

BANQUERAS

CAMILA ZULUAGA

BANQUERAS

Mujeres que lideran
las finanzas del país

| Aso
Ban
Caria |

● SIN
FRONTERAS
EDITORIAL

© 2024, Camila Zuluaga
© 2024, Asobancaria
ISBN: 978-628-7667-94-5

Edición:

Isabela Cantos Vallecilla

Diseño y diagramación:

Paula Andrea Gutiérrez R.

Impreso en Colombia, mayo del 2024

Reservados todos los derechos. No se permite reproducir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado (impresión, fotocopia, etc.), sin el permiso previo del editor.

Sin Fronteras Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*.

CONTENIDO

PRÓLOGO	13
INTRODUCCIÓN	17
ISABEL CRISTINA MARTÍNEZ VICEPRESIDENTA DE SOSTENIBILIDAD Y SERVICIOS CORPORATIVOS DEL BANCO DE BOGOTÁ	21
NANCY TUEROS PRESIDENTA DE MIBANCO COLOMBIA	29
LUZ MARÍA VELÁSQUEZ VICEPRESIDENTA DE PERSONAS, PYMES Y EMPRESAS EN BANCOLOMBIA	35
ELSA PATRICIA MANRIQUE VICEPRESIDENTA DE ESTRATEGIA Y TRANSFORMACIÓN DEL BANCO CAJA SOCIAL	43
MARTHA ISABEL WOODCOCK PRESIDENTA EJECUTIVA EN BANCO SANTANDER COLOMBIA	49
MARITZA PÉREZ VICEPRESIDENTA EJECUTIVA DE BANCA PERSONAL Y MERCADERO EN DAVIVIENDA	55
LAURA CLAVIJO DIRECTORA DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS DE BANCOLOMBIA	61

JUANA TÉLLEZ ECONOMISTA EN JEFE DE BBVA PARA COLOMBIA	71
SANDRA JOHANA GONZÁLEZ DIRECTORA <i>PAYMENTS AND PARTNERSHIPS</i> DE BBVA COLOMBIA	79
IVONNE CASADO <i>HEAD</i> DE SCOTIA <i>WEALTH MANAGEMENT</i> COLOMBIA EN SCOTIABANK COLPATRIA S. A.	85
ELIZABETH REY PRESIDENTA DE CITIBANK COLOMBIA	91
MARÍA LORENA GUTIÉRREZ BOTERO PRESIDENTA DE GRUPO AVAL	95
YURY VALENCIA AYALA VICEPRESIDENTA DE ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE TUYA	99
MÓNICA HIGUERA GARZÓN DIRECTORA GENERAL DE LA UNIDAD DE PROYECCIÓN NORMATIVA Y ESTUDIOS DE REGULACIÓN FINANCIERA - URF	103
PAOLA ANDREA ARIAS GÓMEZ DIRECTORA DE BANCA DE LAS OPORTUNIDADES	109
ÁNGELA MARÍA PENAGOS CONCHA DIRECTORA DE LA OFICINA DE CEPAL EN COLOMBIA Y EXPRESIDENTA DE FINAGRO	117
MELVA ROJAS PALADINEZ GERENTA DE GENERAL DE LA COOPERATIVA COOFISAM (HUILA)	123
ANA CAROLINA DEL CAMPO VICEPRESIDENTA DE PRODUCTO Y OPERACIONES DE TUYA	129

MARIELA RAMÍREZ VICEPRESIDENTA DE FINANZAS EN MIBANCO	135
VIVIANA ARAQUE PRESIDENTA EJECUTIVA DE BANCAMÍA	139
BIBIANA TABOADA CODIRECTORA DEL BANCO DE LA REPÚBLICA	143
OLGA LUCÍA ACOSTA CODIRECTORA DEL BANCO DE LA REPÚBLICA	149
JULIANA LAGOS DIRECTORA DE FOGAFÍN	155
DOLLY MURCIA BORJA VICEPRESIDENTA JURÍDICA DEL BANCO ITAÚ COLOMBIA	163
LAURA ROA PRESIDENTA DEL FONDO NACIONAL DEL AHORRO	171
SOCORRO NEIRA GERENTA GENERAL DE FINANCIERA COMULTRASAN	179
MARÍA TERESA URIBE PRESIDENTA DE DAVIVIENDA CORREDORES	187
PILAR CABRERA DIRECTORA DE REGULACIÓN Y ASUNTOS PÚBLICOS DE BANCOLOMBIA	193
ESPERANZA PÉREZ VICEPRESIDENTA COMERCIAL DEL BANCO CAJA SOCIAL	199

ÁNGELA HURTADO PRESIDENTA J. P. MORGAN PARA COLOMBIA	203
MARÍA FERNANDA SUÁREZ PRESIDENTA DEL BANCO POPULAR	209
MARGARITA HENAO CEO DAVIPLATA	213
CAMILA VÁSQUEZ VICEPRESIDENTA DE TESORERÍA DEL BANCO ITAÚ COLOMBIA	217
MARÍA JOSÉ NARANJO VICEPRESIDENTA DE ESTRATEGIA CORPORATIVA EN BANCÓLDEX	223
MARÍA DEL MAR CEBALLOS VICEPRESIDENTA DE <i>MARKETING</i> DE MIBANCO	227
MARCELA VILLEGAS CONDE VICEPRESIDENTA DE RIESGO EN BANCO DE BOGOTÁ	233
SONIA ALDANA GERENTA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y <i>CALL CENTER</i> DE BANCO FALABELLA	237
DIANA ORDÓÑEZ EXVICEPRESIDENTA FINANCIERA DE SCOTIABANK COLPATRIA	243
DIANA NEIRA GERENTA NACIONAL SEGMENTO CONSTRUCTOR Y VIVIENDA DEL BANCO ITAÚ COLOMBIA	251
DIANA SILVA MOJICA GERENTA DE OPERACIONES DE BANCO DE OCCIDENTE	255

ANA MARÍA PRIETO DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PAGOS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA Y LÍDER DEL PROYECTO DEL SISTEMA DE PAGOS INMEDIATOS	261
MADELEINE CLAVIJO CEO VALUATY Y COFUNDADORA DE KUSHKI	267
ÁNGELA MARÍA DURÁN VICEPRESIDENTA DE NEGOCIOS DEL BANCO PICHINCHA COLOMBIA	273
MÓNICA GÓMEZ-VILLAFANE VICEPRESIDENTA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE ASOBANCARIA	277
CLAUDIA ECHAVARRÍA VICEPRESIDENTA JURÍDICA CORPORATIVA Y SECRETARIA LEGAL DEL GRUPO BANCOLOMBIA	283
LIZ MARCELA BEJARANO CASTILLO DIRECTORA FINANCIERA Y DE RIESGO DE ASOBANCARIA	286
NATALIA GUERRERO SECRETARIA GENERAL DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA	290
NATALIA SERNA VICEPRESIDENTA DE ESTRATEGIA Y COBRANZAS DE TUYA	295
OLGA LUCÍA CALZADA ESTUPIÑÁN VICEPRESIDENTA EJECUTIVA DE SERVICIOS JURÍDICOS Y SECRETARIA GENERAL DE BBVA	301
MYRIAM CRISTINA ACELAS GARCÍA VICEPRESIDENTA JURÍDICA DEL BANCO CAJA SOCIAL	307

PRÓLOGO

JONATHAN MALAGÓN
Presidente de Asobancaria

Es un honor para mí presentar este libro que rinde homenaje a cincuenta mujeres excepcionales que han dejado una huella significativa en el sector bancario y financiero. *Banqueras* no es solo un libro de perfiles de mujeres: es un reconocimiento a su labor, un tributo a su influencia positiva en la banca y un testimonio del poder transformador del liderazgo femenino en un sector crucial para el desarrollo económico y social de nuestro país.

Desde hace más de dos décadas, he tenido el privilegio de conocer y trabajar con muchas de estas mujeres destacadas, siendo testigo de su capacidad para innovar, su compromiso con la inclusión financiera y su habilidad para liderar equipos hacia el éxito incluso en momentos de incertidumbre y grandes desafíos.

Una característica común entre las mujeres que aparecen en este libro es su profunda vocación de servicio. En un sector donde las decisiones tienen un impacto significativo en la vida de las personas y en la economía en general, esta vocación es especialmente valiosa y estas líderes han demostrado que es posible trabajar pensando en el bienestar de los clientes y las comunidades.

Esta vocación se manifiesta de diversas maneras: desde la implementación de políticas que fomentan la inclusión

financiera hasta la creación de productos diseñados para atender a poblaciones desatendidas. Así, estas banqueras utilizan su influencia y liderazgo para hacer una diferencia tangible. Su trabajo beneficia no solo a las instituciones que representan, sino también al país al promover su crecimiento y desarrollo.

Además de su impacto directo en el sector bancario, sirven como mentoras e inspiradoras para la próxima generación de líderes. Sus historias son un recordatorio de que, con determinación y trabajo arduo, es posible superar las barreras y alcanzar el éxito en cualquier campo. Muchas de ellas participan activamente en programas de mentoría, compartiendo sus experiencias y conocimientos con jóvenes profesionales que buscan seguir sus pasos.

Y es que el poder de la mentoría no debe subestimarse. Al guiar y apoyar a otras mujeres, estas líderes están ayudando a construir un futuro donde la igualdad de género en el liderazgo sea la norma, no la excepción. Están creando un legado que va más allá de sus logros personales y que contribuirá al empoderamiento de muchas generaciones por venir.

Aún tenemos, como sociedad, retos en materia de liderazgo femenino, pero, a medida que avanzamos, desde Asobancaria seguiremos apoyando y celebrando este liderazgo en todas sus formas. La diversidad y la inclusión son claves para el éxito sostenible y las mujeres destacadas en este libro son la prueba viviente de que un liderazgo inclusivo es un liderazgo efectivo.

Este valioso trabajo, que nace como una iniciativa de Asobancaria para resaltar el liderazgo de las mujeres en el sector financiero, fue realizado por Camila Zuluaga, quien día a día nos demuestra su compromiso y su capa-

cidad para abordar temas complejos con claridad. Su dedicación y habilidad para capturar los perfiles personales y profesionales de estas mujeres han sido fundamentales para dar vida a este libro que espero que los lleve a reflexionar sobre las historias aquí presentadas y a considerar cómo pueden contribuir a la promoción de la igualdad de género en sus propios contextos. Juntos podemos construir un futuro más inclusivo y equitativo.

