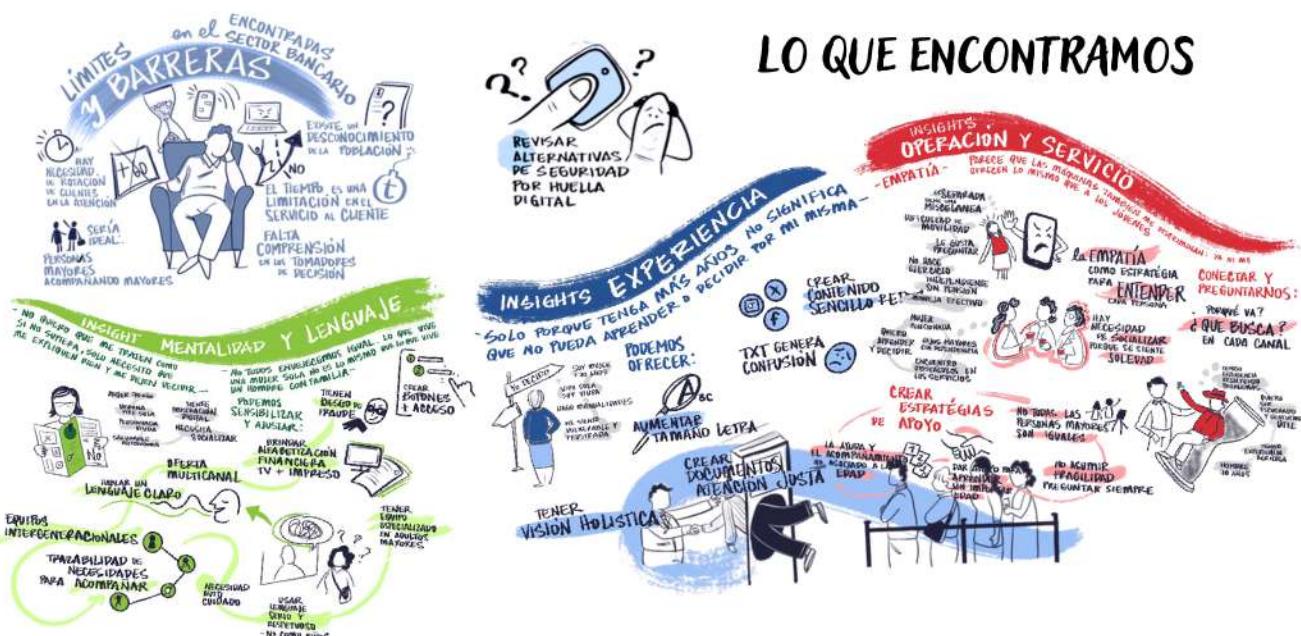




## Destacados de la infografía

### GUÍA DE COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN A PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS

LA NUEVA LONGEVIDAD EN EL SISTEMA FINANCIERO



### LO QUE ESPERAMOS



# Frases transformadoras para usar en comunicaciones del sector financiero

Utiliza estas frases transformadoras para comunicar de manera inclusiva y positiva sobre personas mayores. Son ejemplos concretos que ayudan a sustituir etiquetas y narrativas edadistas con los mayores en cualquier material interno, externo o comunicación de servicio.

## Capacidades Tecnología

CATEGORÍA	X EDADISTA	✓ TRANSFORMADORA
Capacidades	"A su edad no puede"	"Evaluamos capacidades individuales"
Capacidades	"Muy lento para aprender"	"Todos aprendemos a ritmos distintos"
Capacidades	"Ya no está para eso"	"Aporta desde la experiencia"
Capacidades	"Ineficiente por su edad"	"Experiencia que suma a la eficiencia"
Capacidades	"Ya cumplió su ciclo productivo"	"Puede seguir contribuyendo en nuevos roles"
Tecnología	"Muy complicado para usted"	"¿Prefiere apoyo personalizado?"
Tecnología	"Los mayores no entienden internet"	"Con entrenamiento, todos usamos herramientas digitales"
Tecnología	"Esto no es para su edad"	"Tecnología accesible para todas las edades"
Tecnología	"Mejor que le ayude su hijo"	"Usted puede decidir si quiere acompañamiento"
Tecnología	"Ellos no son digitales"	"Generación que se adapta a lo digital si les resulta útil"