INTRODUCCIÓN

Las mujeres, independientemente de cuál sea nuestra profesión, enfrentamos desafíos universales que nos hacen reflexionar. ¿Tener hijos o no tener hijos? ¿Cómo equilibrar el desarrollo profesional con el del hogar? ¿Cómo podemos asegurarnos de lograrlo todo? Son preguntas que solo nosotras nos hacemos a la hora de ser profesionales y explorar el mundo laboral. A pesar de estar viviendo la cuarta revolución feminista, aún falta mucho para erradicar la inequidad que enfrentamos en todos los aspectos de nuestras vidas.

Durante más de cuatro siglos, las mujeres hemos luchado contra el rol que la sociedad nos impone y las condiciones desventajosas en las que nos encontramos. Hoy nos apoyamos en el legado de aquellas que durante la Revolución francesa reclamaron que la Declaración de los Derechos Universales también les correspondía a ellas. Asimismo, les debemos a las sufragistas los derechos civiles y una mayor participación en la sociedad. En medio de ese esfuerzo centenario de mujeres, nuestra generación busca erradicar las violencias basadas en género, las brechas salariales y los techos de cristal.

En el marco de este esfuerzo, presento en este libro los perfiles de 50 de las líderes más influyentes del sec-

tor financiero en Colombia. Son mujeres de diversas regiones y diferentes orígenes sociales y culturales que han experimentado en carne propia los retos de la inequidad de género en uno de los sectores que, históricamente, ha sido dominado por los hombres. ¿Cómo lo han hecho? ¿Cómo manejan estos desafíos? ¿Cómo lidian con lo que se ha denominado la “penalidad de la maternidad”?

Estas 50 banqueras responden a esas y muchas otras preguntas. Todas tenemos una historia que contar y de la cual aprender. Sin embargo, nos han enseñado a no escucharnos entre nosotras y a no construir ídolos ni referentes de experiencias similares a las nuestras.

Este libro pretende ser una inspiración no solo para mujeres, sino también para hombres. Recordemos que, como sociedad, el cambio de mentalidad hacia la equidad también implica entender y facilitar que los hombres participen en las labores del cuidado del hogar. Como bien lo muestran las investigaciones de la Nobel de Economía del 2023, Claudia Goldin, no vamos a tener igualdad de género ni reduciremos la brecha salarial hasta que no tengamos equidad en la pareja. Es necesario que los hombres trabajen en la casa por igual y que la sociedad valore esos comportamientos y se los permita.

Las enseñanzas de estas mujeres van mucho más allá de lo personal, ya que en este grupo de banqueras hay verdaderas expertas en administración, manejo de equipos, toma de riesgos y liderazgo. Son verdaderos referentes que debemos destacar en el marco de esa deuda que tenemos con la construcción de ídolos femeninos que marquen el camino para todos.

Igualmente, conocer sus historias le permitirá entender a todo aquel que está en posiciones de poder cuáles

son las transformaciones necesarias que aún quedan por hacer en las organizaciones para que la igualdad de oportunidades para mujeres y niñas llegue más temprano de lo esperado.

A quienes estén empezando hasta ahora sus carreras o estén ya recorriendo un camino profesional, encontrar estos referentes les servirá de inspiración y ejemplo para dar pasos más seguros en un mundo con múltiples desafíos para las mujeres.

Estas historias demuestran que, aunque hay avances en lo concerniente a la equidad de género en el mundo financiero, todavía existe una marcada diferencia que debemos seguir trabajando para erradicar. La experiencia diaria de estas 50 mujeres es el mejor testimonio de ello. Avanzar en este sentido, sabiendo que lograr una participación femenina igual a la de los hombres no solo beneficiará a las mujeres, sino también al sector en general, será un gran aporte para la sociedad. Por ello los invito a conocer a estas banqueras que han trabajado, consciente o inconscientemente, por crear un mundo más igualitario.

ISABEL CRISTINA MARTÍNEZ

VICEPRESIDENTA DE SOSTENIBILIDAD Y
SERVICIOS CORPORATIVOS DEL BANCO DE
BOGOTÁ

Ser mujer, ingeniera electrónica, de provincia y banquera suena a todo un reto. Este es el caso de Isabel Cristina Martínez, para quien las mujeres de su familia fueron inspiración para avanzar en su carrera profesional y capotear un mundo laboral hostil que siempre ha estado diseñado para los hombres. Un mundo en donde cada segundo es valioso y en el que, sin importar la posición social o el cargo, hay que avanzar con pasos firmes.

Isabel Cristina recuerda a su abuela cuando le preguntan por inspiración, ya que fue la mujer más cercana en su niñez y le heredó historias y testimonios de lo complejo que fue ser mujer en la década de los 40. Siendo madre ya, dejó a su hija al cuidado de la bisabuela para ir en búsqueda de educación superior. La abuela de Isabel Cristina se fue a Bogotá para ingresar a la universidad, dejando el tradicionalismo machista de Popayán y haciendo grandes esfuerzos económicos. Esta apuesta definiría su futuro y el de las otras mujeres de su hogar. Su mamá repitió esta historia.

Sus ejemplos me inspiraron muchísimo, convirtieron la educación en mi prioridad. Sin importar la carga laboral, siempre estoy buscando nuevos retos académicos.

Isabel Cristina, después de graduarse como ingeniera electrónica, trabajó en telecomunicaciones y en el sector de tecnología.

Cuando me invitaron a venir al sector financiero, mi primera reacción fue: “¿qué voy a hacer yo en un banco? Yo no sé nada de bancos”. Además, no tenía una buena imagen de ellos.

Cuando me contaron sobre el proceso de transformación que quería emprender el Banco de Bogotá, me entusiasmé demasiado y di un salto de fe para hacer parte del equipo ejecutivo. Hoy sé que este es un sector maravilloso, al que admiro y me hace sentir muy orgullosa estar en él, pues mueve la economía, impulsa el progreso de las empresas y los hogares y trabaja por el bienestar de las personas.

Si bien este sector tiene grandes retos en cuanto a cerrar brechas de género, debo decir que cuando llegué sentí una gran diferencia. Vengo del sector de la tecnología, estudié una ingeniería, donde la brecha es aún más grande, y sí sentí el cambio al llegar acá. Mientras estudié mi pregrado, éramos contadas mujeres en toda la carrera. En mi primer posgrado, solo había dos mujeres en un grupo de sesenta hombres. Y toda mi experiencia profesional había girado en un entorno predominantemente masculino.

Ahora, tras el cambio de sector, soy mucho más consciente de esas brechas. El sector financiero tiene muchas más mujeres participando en cargos directivos y fue una sorpresa muy positiva ver un sector muy diferente al que yo estaba acostumbrada, más diverso, lo que hace que las diferencias en las perspectivas enriquezcan los debates.

Recordé que hace algún tiempo conversaba con una amiga sobre cómo a las latinoamericanas nos crían para ser perfectas en todos los aspectos. Quise saber si con

Isabel Cristina eso se replicó. Sé que la experiencia no es igual con todas, pero existe un debate muy intenso y necesario sobre si las mujeres podemos hacerlo todo al tiempo y si podemos estar con la familia, compartir con los amigos y desarrollarnos en un mundo profesional que es predominantemente masculino.

Yo sí creo que me he excedido en ese pedirme más. Ha sido una lección y me gusta compartirla. He dedicado muchísimo tiempo a estudiar, al trabajo, y tengo una gran deuda de sueño. Entonces llegó un momento en el que entendí que, para ser una líder integral, sin dejar de entregar siempre lo mejor de mí y buscando la excelencia en lo que hago, necesitaba balancear todos los aspectos de mi vida. Sin embargo, eso me llevó mucho tiempo. Es importante desarrollar esa conciencia de balance que nos falta a muchas mujeres de manera oportuna. Entregamos demasiado.

Yo no tengo hijos, pero veo a muchísimas mujeres esforzándose por tener tiempo en familia, cuidando de personas mayores, dándole tiempo a su hogar, etcétera. Entonces sí creo que esto nos lleva a sobreesforzarnos, a querer ser perfectas en todo... y eso nos hace sufrir. Si no tenemos suficiente tiempo para nuestros hijos o para nuestros padres, nos damos con el látigo. Hay que entender que debemos dar lo mejor en cada aspecto, pero sin pretender ser perfectas, que es una mentira que la sociedad nos exige.

A esa exigencia hay que sumarle el tener hijos. ¿Será que esa fue una decisión consciente? Lo digo por lo que implica una vida en la banca y, además, infiero que ha existido siempre un cuestionamiento, una mirada de si una mujer con hijos va a ser capaz de enfrentarse a un reto semejante. A las mujeres se las cuestiona porque trabajan, se las cuestiona cuando no, se las cuestiona por-

que tienen hijos y porque los tienen... En resumen, se las cuestiona por todos lados.

Nunca soñé con tener hijos y creo que no fue una decisión para triunfar en la vida profesional. Nunca quise tenerlos, realmente. Admiro mucho a las mujeres que los tienen y que pueden hacer esos balances con su familia. Las admiro muchísimo, pero yo decidí no tener hijos y vivo muy feliz. Nunca me he sentido mal por no tenerlos, jamás. He llegado a entrevistas donde me preguntan “¿usted cuántos hijos tiene? ¿Y por qué no está casada?”. Porque no quiero.

También ha tenido mentores, por supuesto. Sin importar si se es hombre o mujer, tener mentores es importante y encontrarlos es un golpe de suerte que cambia la vida.

He corrido con mucha suerte en los últimos seis años. Mi jefe fue el doctor Alejandro Figueroa, toda una institución en esta industria. Yo creo que él me vio y dijo: “tengo que compartir con ella muchas cosas”. Yo solía entrar a su oficina, despelucada, acelerada y molesta, y él me decía: “siéntese; venga, hablemos”. Me compartió la importancia de la prudencia, de la reflexión y la paciencia. Me enseñó que ser medida y hacer que mi voz se escuche de la manera correcta es transcendental. A él le gusta darse tiempo para tomar decisiones importantes, cosa a la que no estaba acostumbrada, eso me formó. Su ejemplo fue un tesoro y yo aproveché sus enseñanzas.

Hasta hace unos años pensaba que compartir mis lecciones de vida no era importante, pero he comprendido que puedo aportar a otros a través de mis aprendizajes, de mis equivocaciones, así que empecé a hacerlo de manera muy consciente. En el banco organizo cafés con mujeres para tener conversaciones y contarles de mis experiencias, cosa que creo

que ha tenido un gran impacto. Me he propuesto ser mentora de mujeres en las que veo especial talento.

Me estaba acordando, ahora que preguntas qué compartimos en estos espacios, que me dediqué a estudiar brechas de salarios. En mis mentorías preparo un módulo de cómo hablar de salario en el trabajo y cómo argumentar por qué necesitas un incremento. Es muy interesante porque al salir de los cafés, las mujeres van a pedir aumentos, cosa que no sabes cuánto me entusiasma. No importa si el superior se los dará o no, pero van empoderadas a argumentar por qué se lo merecen. Eso me ha hecho inmensamente feliz: ver que esas conversaciones tienen un impacto en la vida de las mujeres y sus familias.