# Etiquetas narrativa demografía

CATEGORÍA	X EDADISTA	✓ TRANSFORMADORA
Etiquetas	"Clientes de la tercera edad"	"Clientes mayores"
Etiquetas	"Ancianos"	"Personas mayores"
Etiquetas	"Nuestros abuelitos"	"Ciudadanos senior"
Etiquetas	"Personas pasivas"	"Personas activas con experiencia"
Etiquetas	"Los viejitos"	"Los clientes con trayectoria"
Narrativa	"Lucha contra la vejez"	"La vejez es una etapa activa de aprendizaje, experiencia y crecimiento"
Narrativa	"Batalla contra el envejecimiento"	"El envejecimiento es un proceso natural, lleno de posibilidades y experiencias"
Narrativa	"El problema del envejecimiento"	"La oportunidad de longevidad"
Narrativa	"Los mayores son una carga"	"La contribución intergeneracional es posible"
Narrativa	"Declive inevitable"	"Evolución constante"
Demografía	"Tsunami demográfico"	"Oportunidad de la Economía de la Longevidad"
Demografía	"El envejecimiento poblacional nos lleva a una crisis"	"La transformación demográfica como motor de desarrollo"
Demografía	"Avalancha de jubilados"	"Nuevos consumidores senior"
Demografía	"Boom de viejos"	"Segmento plateado en expansión"
Demografía	"Problema de pensiones insostenibles"	"Oportunidad de transformar la sociedad desde la intergeneracionalidad"

# Herramientas prácticas

## Listados rápidos de verificación

Estos listados son recursos diseñados por 101 ideas y Longevity Initiatives para que las entidades financieras y sus colaboradores evalúen y mejoren sus prácticas de comunicación y atención dirigidas a personas mayores.

### ¿Cómo responder a estos listados?

Formato de respuesta:

Cada pregunta puede responderse de una sola forma:

- ✓ Sí: La práctica se implementa de manera consistente.
- ✗ No: La práctica no existe o no se implementa.
- ○ Parcialmente: Se ha iniciado pero requiere profundización.

### Cómo interpretar los resultados:

1. Cuenta tus respuestas en cada categoría (Sí, No, Parcialmente).
2. Suma el total de cada tipo de respuesta.
3. Localiza tu resultado en la tabla de interpretación al final de cada listado.
4. Tu nivel de madurez define las acciones recomendadas específicas.



## Listado 1: Auto verificación individual

Para personas con contacto directo con cliente

### ¿Para qué sirve?

Permite a cada miembro del equipo identificar sesgos inconscientes y patrones edadistas en su interacción diaria con clientes mayores.

## REFLEXIÓN SOBRE MIS SESGOS

- 1 . Asumo automáticamente que los clientes mayores necesitarán ayuda o no entenderán tecnología.

**SI** **NO** **A VECES**

- 2 . Cambio mi tono de voz (más lento, más alto) apenas veo canas, sin esperar a interactuar.

**SI** **NO** **A VECES**

- 3 . Tiendo a dirigirme al acompañante más joven en lugar de a la persona mayor directamente.

**SI** **NO** **A VECES**

- 4 . Me sorprendo cuando un cliente mayor maneja bien la tecnología o comprende términos financieros.

**SI** **NO** **A VECES**

- 5 . Asumo que todos los mayores tienen los mismos problemas (audición, memoria, comprensión).

**SI** **NO** **A VECES**

## REFLEXIÓN SOBRE MI LENGUAJE

- 1 . Uso diminutivos ("abuelito", "abuela", "mi vida") con clientes mayores que no conozco.

**SI** **NO** **A VECES**

- 2 . Explico los términos con claridad profesional, no de forma simplificada.