¿Cuál crees que es la diferencia entre el liderazgo femenino y masculino?

Yo soy la más convencida de que tenemos las mismas capacidades, pero sí creo que tenemos diferencias en los estilos de liderazgo. Las mujeres tenemos más empatía y cooperamos más. Esto nos hace la vida más fácil para manejar equipos e impactar el negocio, pues nos ponemos en los zapatos del otro y, sobre todo, del cliente. En la infancia a los hombres les cultivan unas habilidades que no necesariamente les fomentan a las mujeres de la misma manera. Desde muy pequeños los entrenan para competir, ser más autoritarios y menos complacientes a través de los juegos y las actividades del colegio y el hogar, entonces sí se crean diferencias.

Por eso la consciencia de que tenemos que entrenarnos en habilidades de negociación y comunicación asertiva es tan importante. Hay diferencias, sí, pero podemos desempeñar las mismas posiciones y conseguir los mismos resultados.

¿Por qué a las mujeres nos cuesta pedir un aumento?
¿Y por qué las mujeres pedimos siempre menos plata que

los hombres? Esto, además de probado, tiene sustentos. Cuando estamos negociando para que nos contraten, ¿por qué nos da miedo pedir? ¿Porque creemos que se arrepentirán de contratarnos?

Eso está estudiado. Cuando uno llega a un nuevo trabajo, uno acepta el salario de enganche que a uno le proponen. El hombre, en su vinculación, insiste en poner un piso más alto. Una vez que estás en la empresa, pedir aumento como mujer se hace mucho más complejo. Una razón es que nosotras evitamos las conversaciones difíciles, pues desde niñas nos han alejado del conflicto. Nosotras no queremos proponer una conversación difícil y lastimar una relación. En cambio, desde niños, los hombres se pelean a golpes si tienen diferencias y luego se arreglan. Allí no pasó nada.

Las niñas, por otra parte, creemos que la amistad se acabará si nos peleamos. Y pedir un aumento salarial es crear una conversación difícil, una especie de conflicto que preferimos evitar. Esa es la explicación.

Además de los incrementos, hay otros temas y conversaciones que las mismas mujeres evitan y que están relacionados con los campos del desarrollo profesional y laboral. Dice Isabel Cristina que las mujeres invierten mucho tiempo sobrepensando las situaciones. De hecho, hace una analogía con los camellos, que pueden pasarse 40 años de su vida solo masticando. Insiste en que las mujeres no debemos parecerlos jamás a uno.

Así mismo, asevera que cuando las mujeres tienen la oportunidad de exhibir sus logros y mostrar lo que hacen bien, la sociedad las castiga. Ella señala que la autopromoción debe ser un propósito. ¿Por qué estaría mal hablar de sí mismas?

Isabel nos insta a parecernos a un tejón, que a pesar de que es pequeño, es capaz de ganarle a un león o a un tigre por su valentía. Sin importar si somos bajitas o tenemos un tono de voz tenue, debemos ser valientes, discutir con argumentos y arriesgarnos así nos dé miedo.

Dice Isabel, con la mirada, la sonrisa y los callos de aprendizaje de alguien que ve hacia el pasado con gusto y con experiencia, que para ella ser banquera es:

Contribuir a la asignación eficiente de capital para impulsar el desarrollo, el progreso y el bienestar de una sociedad.

NANCY TUEROS

PRESIDENTA DE MIBANCO COLOMBIA

Desde que tenía 14 años, cuando su madre murió, Nancy Tueros recuerda que su padre asumió el rol de madre y padre a la vez. Este hombre, dice, cuidó a sus 3 hijos y se preocupó no solo por el crecimiento físico, sino emocional y profesional de ellos.

Mi papá terminó en una universidad en la que yo estudié después. Fue la primera promoción de la Universidad del Pacífico y me impulsó a creer que yo también podía hacerlo.

Ella no necesitó más inspiración que la propia vida de su padre.

Nancy Tueros tiene un tono de voz firme y sin dilaciones. Está convencida de la importancia de prepararse continuamente y compartir el conocimiento. Cree a ciegas en la empatía en todo sentido y en que eso influye directamente en la eficiencia de cualquier rol directivo que asuma. Es decir, inspirar desde el ejemplo.

En sus inicios académicos, Nancy descubrió pronto que el *marketing* no era lo suyo, que no lo disfrutaba y que, por lo contrario, las finanzas le daban una nueva visión que impulsó su vida profesional.

Yo terminé dos carreras, Administración y Contabilidad, porque sabía que si me dedicaba a las finanzas, la contabilidad me iba a servir mucho. Además, ¿dónde podía aplicar

lo aprendido y seguir creciendo? A mí eso me encantaba y se relacionaba con los bancos. Entonces, en la Universidad del Pacífico, donde estudiaba, había una bolsa de estudiantes y me llegó la oportunidad para trabajar en el banco más grande del Perú, que es el Banco de Crédito. Desde ese momento no solo he hecho mi carrera en el sistema financiero, sino en la misma corporación. En el 2025 cumpliré 30 años en Credicorp.

Al preguntarle si considera que a las mujeres les toca esforzarse más o si tienen que demostrar más que los hombres, indicó lo siguiente:

Aunque los tiempos van cambiando, yo creo que el esfuerzo es mayor porque tenemos más ámbitos que llevar al mismo tiempo, como cultivar tu vida profesional, personal y familiar. Balancear esos tres aspectos muchas veces es un desafío. Yo, por ejemplo, tengo tres hijos y siempre he querido acompañarlos en su crecimiento y no renunciar a mi rol formador. Por eso le dediqué y le dedico mucha de mi energía a la crianza.

Muchas mujeres estamos constantemente en busca de equilibrar todos los aspectos de la vida, pero ¿es realmente posible lograrlo mientras se desarrolla una carrera profesional? Nancy es una de esas mujeres que ha logrado hacerlo en cierta medida. Por eso me permito plantearle esta pregunta.

Sí, es posible. La manera que yo he encontrado es planificando bien mi tiempo. Que eso funcione no significa que sirva todo el tiempo tal y como quisiéramos, pues intentar controlarlo todo es una ficción. E intentar mantener una ficción suele ser fuente de mucho estrés y frustración.

Siempre intento dar lo mejor de mí, a veces los resultados son lo que espero y otras no, pero eso no significa que no va-

liera la pena el esfuerzo. Siempre valdrá la pena dar lo mejor de uno porque eso nos abre las posibilidades. No hacerlo es una certeza: la certeza de que no lo lograré.

Nancy tiene tres hijos y no se imaginaba cómo iba a funcionar lo de ser madre y banquera. Me interesa saber cómo lo gestionó y si alguna vez la señalaron en su trabajo por estar pendiente de su familia.

Nunca he tenido que enfrentar ese tipo de situaciones. Yo realmente felicito la valentía de tantas mujeres que compaginan tener hijos, un hogar y trabajo. Si alguna vez hubiera tenido que elegir entre seguir creciendo profesionalmente o formar una familia, yo no habría seguido en la empresa. Pero jamás he sentido eso. Me gusta estar muy involucrada con el trabajo y con mi familia. Si hay alguna cosa de trabajo y mis hijos se enferman o debo ir a una reunión del colegio, soy vocal y lo digo. No pasa nada.

Es más, cuando iba a tener a mi tercer hijo, ya contaba con más confianza y sabía que podía seguir trabajando y creciendo. Incluso hablé con mi jefe de ese momento y le confirmé que quería seguir allí, desarrollando mi carrera y yendo hacia adelante. Jamás he tenido líos con ese tema. Además, me siento muy bendecida porque hay personas que me han apoyado y me han ayudado a convertirme en quien soy hoy.

Como ella misma menciona, ha sido muy afortunada, ya que no todas las mujeres tienen la misma suerte. Quizás el secreto radica en encontrar mentores o personas que brinden apoyo durante el crecimiento profesional.

Sí, tengo que hablar de alguien en particular. Cuando yo llevaba dos años en el banco, el que en ese momento estaba a cargo de toda la banca mayorista era Walter Bayly, que además llegó a ser CEO de Credicorp. Él me acompañó profesionalmente desde ese momento. En cierto punto, me fui a hacer

una maestría a España y él me escribió para preguntarme cuándo volvía. Yo, al salir del país, no quería volver y, de hecho, estaba buscando trabajo por allá. Conseguí uno, pero hubo una crisis y me quedé con el bono firmado. Empecé a buscar otro trabajo en farmacéuticas o donde fuera, pero no había nada. Entonces, Walter me dijo: “si te vas a quedar, que sea por algo que valga la pena porque aquí hay un puesto esperándote”. Fue un gran mentor, siempre me dedicó su tiempo y sus consejos, fue un gran apoyo en mi carrera.

A una mujer como Nancy hay que preguntarle cuál es la diferencia entre una líder y un líder en el sector financiero. ¿Existe alguna distinción entre un banco dirigido por un hombre y uno dirigido por una mujer?

Tenemos muchas de las mismas capacidades, pero las mujeres somos más detallistas y creo que eso hace que seamos más perfeccionistas y veamos algunas cosas que los hombres no ven. Yo he aprendido mucho de mis colegas mujeres y en Credicorp somos muchas, grandes personas y profesionales. Ahora, yo tengo la bendición de que he tenido muchas jefas y he vivido experiencias maravillosas, pues incluso te preguntan con empatía por tu vida personal.

Yo me acuerdo con mucha claridad de una jefa que tuve y que me preguntaba por el amor: “Nancy, ¿te vas a casar? Si lo dudas, no te cases”. Y cuánto habrá calado eso en mi vida... porque efectivamente no me casé en ese momento. Pero, bueno, más allá de la anécdota, creo que lo importante es que las mujeres nos interesamos y nos apoyamos tanto en la vida personal como en la profesional. Tenemos historias que contar y que compartir y, además, somos generosas con nuestro tiempo. Yo creo que la preocupación por ser más integrales es algo que quizás nos diferencia a las mujeres.

Nancy, como muchas de las mujeres de este libro, también hace mentorías. Le gusta compartir sus conocimientos y acompañar el crecimiento de mujeres que vienen detrás. No es algo superficial para ella, sino que lo siente como algo natural, pues se preparó para hacerlo. Tiene dos certificaciones de *coaching* y, en sus propias palabras, las usa para ayudar a las mujeres, pero también para orientar a sus hijos.

En Credicorp tenemos un programa muy bonito de mentoría de mujeres para mujeres. De hecho, el año pasado me invitaron a ser parte de él y me dio muchísimo gusto.

Con los hijos, por otro lado, es importante que estés presente no solamente en cuerpo, sino con todo tu ser, sin mirar el celular ni pendiente de otras cosas. Tienes que escucharlos para que se sientan importantes y entiendan que conectas con ellos, que en ese minuto estás allí para ellos y por ellos.

Estoy convencida de que, como líderes, tenemos un rol estelar dentro del crecimiento profesional de nuestros equipos, pero el rol protagónico lo tiene cada uno. Por eso debemos empoderarlos, acompañarlos e inspirarlos.

En el proceso de mentoría, Nancy ha recibido varias recomendaciones importantes que le han sido útiles a lo largo de su vida para alcanzar un equilibrio y tener éxito tanto en su vida profesional como personal, y esto lo transmite a quienes la ven como un ejemplo a seguir.

A quienes acuden a las mentorías les digo que encuentren aquello en lo que sean buenos y que les guste, pues esa será su vocación. Les insisto en que van a tener problemas, porque son inevitables, pero que hay que aprender a ser firmes, a aprender de los errores y superarlos. Lo importante es encontrar la paz, levantarse después de caerse y entender que no somos perfectos. Habrá cosas que haremos bien y otras que no,

así que debemos potenciar las que hacemos bien. Si Dios nos dio ciertos talentos, tenemos que enfocarnos en que brillen.

Tras todos los años que Nancy ha trabajado en la banca y en el sistema financiero, reconoce que ha habido momentos difíciles y duros de los que ha aprendido mucho. Cuenta que en alguna ocasión asumió un cargo para el que no creía tener las competencias para llevarlo bien y que, curiosamente, ha sido en el que más tiempo ha durado. Eso le significó una gran dosis de frustración de la que tuvo que reponerse para encontrarse consigo misma.

Recuerdo muy bien un cumpleaños en el que mis hijos me estaban esperando para ir a cenar y yo seguía trabajando. Fue un período muy complejo en el que tuve días en los que solo dormía tres horas porque me preocupaba no poder resolver los problemas del trabajo. Tras esa experiencia, supe que no podía seguir así porque no era bueno para mí ni para mi familia. Hice las paces conmigo y entendí que había cosas para las que era buena y que disfrutaba y otras para las que no... y que eso estaba bien. Me costó mucho aceptar que no era buena en todo, pero fue un aprendizaje vital.

Para Nancy, ser banquera es, aunque puede sonar a cliché, tener la oportunidad de transformar vidas.

LUZ MARÍA VELÁSQUEZ

VICEPRESIDENTA DE PERSONAS, PYMES Y
EMPRESAS EN BANCOLOMBIA

Entre el 65% y el 70% de la población de un banco perfectamente pueden ser mujeres, pero no en cargos directivos. Para Luz María Velázquez, esta es una verdad que ahora es incuestionable, aunque, en sus propias palabras, no lo tenía muy presente a pesar de llevar 30 años en el sector bancario. Lo que sucede es que, cuando inició en el mundo financiero, esas diferenciaciones de géneros participando en la banca no eran tan visibles como hoy. Sumergida en las finanzas bancarias y trabajando codo a codo con los hombres, en un medio machista y masculino, quizás su talante hizo que no notara tanto las diferencias.

Surge entonces un término que puede condensar muy bien lo que ha sido este largo proceso que ha recorrido en diversos cargos, pero siempre abriéndoles camino a otras mujeres. El término es “privilegiada”, no por ser mujer, sino por sobreponerse a las circunstancias que debilitarían a cualquier otra persona.

Yo sí sentía que había algunas barreras y obstáculos que tenía que sobrepasar, pero yo iba fluyendo con ellos y sentía que eran parte natural de los procesos de las organizaciones. El momento en que sentí que efectivamente no era tan sencillo ser mujer fue en un panel que tuve en una universidad. Yo fui con mi postura de que las mujeres nos la podemos creer,

que si tenemos una meta clara y trabajamos por ella somos capaces de lograrla... Y resulta que si bien esto no es falso, tiene unas implicaciones que yo desestimé en ese momento. Muchas de las mujeres que estaban allí empezaron a alzar la mano y a decirme: “¿cómo dices eso? Eso no es así, lo que te pasó a ti no es la realidad”. Tras eso, hice una reflexión muy profunda y concluí que he sido privilegiada. Entonces decidí que esa nueva revelación me iba a permitir actuar más en pro de que las mujeres pudieran recorrer mi mismo camino. Efectivamente, al mirar atrás con detenimiento, todo no había sido tan maravilloso como yo lo pintaba y lo que decía era producto del optimismo que siempre le he puesto a las cosas y que me ha permitido lograr muchos de los retos que me ha dado la vida. Pero esa no es la realidad de todo el mundo.

Entonces surge otro término que concilia lo que ha sido el trabajo decidido y comprometido al frente de una empresa bancaria, una las más importantes del país, como lo es Bancolombia, en donde funge como vicepresidenta de personas, pymes y empresas. El término esta vez es “familia”. No se puede negar que es un sector muy machista, así que... ¿cómo será el rol que ha jugado el esposo en una carrera destacada como la de Luz María?

Yo siempre digo que él ha sido un socio en este proceso y que me ha acompañado demasiado. Es más, en momentos de crisis, como cuando tuve a mis hijos, o por lo menos al primero de ellos, siempre me dijo: “mira, yo te voy a acompañar en este camino. La decisión es tuya, pero tú puedes”. Y después me dijo: “no, tú no puedes, nosotros podemos”. Él es el mayor acompañamiento que he sentido. Creo que él no entiende muy bien el tema del género porque no está en el mundo corporativo, sino que es emprendedor y tiene una compañía que creó con su familia y que actualmente mane-

ja, entonces no está tan expuesto a este tipo de cosas. Cuando mis dos hijos me dicen “te ha ido bien, hay más mujeres en el banco”, yo los invito y les muestro la importancia del rol del acompañamiento de su papá y del hecho de que seamos socios que crean un camino juntos.

Para Luz María, ser mamá no significó dejar el trabajo en ningún momento. Todo indica que siempre estuvo trabajando, con sus dos bebés a bordo, incluso en los momentos que ella calificó como de crisis.

Yo era muy joven cuando nació mi primer hijo, tenía 25 años o menos, y esos tres primeros meses después del parto estuve con él, pero después me pregunté: “¿cómo me voy a ir? ¿Cómo voy a dejar a este bebé en la casa para irme a trabajar?”. En esos años no existía la virtualidad, sino que debía trabajarse en la oficina. Además, de mis pocas amigas que también empezaban a ser mamás, ninguna trabajaba, así que era una confrontación interna el asumir que quizás podía darme un tiempo con el bebé y después volver al mundo empresarial. Esa crisis fue fuerte porque ni entonces ni ahora dejo de sentir cierta culpa. Eventualmente, las cosas fluyeron con naturalidad y esa decisión fue vital para mi trayectoria.

No se atribuye el título de “supermamá”, pero sus hijos la ven como tal, reconociéndola como un modelo ejemplar de mujer, capaz de lograr lo que se propone, y esa es su mayor satisfacción. Pero ¿cómo se combinan los roles? ¿Cómo ha sido para Luz María ser hija, mamá, banquera y amiga?

Ese ha sido el mayor de los retos y el tema más difícil porque llegó un día en que dije que no podía sentir más culpa, así que volví a trabajar. Lo mismo cuando debía salir de viaje de trabajo. Tuve que poner las cosas en perspectiva. Entendí que hacía lo que hacía porque me gustaba y sabía

a dónde quería llegar. Y comprendí que mi hijo no se estaba quedando solo, sino en casa con la red de apoyo que teníamos. En ese momento pude ver las cosas con más claridad.

Lo otro que entendí es que no tengo que vivir vidas separadas, la personal y la profesional, sino crear una línea que las combine. Hay gente que me pregunta cómo logro hacerlo todo y creo que la clave es no sentir presión, sino fluir y tener balance. También hay que hacer ciertos sacrificios por el balance, en mi caso el deporte, pero es tener claras las prioridades lo que me ha permitido salir adelante.

Luz María siempre tuvo a su padre muy presente. Su casa, en su infancia y adolescencia, siempre estuvo ligada a la banca, pues el papá llegó a altos cargos en una compañía de seguros y ella sintió curiosidad por cuántas personas tenía a su cargo, cómo era liderarlas y demás. También recuerda que, en medio de lo complejo que podía ser ese trabajo, siempre lo veía hacerlo con mucho amor y disfrute.

Yo fui la cuarta de mi casa, pero siempre me dieron un lugar de liderazgo importante. Cuando mis papás se iban de viaje, me dejaban la tarjeta débito a mí, entonces eso era como “yo tengo el poder”. Mi mamá nos ponía muchas responsabilidades, como tender la cama. Cuando ellos no estaban, yo les decía a mis hermanos que tenían que tenderme la mía. No es que quisiera mandar por mandar, sino que empezaba a desarrollar capacidades de coordinación, de desarrollo de personas.

Él tenía seis hijos y mi mamá no trabajaba, sino que administraba el hogar, cosa que es un gran trabajo. Yo veía esa dinámica y decía que quería combinar lo que hacía mi papá (moverse, inspirar a la gente, estudiar mucho) con lo

que hacía mi mamá para mantener el hogar. De ahí nació mi inspiración.

¿Y será que existe una diferencia entre lo que hacen o aportan las mujeres y los hombres a una corporación? ¿Qué pueden aportar las mujeres a una corporación financiera que no puedan hacer los hombres?

Lo primero es que la sociedad tiene esa complementariedad que permite tener esas dos miradas. Yo pienso que las mujeres aportamos la sensibilidad que tenemos al ver las cosas. Le ponemos ese toquecito único, esa cercanía, ese análisis. Los hombres son muy analíticos también, pero se centran solo en los números y los planes. Las mujeres somos más de ejecución, de encargarnos del desarrollo y de la retroalimentación. Creo que eso es lo que le aportamos al mundo corporativo.

Hoy han cambiado muchas cosas, pero sigue habiendo carreras muy masculinas y carreras muy femeninas. Por ejemplo, las que tienen que ver con números y las ingenierías continúan con prevalencia de hombres.

Quería saber cómo fue para Luz María meterse al mundo financiero, en qué momento dijo que quería involucrarse con los números, con el mundo corporativo y con las finanzas. Nos cuenta cómo tomó la decisión y cómo sabía que eso era lo que quería hacer.