**SI** **NO** **A VECES**

- 3 . Valido el nombre y la preferencia de trato ("usted"/"tú") al inicio de la interacción.

**SI** **NO** **A VECES**

- 4 . Uso lenguaje que valida ("su experiencia de 40 años") vs. lenguaje que desvalida.

**SI** **NO** **A VECES**

## REFLEXIÓN SOBRE MI ATENCIÓN

1. Espero a que el cliente pida ayuda, no me adelanto a hacer cosas por él.

**SI**  **NO**  **A VECES**

2. Escucho activamente la necesidad real, no solo ofrezco el "producto estándar para mayores".

**SI**  **NO**  **A VECES**

3. Respeto el tiempo de decisión del cliente sin presionar.

**SI**  **NO**  **A VECES**

4. Apoyo a la familia sin desplazar la autonomía del cliente mayor.

**SI**  **NO**  **A VECES**

## RESULTADOS

INSTRUCCIONES: Cuenta la cantidad de "SI", "NO" y " A VECES" en este lugar para luego interpretar el resultado.

CANTIDAD

**SI**

---

**NO**

---

**A VECES**

---

TOTL 14 PREGUNTAS

## INTERPRETACIÓN

Rango de "Si"	Nivel de madurez	Significado	Acción recomendada
11 - 14	Nivel 3: Referente inclusivo	Tus prácticas diarias son inclusivas, respetan la autonomía y evitan sesgos.	Mantén estos hábitos. Convírtete en mentor para otros.
7 - 10	Nivel 2: Transición	Tienes buenas prácticas pero aún cargas sesgos inconscientes.	Trabaja en los "No" identificados. Capacitación en sesgos.
0 - 6	Nivel 1: Crítico	Predominan sesgos automáticos y patrones paternalistas.	Capacitación urgente en Elderspeak y autonomía del cliente.

## Listado 2: Autoverificación rápida organizacional

Visión estratégica: para gerencia y liderazgo

### ¿Para qué sirve?

Evaluá si la institución como sistema ha adoptado prácticas incluyentes en estrategia, productos y comunicación dirigida a personas mayores.

### SEGMENTACIÓN STAGE NOT AGE

- 1 . Segmentamos por etapa vital (momentos/ciclos significativos en la vida), NO solo por edad cronológica.

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2 . Identificamos e incorporamos subsegmentos y arquetipos (Aprendiz Continuo, Emprendedor Mayor, etc.) en nuestra estrategia.

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 3 . Reconocemos que una misma persona puede estar en múltiples segmentos simultáneamente.

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 4 . Capacitamos al equipo en los perfiles Stage Not Age.

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### LENGUAJE INSTITUCIONAL

- 1 . Valorizamos la experiencia como capital/activo de la entidad en nuestros mensajes.

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2 . Eliminamos activamente el paternalismo de nuestras comunicaciones ("abuelitos", simplificaciones).

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 3 . Acompañamos sin sobreproteger: garantizamos seguridad pero mantenemos el control del cliente.

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 4 . Explicamos productos con claridad transparente, NO porque "es mayor".

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 5 . Evitamos etiquetas de obsolescencia ("viejito", "para que lo cuiden").

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 6 . Rechazamos argumentos paternalistas para negar oportunidades ("ya para qué va a invertir").

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ESTRATEGIA INSTITUCIONAL Y DE PRODUCTOS

1 . Diseñamos productos financieros CON mayores (co-creación), no solo para ellos.

**SI**  **NO**  **A VECES**

2 . Garantizamos información completa y asequible para tomar decisiones informadas.

**SI**  **NO**  **A VECES**

3 . Reconocemos la interseccionalidad (género, ruralidad, origen) en nuestra oferta.

**SI**  **NO**  **A VECES**

4 . Reconocemos la interseccionalidad (género, ruralidad, origen) en nuestra oferta.

**SI**  **NO**  **A VECES**

## RESULTADOS

INSTRUCCIONES: Cuenta la cantidad de "SI", "NO" y " A VECES" en este lugar para luego interpretar el resultado.