En la universidad teníamos dos semestres de prácticas y existían unas empresas que todos teníamos idealizadas. Yo quería trabajar en el Banco Industrial Colombiano porque lo veía como una empresa joven. Había otra que era Conavi, pero a mí me parecía más estructurada y más del mundo corporativo. Sin embargo, en ese primer semestre, como me gustaban tanto las finanzas, me fui a la Corporación Financiera Nacional, que años después se fusionó con el BIC. A mí me encantó el trabajo de práctica que hice y me emocionó

porque me enseñó a analizar el riesgo y conocí sectores. El segundo semestre lo hice en el BIC y también me fascinó porque ya no estaba solo lo financiero, sino que vi que había estrategia y un mundo de cosas que me gustaban. Dije “me quiero quedar trabajando acá” y desde entonces estoy allí.

Sin duda, esos primeros espacios ya conquistados enriquecieron su carrera. Luz María Velázquez combinó ser mujer y ser joven en un medio complejo y dominado por hombres para abrirles el camino a muchas otras mujeres.

Tenía, no sé, 25 años, y todos eran unos señores mayores. El mundo corporativo nos prepara para entender la estrategia y llevarla a donde te sientas representada en esta organización, pero también se valora el criterio personal. El papel de los mentores es clave para aprender el balance. Cuando alguien te empodera, te está diciendo que puedes, que vayas a hacerlo y que de los errores se aprende.

Aprendí que a las personas tenemos que darles oportunidades así lleven poco tiempo en el medio, pues es con esas oportunidades que te exigen mucho que se aprende. El segundo elemento importante es que las mujeres tenemos que creer en nosotras mismas y definir nuestros propósitos personales, pues así empezamos a recorrer el camino que nos llevará a alcanzar buenos logros.

Para Luz María, ser banquera es tener una profesión que le permite generar desarrollo y bienestar. De hecho, afirma que el banco es capaz de llevarles desarrollo a las comunidades que atiende y de cumplirles sueños a la gente, desde crear un pequeño negocio a construir una gran corporación que genere transformación en el país.

Luz es una mujer orgullosa del bienestar que genera y de todo lo que ha logrado.

En algún momento, sentimos una reacción negativa de las personas frente a la banca. Incluso hoy se habla mal de los bancos, pero yo defiendo que nuestra labor es mostrar cómo transformamos vidas y cómo generamos desarrollo con facilidad. Hoy en día, acceder a créditos es fácil y toma mucho menos tiempo que antes.

Esta mujer cree firmemente que en ese proceso de transformación, en esa unidad de trabajo que puede apalancar mucho o poco, está la esencia de ser banquera y sonrío al decir que eso la mueve todos los días.

ELSA PATRICIA MANRIQUE

VICEPRESIDENTA DE ESTRATEGIA Y
TRANSFORMACIÓN DEL BANCO CAJA SOCIAL

Hace unos diez u once años, había un evento para el sector financiero en Buenos Aires y mi marido me acompañó. Por la noche había un coctel y yo les pregunté a los organizadores si mi esposo podía asistir y ellos, amablemente, me respondieron que sí. Mi marido entró a este coctel y se quedó mudo. Yo quise saber si estaba bien y me respondió: “¿así es tu mundo?”. No sabía a qué se refería, así que me lo explicó: “son puros hombres, ¿no te has dado cuenta?”. En un grupo de 100 personas, en ese coctel éramos solo 3 mujeres. La verdad, yo nunca me había dado cuenta.

Elsa Patricia Manrique Ospina es economista de la Universidad Javeriana y posee una maestría en Economía de la Universidad de Yale. Con más de 11 años de experiencia en el Banco Caja Social, comparte la percepción de muchas mujeres de la banca colombiana y, posiblemente, a nivel global. Considera que los desafíos que enfrentan las mujeres en este entorno complejo a menudo se minimizan en comparación con los desafíos que asumen los hombres y que existe una falta de atención hacia la promoción del desarrollo profesional de las mujeres en estos contextos.

De hecho, en el 2023, el Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) de la Universidad Javeriana señaló

que “las mujeres tienen menos participación en áreas de mayor retorno laboral, lo que influye en el aumento de la brecha salarial”. Solo el 38% de las mujeres en Colombia hacen parte de programas de ciencia, tecnología, ingeniería o matemáticas.

Para Elsa, sin lugar a dudas, su padre cumplió un rol clave en ese proceso de desarrollo personal y profesional como mujer.

He sido una gran privilegiada. Mi papá era economista, académico, tenía una firma de consultoría y en algunos momentos de su vida estuvo en la política. Su mundo me parecía fascinante. Siempre tenía unas conversaciones que a mí me enganchaban. Fue quien me inspiró el amor por la lectura y leo un libro tras otro gracias a él. Fue él quien me formó para ser lo que soy ahora, porque jamás me vio como una persona que debía quedarse en casa y no celebraba que yo hiciera las cosas domésticas. Es más, en mi casa es mi marido quien cocina. Mi papá siempre me reconocía y me celebraba la intelectualidad, las conversaciones y las lecturas del colegio. Eso fue lo que él siempre estimuló.

La intersección entre la vida profesional y familiar ha sido un punto de reflexión constante para ella. Reconoce el papel fundamental que ha desempeñado su esposo en el equilibrio entre ambas esferas. Sin su apoyo incondicional, la familia que han construido con tres hijos y su carrera laboral no serían posibles. Desde el momento en que se casaron, su esposo ha estado presente como un pilar de apoyo, como lo demuestra su disposición a mudarse al extranjero para que ella pudiera cursar su maestría. Aunque su esposo se desempeñe en un campo distinto al suyo, su compromiso y respaldo han sido invaluableles en su trayectoria profesional.

Sin embargo, su camino hacia la conciliación entre la vida personal y profesional no estuvo exento de desafíos y contradicciones. Se enfrentó a interrogantes y críticas por parte de sus parejas anteriores, quienes cuestionaban su dedicación al trabajo y su futuro familiar. Esta presión externa la llevó a dudar de sus propias expectativas y deseos en relación con el matrimonio y la maternidad. A pesar de las expectativas sociales y familiares, decidió tomar un camino distinto, impulsada por sus propios intereses y valores inculcados por su padre.

Tengo que confesar que yo no pensé que me fuera a casar con todos los novios que tuve. “Nos matamos”, decía. Había conflictos eternos de: “¿cómo así que te tienes que ir a un coctel a las 10 de la noche?”. Pues sí, es mi trabajo. También preguntaban: “y cuando nos casemos y tengamos hijos, ¿qué?”. Yo por dentro pensaba: “pero ¿qué pasa con los chips de estos manes? No tienen nada que ver”. Un día dije que definitivamente no iba a casarme ni a tener un hogar. Mis hermanas sí se casaron e hicieron carreras que combinaran con sus roles de esposas y madres, pero eso era impensable para mí, pues mi mente siempre se guiaba mucho por los intereses que me había inculcado mi papá.

Entonces, cuando llegó mi marido, pudimos tener una relación en la que no nos matábamos. No me cuestionaba y, de hecho, mis logros eran los suyos. Es importante tener un esposo que te celebre y te acompañe como el mío. Así mismo, es importante que en los hogares haya claridad sobre lo que cada uno quiere desarrollar.

Considerando la importancia de la figura parental en la formación de valores y aspiraciones, surge la reflexión sobre si las mujeres que aspiran a roles de liderazgo y éxito profesional encuentran inspiración en sus padres y ma-

dres. Esta idea sugiere que los modelos parentales pueden influir en la percepción de las mujeres sobre sus propias capacidades y posibilidades de éxito en el ámbito laboral. La presencia de modelos a seguir dentro del hogar, representados casi siempre en el padre y la madre, podría ser un factor determinante en la confianza y ambición de las mujeres para alcanzar altas posiciones dentro de sus carreras.

Ojalá tomen cosas de ambos. De hecho, nuestra hija mayor, la segunda de tres, es una mezcla de ambos. Creo que uno se forma porque sigue a las personas, pero también porque aprende qué no quiere imitar de ellas. Un día, mi hija me dijo algo que fue muy duro para mí, pero que me dio pistas de cómo se aprende con las generaciones. “Mamá, yo te admiro mucho, pero nunca quiero trabajar como has trabajado tú”. Ahora estudia Artes Escénicas y Psicología.

Elsa dio sus primeros pasos en el mundo financiero bajo la guía de profesores que ejercieron un papel fundamental como mentores en su trayectoria. Sin embargo, surge la curiosidad por conocer si tuvo mentoras mujeres durante su desarrollo profesional, quienes le hayan ofrecido perspectivas únicas y apoyo específico en su crecimiento profesional. Explorar esta faceta de su experiencia podría arrojar luz sobre la importancia de las mentorías femeninas en la formación de líderes en el ámbito financiero y la influencia de modelos a seguir en el ascenso de las mujeres en esta industria.

En mi caso, ha habido mentores y mentoras. Eulalia es, sin duda, una de las primeras y una banquera muy reconocida. Es una mujer muy cabal y de trato suave con todo el mundo. Ha sido una gran mentora, igual que todos los jefes que he tenido, como Eduardo Villar, que también fue

una leyenda en la Fundación, o Diego Prieto, el presidente actual del banco, que lleva siendo mi jefe más de diez años. Creo que, naturalmente, uno va aprendiendo de ellos, desarrollando capacidades y habilidades. Eso sí, mi primer gran mentor fue mi papá. Ya no está por estas dimensiones, pero siempre tendrá mi gratitud, igual que mi madre.

Para Elsa, ser banquera es un privilegio que le permite, a través de su oficio, contribuir para hacer la diferencia en la vida de las personas.

MARTHA ISABEL WOODCOCK

PRESIDENTA EJECUTIVA EN BANCO
SANTANDER COLOMBIA

El primer trabajo que tuvo Martha en la banca fue como cajera en una corporación de ahorro y vivienda. Esta nariñense tiene 26 años de experiencia dentro del Grupo Santander, es egresada de la Universidad del Rosario, especialista en Finanzas, ha estado encargada de áreas indispensables como Recursos Humanos y ha actuado como CFO, *controller* y vicepresidenta financiera. Es la primera mujer que llega al cargo de presidenta del Banco Santander Colombia, que hace parte de un grupo internacional.

Empecé en el banco terminando la universidad. Había un programa que se llamaba Jóvenes Profesionales en Entrenamiento y fui haciendo toda la carrera en el banco. Realmente llegué por circunstancias de la vida, ya que siempre había querido ser médica gastroenteróloga, nada que ver con lo que soy hoy. Cuando terminé el colegio en Pasto, donde nací, había dificultades económicas en mi familia y la opción era quedarme en esa ciudad o irme a estudiar a Bogotá. Sin embargo, para eso último la condición era que debía trabajar y estudiar al tiempo. Entonces, estudiar Medicina y trabajar no era una opción, pero quería hacer algo diferente, de modo que decidí ingresar a una buena universidad y trabajar. Acabé siendo economista. Soy feliz con lo que hago

y hoy tengo una fortuna adicional: mi hija mayor sí está estudiando Medicina.