CANTIDAD

**SI**

---

**NO**

---

**A VECES**

---

TOTL 14 PREGUNTAS

## INTERPRETACIÓN

Rango de "Si"	Nivel de madurez	Significado	Acción recomendada
11 - 14	Nivel 3: Referente inclusivo	La estrategia es sólida, productos inclusivos, lenguaje respetuoso.	Documentar casos de éxito. Medir impacto en NPS y lealtad.
7 - 10	Nivel 2: Transición	Intención clara pero ejecución inconsistente. Edadismo benevolente detectable.	Implementar banco de imágenes positivas con la edad de todos. Refinar guiones. Pilotos de co-creación.
0 - 6	Nivel 1: Crítico	Predominan estereotipos, productos segregados, lenguaje paternalista.	Capacitación urgente. Cambio de narrativa.

### Listado 3: Autoverificación de acciones de comunicación y tácticas

Ejecución operacional: Para equipos de marketing, diseño y atención al cliente

#### ¿Para qué sirve?

Audita contenidos, imágenes, interacciones puntuales y protocolos que el cliente percibe directamente.

### VERIFICACIÓN DE CONTENIDO (LENGUAJE)

1. Uso términos respetuosos como "personas mayores" en lugar de diminutivos.

**SI** **NO** **A VECES**

2. Evito términos edadistas explícitos ("tercera edad", "viejitos", "ancianos").

**SI** **NO** **A VECES**

3. Evito el Elderspeak (hablar lento, agudo, tono infantil) sin necesidad verificada.

**SI** **NO** **A VECES**

4. Valido capacidades explícitamente ("su experiencia de 30 años", "su autonomía").

**SI** **NO** **A VECES**

5. Evito asumir limitaciones sin evidencia individual.

**SI** **NO** **A VECES**

6. Reconozco la experiencia y trayectoria como activo en cada pieza.

**SI** **NO** **A VECES**

### VERIFICACIÓN DE IMÁGENES (REPRESENTACIÓN VISUAL)

1. Muestro diversidad de roles activos (trabajadores, emprendedores, viajeros, líderes).

**SI** **NO** **A VECES**

2. Evito estereotipos de fragilidad como únicos referentes.

**SI** **NO** **A VECES**

3. Hay representación de todas las generaciones (no segregación visual).

**SI** **NO** **A VECES**

4. Contraste y legibilidad son adecuados (sin asumir que todos ven mal).

**SI** **NO** **A VECES**

5. Las personas 50+ aparecen competentes (usando tecnología, liderando, disfrutando).

**SI** **NO** **A VECES**

6. La representación es interseccional (géneros, etnias, contextos urbanos/rurales).

**SI** **NO** **A VECES**

## VERIFICACIÓN DE ATENCIÓN (INTERACCIÓN)

1 . Saludo por nombre y respeto la preferencia de "usted"/"tú" según protocolo.

**SI** **NO** **A VECES**

2 . Respeto el ritmo individual sin condescendencia.

**SI** **NO** **A VECES**

3 . Ofrezco opciones de canal sin discriminar (presencial, digital, teléfono).

**SI** **NO** **A VECES**

4 . Incluyo a la familia sin desplazar la autonomía del cliente.

**SI** **NO** **A VECES**

5 . Valido la autonomía antes de ofrecer ayuda.

**SI** **NO** **A VECES**

6 . Evito lenguaje infantilizado: Hablas muy lento, como si cada palabra fuera separada. "Voy... a... ex... pli... car... la... tar... je... ta..."

**SI** **NO** **A VECES**

## RESULTADOS

INSTRUCCIONES: Cuenta la cantidad de "SI", "NO" y " A VECES" en este lugar para luego interpretar el resultado.