Para Martha, su esposo ha jugado un papel muy importante en su vida. Tener una pareja que te apoye para poderse desarrollar profesionalmente es un factor importante, relevante e incluso, en el caso de Martha, determinante para crecer en su profesión. De hecho, estuvo viviendo 7 años en Uruguay, haciendo parte del Banco Santander. Su pareja se fue con ella y le dijo que le apostaran a su carrera.

Cuando me propusieron irme de Colombia para seguir con una carrera profesional internacional, hablé con José, mi esposo, y me dijo que no me lo pensara, que de una. Yo le pregunté qué iba a pasar con su empresa y él solo me respondió: “la monto allá”.

Hay que decir que no es fácil y que no todo es una maravilla. Se presentaron ciertas situaciones, pero lo solucionamos. Además, él también es papá y tenemos una familia con dos niñas, así que él promueve mucho que vean que, como mujeres, se puede. De hecho, él de verdad montó su empresa allá un tiempo y la cerró cuando volvimos a Colombia. Tuvo que volver a empezar, pero siempre ha estado en esa disposición para que yo siga creciendo.

Martha está en una posición de liderazgo muy importante en el sector financiero de Colombia, en un banco internacional. Ya sabemos que esas posiciones casi siempre se ven ocupadas por hombres y no por mujeres, así que por eso es importante hablar de la experiencia que ella ha tenido. ¿Qué diferencia a un líder de una líder? ¿Tiene algo que ver la corporación, la entidad, la empresa? ¿Cómo llega una mujer a liderar una compañía como este banco?

Todos los estilos de liderazgo son diferentes, pero como mujeres tenemos un liderazgo más cercano, podemos entender otras cosas, nos preocupamos más por las personas, por los detalles. Hay muchas comparaciones entre hombres y mujeres, pero creo que la gran diferencia es que somos más cercanas y más empáticas.

Me preocupo mucho por conocer a las personas con las que trabajo más allá de los resultados. Durante mi vida no me había cuestionado eso de cuántos hombres y cuántas mujeres éramos a pesar de que he tenido momentos difíciles profesionalmente. Ahora, como mujer, sé que ocupamos ciertos roles y que tenemos mucho que hacer para seguir avanzando. Lo importante es que la discusión sobre la inclusión, la diversidad y el alcanzar roles directivos ya está sobre la mesa. El tema es cómo decidimos actuar a partir de eso.

A mí siempre me van a escuchar decir que soy una mujer de números, que primero tenemos que saber dónde estamos y después decir a dónde queremos llegar. Promuevo mucho que quienes entrevisten para un cargo tengan una terna de candidatos y que haya mujeres allí. Ahí cambia el liderazgo. Por ejemplo, en un comité de dirección nos tenemos que preocupar si no hay mujeres. Tenemos que buscarlas porque debe haber representación femenina. Es importante empezarlas a preparar y ayudarlas a desarrollarse porque a veces están menos listas o no son tan visibles. Esos son los cambios que debemos hacer.

Pero siempre hay un tema bien importante de meritocracia. Si no se tiene en cuenta, aparecen las equivocaciones y los sesgos. Se debe pensar cómo el liderazgo femenino puede tener impacto y ser diferencial. Así es como más mujeres accederán a puestos importantes.

Martha aconseja que cuando alguien empieza en el trabajo, en un negocio, en un nuevo reto ante la vida, debe esforzarse, dar un poco más. Dice que si nos limitamos a dar solo lo que nos piden, no vamos a sobresalir. Ahora nos comparte algunas claves de la vida profesional y algunas ideas que le han funcionado a ella.

Busca rodearte de personas que te hagan crecer, que te que te empujen, que te motiven. También hay que ayudarles y enseñarles a los más jóvenes. Se debe pensar siempre en dos tipos de liderazgo: uno formal y otro informal. El formal es el que ya está allá arriba y que se debe ejecutar. El informal es el que contagia desde lo que hace cada persona, el que busca que mejoremos, nos motivemos y nos capacitemos por nosotros mismos y por la vida.

Además, es clave hacerse muchas preguntas, buscar hacia afuera y no hacia adentro. ¿Qué hay más allá? A veces uno se queda mucho en el lugar y no trata de ver hacia afuera lo que está pasando. Buscar ser mejor en algo siempre es bueno para la vida, no solo para la carrera. Hay que dar un poquito más, esforzarse, no quedarse atrás y buscar algo que te motive. Ese es mi consejo.

Al preguntarle qué es ser banquera para ella, lo resume en una palabra: confianza.

La banca es una intermediaria de los recursos financieros y las personas deben confiar en ella para meter ahí sus ahorros. La banca, además, apalanca a las personas, a las empresas, a los proyectos que necesitan un crédito. A través de la confianza les prestamos servicios para que sueñen y logren sus objetivos. La banca es lo que apalanca una economía, una empresa, una familia, una persona.

Pensando en ello, hay que hacer cada vez más productos financieros diferentes, desde los más básicos hasta los más

sofisticados. El sistema financiero debe reflejar el avance de toda una economía. Esa es una de las razones por las que me gusta lo que hago. Es un sector en el que puedes ver con satisfacción el progreso de las personas o de las empresas. Hay historias maravillosas de familias que crearon empresa gracias a un crédito, de proyectos de infraestructura, etc. Todos necesitamos a un banco que nos respalde, que nos dé esa intermediación.

MARITZA PÉREZ

VICEPRESIDENTA EJECUTIVA DE BANCA
PERSONAL Y MERCADEO EN DAVIVIENDA

En el 2023 y el 2024, Maritza Pérez Bermúdez fue elegida por la revista Forbes Colombia como una de las 100 mujeres más poderosas del país. No es para menos, pues es la vicepresidenta de banca personal y mercadeo de Davivienda, con más de treinta años vinculada al Grupo Bolívar, uno de los más sólidos de América Latina. Ha liderado iniciativas que han cambiado la forma en que las personas se relacionan con sus bancos y ha participado en la evolución de la industria de pagos en Colombia y Centroamérica, promoviendo la inclusión financiera y la modernización de los medios de pago. DaviPlata, una de esas iniciativas que vio nacer y escalar, cuenta hoy con más de 18 millones de abonados.

Entré a Davivienda en 1994. He tenido el honor de desarrollar mi vida profesional en una misma organización: el Grupo Bolívar. Ha sido todo un privilegio para mí crecer en esta organización, cuyos principios y valores, además de compartirlos, me inspiran. Es que realmente es inspirador trabajar en la casita roja, donde nunca paramos de innovar.

Como muchas otras banqueras, al finalizar su vida universitaria, Maritza no tenía muy claro si quería entrar o no en el sector financiero como opción profesional, pues veía su futuro en el sector de la producción. Se soña-

ba a sí misma como parte de una gran empresa con una planta de producción en Japón, pero tan pronto como se graduó de la Universidad Javeriana como ingeniera industrial, se conectó con el sector financiero. Temas como las matemáticas, la lógica, los números y el análisis no eran tan populares para las mujeres en esos tiempos, pero para Maritza, desde pequeña, había sido lo natural.

Recuerdo con gran alegría mi vida universitaria porque tuve la oportunidad de participar en la tuna y estar conectada con la música que siempre me ha encantado. Me la pasaba literalmente cantando, incluso en época de exámenes, y aun así me iba muy bien académicamente. A veces digo que fui a la universidad a disfrutar, a cantar, a gozar la vida de la tuna mientras estudiaba Ingeniería Industrial, una combinación que a la gente le llamaba mucho la atención.

Escucharla hablar de su época universitaria, cuando estudiaba Ingeniería Industrial en la Javeriana, me hace querer saber si Maritza sintió alguna vez que estaba estudiando una carrera para hombres.

Algo especial que recuerdo es que nunca he sentido esa línea divisoria entre hombres y mujeres, pues siempre he creído que se trata de hacer equipo.

Y, bueno, ya que hablamos de hombres, siento que son importantes en todos estos procesos para lograr que las mujeres sean protagonistas en el sector laboral. Cómo no preguntarle a Maritza por la influencia y el rol que los hombres han tenido en su vida.

Mi papá fue muy sencillo, tranquilo, amoroso y siempre estaba orgulloso de los éxitos de mi mamá, de mi hermana y de los míos. He visto el rol masculino como el de ese partner que se alegra de lo bueno que te pueda pasar a ti y siempre te va a acompañar. A mi esposo, por ejemplo, lo conocí en un

entorno profesional. Él ha sido ese partner que me ha apoyado y que siente orgullo de mis logros. En este aspecto, también destacaría el rol de un gran hombre que ha sido relevante en mi vida: el doctor José Alejandro Cortés, cofundador del Grupo Bolívar. Tuve la fortuna de trabajar mucho tiempo con él. Me enseñó sobre ese liderazgo que va más allá de lo técnico, ese en el que se tiene un para qué, un propósito que va más allá de la empresa y se involucra con construir una mejor sociedad, un mejor país. Estoy convencida de que si eres capaz de transformar un equipo, eres capaz de cambiar el mundo.

Y en ese liderazgo que Maritza ejerce todos los días, ¿habrá notado cambios en materia de inclusión, específicamente en mujeres en el sector de la banca y las finanzas? Además, en cuanto a su propio camino, ¿será que siente una responsabilidad por abrirles más espacio a otras mujeres en altos niveles directivos?

Yo diría que Colombia tiene unos atributos especiales si se compara con otros países. En el sector financiero de Colombia y, en general, en empresas de la industria financiera, las mujeres están en casi todos los roles. He encontrado a mujeres que mezclan finanzas con atributos muy femeninos como asesorar o acompañar, que son acciones que requieren de alta empatía y de poder generar confianza.

Entrando ya a los niveles directivos, diría que el porcentaje de mujeres es menor, pero, poco a poco, en el sector financiero y en otros sectores, la participación se incrementa. En Davivienda, he tenido la experiencia de estar en el equipo que lidera las transformaciones, temas que a veces son muy masculinos, pero hemos ganado espacios. Las mujeres creamos visiones holísticas y vemos los resultados técnicos, pero también en la gente y en la sociedad, así que creo que esa es una característica muy

importante que, en ocasiones, no es tan común en los hombres. Cuando nosotras lideramos, impactamos los procesos y le hacemos la vida más fácil a la gente.