CANTIDAD

**SI**

\_\_\_\_\_

**NO**

\_\_\_\_\_

**A VECES**

TOTL 18 PREGUNTAS

## INTERPRETACIÓN

Rango de "Sí"	Nivel de madurez	Significado	Acción recomendada
14 - 18	Nivel 3: Referente inclusivo	Contenido, visual y atención son inclusivos, diversos y respetuosos.	Mantener la calidad. Auditarse periódicamente. Documentar como benchmark.
9 - 13	Nivel 2: Transición	Hay intención, pero mezcla de elementos positivos y paternalistas.	Auditar piezas específicas. Refinar protocolo de atención. Actualizar banco de imágenes.
0 - 8	Nivel 1: Crítico	Predominan estereotipos visuales, lenguaje paternalista, atención infantilizadora.	Revisión urgente de todas las piezas. Reentrenamiento. Cambio de banco de imágenes.

## Contribución de la economía de la longevidad Colombia:

El segmento de personas mayores de 50 años no es un nicho de mercado, es el motor dominante de la actividad económica.

- **Impacto en el PIB:** Según el informe Global Longevity Economy® Outlook de AARP & Economics Impact (2020), la población mayor de 50 años contribuye con el 34% del PIB global y se proyecta que alcance el 39% para 2050. En economías como la colombiana, se estima que esta contribución se acerque al 40% del PIB, impulsada por un envejecimiento demográfico acelerado.
- **Generación de Empleo:** Este mismo estudio confirma que el consumo de los mayores de 50 años sustenta 1.000 millones de empleos a nivel mundial. En Colombia, esto se traduce en aproximadamente 8,2 millones de empleos sostenidos por la demanda de bienes y servicios de este grupo poblacional.
- **Dominio del Consumo:** Los datos indican que el 44% del consumo interno total proviene de hogares encabezados por personas mayores de 50 años, convirtiéndolos en el grupo demográfico con mayor poder adquisitivo (Fuente: Proyección basada en datos de gasto de hogares DANE y análisis de tendencias AARP).



## Sectores en donde más gastan las personas de 50 años o más:

El consumo de este segmento se concentra en cuatro industrias críticas, todas con alta necesidad de intermediación financiera:

### 1. Salud (49% del gasto sectorial):

- Incluye: consultas, medicamentos, cirugías y seguros. (Fuente: Análisis de gasto de hogares y tendencias globales AARP).

### 2. Recreación y Cultura (47% del gasto sectorial):

- Incluye: turismo, gastronomía y entretenimiento, rubros que lideran la recuperación post-pandemia. (Fuente: DANE, Encuesta Calidad de Vida & RADDAR Consumer Knowledge).

### 3. Vivienda y servicios (46% del gasto sectorial):

- Incluye servicios públicos y remodelaciones. Según Camacol (Proyecciones 2025), este segmento ya impulsa el 61% del PIB inmobiliario del país, consolidándose como el principal comprador de vivienda nueva y de inversión.

### 4. Sector turismo:

- Rubros que lideran la recuperación post-pandemia. Análisis de consumo (RADDAR / DANE) indican que este grupo destina casi la mitad del gasto nacional en turismo y entretenimiento, dado su mayor tiempo libre y poder adquisitivo disponible.



## Respuesta institucional

Colombia cuenta con un ecosistema regulatorio robusto pero subutilizado por el sector financiero:

- **Política pública:** El Ministerio de Salud y Protección Social, mediante el Decreto 681 de 2022, adoptó la Política Pública Nacional de Envejecimiento y Vejez 2022-2031, estableciendo la hoja de ruta estatal.
- **Sistema de cuidado:** El CONPES 4143 (2025), liderado por el Ministerio de Igualdad y Equidad y el DNP, asignó un presupuesto de 25,6 billones de pesos para la implementación del Sistema Nacional de Cuidado.
- **Datos oficiales:** El Observatorio Nacional de Envejecimiento y Vejez (ONEV) fue lanzado en 2022 por el Ministerio de Salud para monitorear indicadores de calidad de vida.
- **Legislación laboral:** La Ley 2040 de 2020, promovida por el Ministerio del Trabajo, creó el "Sello Amigable con el Adulto Mayor" para incentivar la contratación de mayores, logrando certificar a 19 empresas a la fecha.