En Colombia, y este es un dato para destacar, el 95% de la población está vinculada de alguna manera al sector financiero, una cifra positiva en comparación con la región y con el mundo. La inclusión financiera apoyada en la tecnología y la innovación ha permitido la evolución del sector financiero colombiano.

La experiencia también permite que Maritza tenga una visión muy completa de las mujeres por fuera de la banca, como beneficiarias o actoras importantes. Dice Maritza con insistencia y mucho convencimiento que cuando ha conformado equipos y logra que las mujeres se conecten con un propósito, ha descubierto que son extraordinarias ejecutoras de proyectos.

En Davivienda hemos aprovechado nuestra capacidad transformadora para liderar la innovación en el sector bancario, ofreciendo experiencias de vanguardia.

Empecé a darme cuenta de que podía aportar en el tema de la inclusión de mujeres en Colombia con lo financiero cuando lanzamos DaviPlata en el 2011, pues creamos un monedero, sin documentos, sin tener que ir a oficinas, sin entrevista, y a los 6 meses teníamos 1 millón de clientes. Hoy tenemos 18 millones. La inclusión financiera hace que creamos productos de clase mundial para todos. Precisamente la magia de estos es que le sirven a cualquier persona y son igual de buenos para todos.

Con DaviPlata, participamos en el pago de subsidios del país para Familias en Acción, donde el 90% de quienes reciben estos subsidios son mujeres, casi siempre cabezas de familia, de las zonas rurales o urbanas y que tienen muchos retos.

Además, tuvimos la oportunidad de empezar a crear ofertas de valor especializadas para mujeres, no solo en el pago del subsidio, sino en vivienda de interés social. Notamos que el mundo tiene recursos con mejores condiciones de tasas, con mejor acompañamiento a las mujeres. Entonces, nosotros sacamos bonos de género y luego los replicó la industria.

Maritza, además, es una mujer que no se cansa de innovar, que ama lo que hace, lo disfruta y lo vive. Hace feliz su trabajo y así lo ha manifestado a lo largo de los años. En general, cree que el secreto del buen liderazgo es hacer las cosas con pasión, cuando no se tienen dudas sobre si lo que se hace vale la pena. No comparte la postura de una separación necesaria entre la vida personal, la familiar o la laboral, pues cree que la vida es una y que no hay que crear divisiones, sino disfrutarla toda.

No solo podemos pasarla bien cuando llegamos a la casa o vamos de vacaciones. No, no, así no es. Tenemos que pasarla bien todos los días. Eso se nota en el brillo de los ojos porque te gusta lo que haces. Cuando se trabaja, hay que entender el para qué. Uno puede cuadrar una estrategia, un plan, lo que sea, pero lo que más perdura es lo que te inspira, lo que te va a hacer feliz.

Al preguntarle qué es ser banquera, Maritza no ahorra adjetivos y cada palabra que dice tiene la connotación de alguien que conoce el sector y está inmersa en su proyecto de vida. Sugiere que tres verbos definen la banca y permiten entender qué es ser banquera. Son verbos anti-quisimos que ojalá todo el mundo comprendiera. En ese sentido, dice, el banco hace tres cosas: ayuda a mover el dinero, a financiar para que se hagan muchos proyectos personales y empresariales (realizar sueños) y a ahorrar

Banqueras

para estar siempre protegido. Entonces, mover, financiar, ahorrar.

En el fondo, una banquera hace que esas acciones ayuden a que las personas cumplan sus sueños, a que las empresas mejoren, a que se genere empleo y, en síntesis, a construir un mejor país.

LAURA CLAVIJO

DIRECTORA DE INVESTIGACIONES
ECONÓMICAS DE BANCOLOMBIA

Varios de los veintiocho establecimientos bancarios que existen en el país tienen presidentas y *chief economists*, que es algo así como jefa de investigaciones económicas. Una de ellas es Laura Clavijo Muñoz, actualmente directora de investigaciones económicas, sectoriales y de mercado en Bancolombia.

Tiendo a creer que en investigaciones económicas hablamos de un trabajo bastante cuantitativo. Entonces, cuando uno encuentra mujeres en posiciones directivas, tal vez las encuentra en áreas comerciales o tal vez en riesgos, pero creo que también hay algún tipo de sesgo, que todavía estoy tratando de entender, en la línea de investigaciones económicas, pues no hay más mujeres en estos cargos. Otro factor que puede incidir tiene que ver con que muchos economistas duran un largo tiempo en ese cargo: diez, quince años.

Cuando Laura habla, sabe de lo que habla y su experiencia la respalda: cuenta con una gran experiencia en el análisis de riesgos económicos en el sector financiero, la cual le ofrece un portafolio a los clientes para ayudarlos en la toma de decisiones clave de sus economías e inversiones. Laura es economista de la Universidad de los Andes y tiene un posgrado en Administración Pública (MPA) de Columbia University. Ha estado vinculada por

más de 15 años tanto a lo público como a lo privado en el ámbito de la investigación económica, en el que, como vemos, es bastante escasa la presencia de mujeres. Su experiencia incluye vinculaciones con organismos como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo. La mayor presencia de mujeres en la banca es en sectores comerciales, no en investigación, y poco a poco en cargos de alto nivel directivo.

Tanto en macro como en microeconomía, tratando de entender lo que pasa, creo que hay otras líneas de trabajo que pueden atraerles más a las mujeres. No creo que sea una cosa de género, pero en la microeconomía también vemos con claridad que hay mujeres abriendo el camino. Quizás lo están haciendo desde la academia, pero buscando a las entidades financieras. Creo que, de alguna manera, las mujeres entramos a los bancos y nos vamos un poco por los referentes; sin embargo, al no tener un área de investigaciones económicas con jefas, uno dice: “bueno, ¿dónde están las mujeres?”. Las mujeres de pronto están en las áreas comerciales o financieras, en menor medida, pero quizás es el hecho de no tener un referente en los temas de investigaciones económicas lo que nos hace ver que no es el camino para nosotras.

Durante 15 años, Laura ha estado cerca de casi todas las áreas posibles en las que la banca funciona. Ha trabajado para instituciones como la Superintendencia Financiera de Colombia, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) y Citigroup. En la Superintendencia, y como gerente en tendencias de regulación y asuntos públicos de Bancolombia, Laura lideró una nutrida agenda de fomento de la innovación tecnológica en el sistema financiero y la consolidación del ecosistema *fintech*, incluyendo el desarrollo e implementación de la

primera *sandbox* regulatoria en América Latina para modelos innovadores.

Sin embargo, aunque en Colombia las mujeres son las que más se gradúan de carreras como Economía y lideran grandes proyectos y agendas, parece que los números no nos gustan mucho, pues hay una prevalencia a matricularse en carreras lejanas a estos albores. Al final da la sensación, o por lo menos así se muestra en el caso de Laura, de que el tema sí tiene que ver con los referentes a la hora de ingresar a la banca siendo mujer.

Tengo unos referentes muy aspiracionales por las personas que han guiado la política económica en este país: Urrutia, Carrasquilla o mi propio padre, Sergio Clavijo, que es un gran referente y muy natural, además. En menor medida, tengo de referentes a ciertas mujeres como Ana Fernanda Maiguashca. También he trabajado con muchos superintendentes, la mayoría de ellos hombres, pero fueron hombres que han tenido a mujeres en sus equipos o han tenido la idea de promovernos en la medida en que lo puedan hacer. Creo que han sido unos mentores y padrinos superimportantes. En definitiva, sí hay algún tipo de sesgo y también autoexclusión porque las mujeres mismas tomamos la decisión de alejarnos del mundo laboral para ser madres. En mi caso, yo me dediqué cinco años enteros a cuidar a mis hijos.

El superintendente financiero de ese momento, Gerardo Hernández, cuando le presenté la renuncia para decirle que quería dedicarme a mi hija un tiempo, me dijo: “Laura, tu trabajo siempre va a estar acá, pero los primeros años de vida de tu hija nadie te los va a devolver”. Fue la mejor decisión que pude tomar. Me imaginé de todo menos que estaría por fuera cinco años, dedicada a mis hijos, para luego volver a encontrarme con mi trabajo.

Cinco años es bastante tiempo para estar lejos de la profesión que se eligió. ¿Será que Laura, al volver, sintió que su carrera se detuvo, se retrasó? Ese puede ser otro fantasma.

Yo, desde la comodidad de la sala de mi casa, lactando a mi hija, veía cómo mis compañeros y colegas ascendían dentro de la Superintendencia. Decía: “¡uy! Si yo me hubiera quedado... Si yo hubiera vuelto... Si yo... Si yo...”. Tenía dudas y eran, de alguna manera, contradictorias porque estaba perfectamente complacida con la decisión que había tomado y nunca lo hubiera hecho diferente. Ahora, como cosa curiosa, cuando regresé al trabajo a encontrarme con mis amigas, colegas que habían ascendido y que habían tenido que dejar a sus hijos en la casa, veían casi con envidia la decisión que yo había tomado. Y, fíjate, yo las miraba a ellas como si yo hubiera tomado la decisión equivocada. Yo creo que eso dice mucho.

Las mujeres nos estamos debatiendo todo el tiempo, nos creamos contradicciones muy profundas. Fui muy feliz dedicada a mis hijos, pero tuve muchas dudas desde lo profesional. Creo que en la medida en que podamos tener estas conversaciones y decir “oigan, no es el único camino, ni el de ella ni el mío” nos podemos ayudar para ser felices y profesionales exitosas en todos los ambientes de nuestras vidas.

Si hay algo que me sorprende y que ha sido impresionante en este ejercicio de escuchar a las banqueras y conversar con ellas es que no importa con qué mujer hable del sector, al final la conversación termina siempre en esas dudas de los hijos, de las dificultades, de la lactancia, del “¿cómo hago? ¿Cómo se llevan a cabo esas dos vidas?”. Laura decidió separarlas por un tiempo, pues asumió que primero estarían sus hijos y después el volver a trabajar. ¿Será que creyó que era imposible juntarlas?

No. Creo que estamos evolucionando. Quizás, en un par de años, yo no hubiera tomado la decisión de haberme dedicado a ellos y salir del mercado laboral por completo. Tengo también una dualidad en mí, en mi psiquis, pues mi padre fue un economista exitoso, mientras que mi madre se dedicó al hogar. Yo siempre quise hacer las dos cosas. No obstante, cuando salí, cuando llegó la oportunidad de tener a mis hijos, no vi tan claro lo que hoy en día ya empezamos a ver: tener jefas referentes que también son madres y a quienes uno les puede decir “voy al pediatra”.

Tal vez si Laura tuviera que tomar la decisión hoy, un elemento adicional jugaría a su favor: los cambios globales a nivel laboral que experimentamos debido a la pandemia. Ella lo reconoce así.