## Señales de mercado

El sector privado comienza a reaccionar, evidenciando que el mercado está listo para una oferta estructurada:

- **Economía plateada (CCB):** La Cámara de Comercio de Bogotá lanzó en 2024 su Programa de Economía Plateada desplegado en comunicados oficiales mayo 2024 que ya vinculaba a más de 430 empresas. Un dato revelador de la CCB es que el 36% de sus empresas afiliadas son lideradas por personas mayores de 65 años.
- **Certificación internacional (Caso de éxito):** En julio de 2025, una de las 300 empresas más grandes del país se convirtió en la primera organización colombiana en recibir la certificación Certified Age-Friendly Employer (C.A.F.E.) otorgada por el Age-Friendly Institute (EE.UU.), marcando un hito de calidad global en el país.
- **Inversión de impacto:** Según la Fundación Saldarriaga Concha, el Fondo Mayor, una alianza filantrópica (Fundación Saldarriaga Concha, Fundacion Sesana y Fundación Ramírez Moreno), ha financiado más de 40 proyectos productivos liderados por personas mayores, validando la capacidad emprendedora del segmento





## Algunas referencias de organizaciones globales que ya trabajan en estos temas

La transformación hacia un sistema financiero Age-Friendly no es territorio inexplorado. Las metodologías, estándares y casos de éxito ya existen globalmente. El valor de esta propuesta radica en la curaduría y adaptación de estos recursos para acelerar la implementación en Colombia, minimizando la curva de aprendizaje y el riesgo de ejecución.

# Organizaciones Globales

### OMS (Organización Mundial de la Salud):

- Recurso: Global Campaign to Combat Ageism Toolkit.
- Aplicación: Metodología base para la sensibilización interna de los bancos ("Notice it, Challenge it, Change it").
- Enlace directo: [WHO Toolkit: A World 4 All Ages](#)

### HelpAge International:

- Recurso: Plataforma #OlderNotOver.
- Aplicación: Narrativas de empoderamiento para campañas de comunicación externa.
- Enlace directo: [Older Not Over Campaign](#)

### Centre for Ageing Better (UK):

- Recurso: Age-positive Image Library & Age Without Limits.
- Aplicación: Banco de imágenes de referencia para auditar y corregir el marketing bancario actual (reemplazar estereotipos de fragilidad por imágenes de autonomía).
- Enlace directo: [Age Without Limits Resources](#)

### Age Friendly Institute:

- Representación Local: 101ideas
- Recurso: Certified Age-Friendly Employer (CAFE) Standards.
- Aplicación: Estándares de auditoría corporativa ya validados en empresas colombianas.
- Enlace directo: [Age-Friendly Institute Certification](#)



## Sector financiero y servicios

La banca española y anglosajona ya recorrió este camino. Sus resultados validan que la inclusión generacional es rentable y necesaria.

### España | Decálogo AEB – CECA – UNACC:

- Medida: Protocolo estratégico vinculante para toda la banca española. Ampliación de horarios de caja, atención telefónica preferente y personal formado.
- Resultado: En 6 meses, 41.000 empleados recibieron formación específica y se adaptaron el 91% de los cajeros automáticos.
- Enlace directo: [Informe Seguimiento Medidas AEB/CECA](#)

### España | BBVA:

- Acción: Primera empresa en España en obtener la certificación Age-Friendly Employer del Age-Friendly Institute. Este reconocimiento valida el compromiso estructural de BBVA con las personas mayores, integrando la edad como eje estratégico en la experiencia de cliente, los canales de atención y la transformación digital.
- Enlace directo: [BBVA Adaptación](#)

### Australia | Commonwealth Bank:

- Estrategia: "Dignity by Design" (2024–2026).
- Innovación: Incorporar la accesibilidad cognitiva desde el diseño del producto, no como un parche posterior. Ideal para neobancos y apps (Nequi/DaviPlata).
- Enlace directo: [Accessibility and Inclusion Strategy 2024-2026](#)

### Canadá | BMO Bank of Montreal:

- Herramienta: Code of Conduct for the Delivery of Banking Services to Seniors.
- Innovación: Un código de conducta público y explícito. Si un empleado no sabe cómo actuar ante un cliente mayor vulnerable (ej. posible fraude), el código dicta el protocolo exacto.
- Enlace directo: [BMO Seniors Code of Conduct \(PDF\)](#)



## Publicidad y Representación Social

### Francia | L'Oréal:

- Hito: Eliminación del término "anti-age" de gran parte de su portafolio. Lanzamiento de la línea Age Perfect con embajadoras como Helen Mirren (70+), normalizando las arrugas como signo de vida, no de deterioro.
- [Enlace campaña: L'Oréal Age Perfect Campaign](#)

### Reino Unido | Dove:

- Campaña: #KeepTheGrey. Respuesta viral a un caso de discriminación laboral por canas. Dove cambió su logo a gris y movilizó a miles de mujeres a no teñirse por obligación laboral.

[Enlace campaña: Dove Keep The Grey](#)

## Casos de éxito internacionales validados

Adoptar prácticas no edadistas en los productos y en la comunicación dirigida a las personas mayores es una decisión estratégica que puede convertirse en una ventaja competitiva, como lo evidencian diversos casos de éxito a nivel internacional

### **CaixaBank:**

La formación como ventaja competitiva

Ante el riesgo de fuga de capitales por mala atención, CaixaBank implementó el programa más ambicioso de Europa, convirtiendo a su fuerza de ventas en expertos gerontológicos.

- La estrategia: Creación del programa "Generación Senior" y la figura del Consejero Senior en oficinas.
- Datos de impacto:
  - Escala masiva: Más de 30.000 empleados (casi la totalidad de su red comercial) completaron la formación obligatoria en trato no edadista y competencias digitales para mayores.
  - Especialización: Desplegaron 2.000 Consejeros Senior dedicados exclusivamente a este segmento, con protocolos de atención que priorizan la empatía y la resolución presencial.
  - Resultado: Consolidaron su posición como el banco líder del segmento en España, reteniendo a más de 4 millones de clientes mayores de 65 años (el 30% de su base total).

- Fuente: CaixaBank: Formación a 30.000 empleados y Compromiso Senior



## MAPFRE:

Economía de la Longevidad basada en datos

Mapfre entendió que no puedes asegurar lo que no entiendes. Por eso, pasó de vender seguros a liderar el conocimiento sobre la vejez.

- La estrategia: Creación del Centro de Investigación Ageingnomics, un think tank dedicado a estudiar las oportunidades económicas del envejecimiento.
- Datos de impacto:
  - Innovación de producto: Gracias a los datos de Ageingnomics, lanzaron soluciones como "Accidentes Senior +55" y servicios de "Talento Senior" para empresas, monetizando el insight de que los mayores de 55 son el grupo más activo económicamente.
  - Posicionamiento: Se convirtieron en la referencia intelectual del sector, publicando el Barómetro del Consumidor Senior anual.
- Fuente: [Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE](#)



## BBVA:

Validación externa y tecnología inclusiva

BBVA apostó por certificar su compromiso para diferenciarse de competidores que solo hacían promesas de marketing.

- La estrategia: Obtener la primera certificación AENOR de "Compromiso con las Personas Mayores" y lanzar una App adaptada, así como ser certificados con el sello C.A.F.E. en España.
- Datos de Impacto:
  - Tecnología: Lanzaron la "Vista senior" en su App (letra 20% más grande, acceso directo a gestor, consulta de pensión simplificada).
  - Adopción: El modo simplificado se activa automáticamente para clientes +69 años, reduciendo las llamadas al call center por dudas básicas de navegación.
  - Atención: Cuentan con protocolos diferenciales para sus más de 100.000 clientes mayores de 65 años que requieren atención presencial.
- Fuente: [BBVA: Primera entidad certificada y lanzamiento App Senior](#)





LONGEVITY Initiatives + 101ideas®  
El orgullo de la edad.