En la época, no había la posibilidad de un trabajo remoto que podría haber sido una opción para responder por lo laboral en horas que no fueran justo las delimitadas en una oficina. Creo que el mundo está cambiando, no solo en cuanto a tener referentes, sino para abrir nuevos espacios y entender que las mujeres respondemos con calidad de trabajo a pesar de los malabarismos que nos toca hacer.

Lo que hoy se denominan nuevas masculinidades son fundamentales para el desarrollo profesional de las mujeres. En el caso de Laura, el rol de su pareja y la forma en que se lleva a cabo la dinámica familiar es evidencia de ello.

Mi esposo es arquitecto, dueño de su propia compañía y exitosísimo. En nuestro caso, nos dividimos la carga de la casa 50/50, 60/40, lo que toque. A veces viajo y en ocasiones él tiene la facilidad de quedarse un poco más con los niños. Hemos sorteado la cosa, al pie del cañón, porque entre los dos se puede. Desde que mis hijos nacieron, esa carga compartida

ha permitido que tengamos unas carreras exitosas. Sé que no es el modelo de todo el mundo, pues a veces son dos empleados que deben cumplir con unos horarios, pero yo creo que eso ha sido fundamental para que yo pudiera regresar a la vida laboral más intensa, que me demanda más tiempo, y para pasar tiempo con los niños también. Es vital adaptarse a ese escenario y ellos tienen que colaborar. Mis hijos solo tienen diez y siete años, pero saben que, cuando yo no estoy, deben colaborarle al papá, hacer sus deberes y responder ante la situación. Creo que es importante tener un hogar en el que todos ponemos un granito de arena para que podamos cumplir lo que queramos y estar plenos y felices.

Esas vivencias como mujer han influido en el trabajo que tanto Laura como las demás jefas de economía llevan a cabo. Recuerdo que le pregunté sobre eso alguna vez a Juan Daniel Oviedo cuando era director del DANE. Él hizo mucho énfasis en el tema de las mujeres y yo solo me preguntaba por qué hay tanto por investigar sobre las mujeres en Colombia. Dijo que era hijo de una mamá soltera y cabeza de hogar, una más de las mujeres que están solas, impulsan sus casas y sacan todo adelante pese a las distintas adversidades. Y ahí es donde esa investigación desde los bancos, desde el sector privado, puede tener una incidencia. ¿Cómo influirá esto en el trabajo de Laura y, por su puesto, en el rol que desempeña desde la banca?

Yo trato de tener un sello personal en el trabajo que vengo haciendo. Eso significa tratar de hablar de la macroeconomía, que, de hecho, es algo denso, técnico. A la persona de a pie eso no le interesa mucho, pero lo pruebo con mis hijos y les digo algo así como: “oye, ven, hablemos de tasas de interés. Ven y te trato de explicar esto desde algo un poco más huma-

no”. Estoy intentando traer un poco ese tono a la explicación que hacemos de todos los informes que presentamos. Eso es un toque femenino. Es un toque personal. No sé si resuena con todo el mundo, pero tratamos de hacerlo un poquito más cálido.

En ese mundo financiero y de predicciones macroeconómicas que parece algo frío, ¿cómo se ve esa nueva forma de hacer las cosas, cómo se ve esa nueva impronta femenina de Laura?

Yo creo que es algo que en el mundo tradicional del análisis económico no existe. De pronto no está bien visto, de pronto es muy acartonado o muy masculino, pero poder traer un sello personal genera más confianza en lo que estamos haciendo, genera un referente diferente. A veces resuena. Y si bien estamos, por ejemplo, para hacer el trabajo duro de los datos, también debemos incorporar habilidades blandas en el comunicar, en el divulgar, en el hacer esto relevante. Es un trabajo que es muy, muy dispendioso, aunque muy importante, pero que a veces no llega a donde debe llegar y de la forma en que debe llegar a esos lectores. Finalmente, la tarea que hacemos es la de educar. Pero ¿cómo educamos en todo ese conocimiento macroeconómico y técnico a las personas que no lo dominan, que no lo conocen y que creen que no les interesa? Pues yo lo hago desde mi visión de mamá y mujer y creo que algo estamos haciendo bien.

Los *chief economists* de los bancos tienen la función de analizar las finanzas y predecir lo que va a pasar con la economía de un país. Como Laura bien lo explica, ella ha querido hacer ese trabajo denso y duro de una forma más pedagógica, aprovechando la capacidad que tenemos las madres a la hora de explicar las cosas. En su caso, siendo mamá de hijos hombres, ella también es consciente de

que debe continuar con un rol pedagógico en su propia casa y darles herramientas para contribuir a un mundo en donde se cierre la brecha de género. Por eso, le pregunto: ¿cuáles son esas herramientas que ella quiere dejarles a su hijos para que colaboren con esta lucha que tenemos las mujeres para poder lograr la paridad y la equidad?

Creo que viene desde el día a día, de lo que uno hace en la cotidianidad. Y me gustaría pensar que ellos vienen sin sesgos, pues esos los tenemos nosotros. Entonces, cuando a mi hijo le digo que haga exactamente lo que le estoy diciendo a mi hija (que organice el cuarto, que sirva el desayuno), él no siente que solo uno deba hacerlo, sino los dos. Quiero que él sepa que crecer en la actividad diaria, en todas las labores distintas del hogar, hace parte también de su vida. Hay mucha literatura en los temas de género que muestra cómo las mujeres hacemos una cantidad de trabajo invisible, un trabajo que además podría ser de grupo. ¿Quién organiza? La mamá. ¿Quién toma las notas? ¿Quién decide a qué restaurante ir? Está documentado que siempre recurrimos a una mujer para hacer determinadas tareas. Entonces yo le diré a mi hijo: “oye, ¿por qué no me ayudas a escoger la decoración para la fiesta?”. Creo que ese tipo de acciones eliminan los sesgos que tenemos y que les pasamos a otras generaciones. Las mujeres podemos hacer todas esas tareas y las hacemos bien, pero la pregunta es: ¿siempre debe correspondernos a nosotras?

Para Laura Clavijo, ser banquera es algo que abarca muchos factores, entre los que está la actividad bancaria para mejorar la vida de las personas, pero también hay aspectos que van mucho más allá de los servicios financieros.

Creo que es construir país desde cualquier arista. Yo, además de dedicarme a los números, soy triatleta y maratonista, así que hago muchas horas de deporte. Y no sé si para justificar todas esas horas dedicadas a la bici, a correr, trato de incorporar un poco de esa temática dentro de lo que vengo analizando. Siempre he pensado que Colombia es como un ciclista gregario al que le va muy bien en la montaña y que siempre va para adelante. Ese es el tipo de toque personal que trato de traer y creo que ayuda también a crear una conversación diferente. Lo clave es encontrar un balance.

JUANA TÉLLEZ

ECONOMISTA EN JEFE DE BBVA PARA
COLOMBIA

Juana Téllez es otra de estas escasas mujeres que son jefas de investigación en economía en entidades bancarias. Ella lo hace desde el BBVA, donde dirige el equipo que se encarga del análisis económico, financiero, sectorial y regulatorio de la economía colombiana. En su vida laboral ha tenido cargos importantes que le entregan, como a pocas, un conocimiento de temas macroeconómicos, monetarios e históricos al haber sido investigadora, docente y editora. Es economista de la Universidad Javeriana de Bogotá, tiene una maestría y un doctorado en Economía del Queen Mary and Westfield College de la Universidad de Londres, pero, al igual que casi todas las banqueras a las que hemos entrevistado para este libro, también es madre y también tuvo que tomar decisiones complejas en ciertos momentos de su carrera, una carrera que, valga decirlo, ha sido difícil y dura.

Cuando llegó el momento de ser madre, tenía clarísimo que quería seguir trabajando y fue duro porque, además, mi hijo nació pretérmino y en ese entonces, a pesar de esto, la licencia no se alargaba. Entonces lo dejé chiquitico y fue muy duro, pero yo no tenía el dilema de si volver o no. Yo quería seguir trabajando porque me gusta trabajar y sabía que tenía que hacer un esfuerzo. Y lo hice. No dudé en vol-

ver a mi trabajo a pesar de que en ese momento aún estaba casada y me hubiera podido quedar en casa, aunque con un poco menos de comodidad económica. Jamás me lo planteé. No me arrepiento. Eso sí, mi trabajo me permitió dedicarle a mi hijo el tiempo que necesitaba. Entonces, el niño salía del jardín infantil y yo lo podía recoger casi todos los días porque lo inscribí en uno de los jardines que quedaban al lado del banco. Podía incluso almorzar con él y contaba con algunas comodidades que me permitían estar cerca de mi hijo con las que muchas madres no cuentan. Así lo logré y me da felicidad saber que estuve en los momentos claves de su crecimiento, en todos los momentos de su vida escolar y de su vida familiar. No me arrepiento de mi decisión, pero sí acepto que fue duro.

Juana se siente agradecida por haberlo logrado a pesar de las dificultades. Tuvo muchos factores que confluyeron y la apoyaron, pero no fue sencillo para ella y no lo es para ninguna mujer. Tuvo suerte de que en el trabajo la respaldaran, cosa que no sucede en todos los casos. Sin embargo, lo más importante, según lo que ella cuenta, es que si bien su trabajo le dio esas posibilidades, ella no dejó de exigirse para lograr ser una gran mamá y una gran empleada.

Recién llegada de mi licencia de maternidad, recuerdo que evitaba contar que me tenía que ir porque el niño tenía esto o aquello o que tenía que ir al pediatra, etc. Sentía que esas cosas estaban mal vistas. Entonces, yo misma me cohibía. Sin embargo, un día dije “no, no más. Parte de ser líder de esta organización es decir que me voy a la entrega de informes del niño en La Calera y que me voy a gastar toda la mañana”. En ese momento, mis jefes entendían lo que yo probablemente no entendía. Igual, después de la entrega de

notas, yo volvía y cumplía con mis deberes. Claro, lo clave es no eludir las responsabilidades por esas razones, sino seguir cumpliendo con todo. No hay que mentir con respecto a las responsabilidades con los hijos, sino decir la verdad y dejar de pensar que no tenemos derecho a ascender porque somos mujeres y mamás.

No es imposible juntar el éxito laboral y la vida de familia. Esa es, quizás, la mayor lección que me dejan estas entrevistas y lo que más me impresiona. Sé que en todos los casos no es igual, pero esto me gusta y me conmueve mucho. Saber que Juana fue la primera mujer en ser jefa economista en Colombia, que no lo tuvo de color rosa en su vida para lograrlo y que no contó con el apoyo de una pareja es algo que sobresale desde donde se mire.

En mi hogar, mis padres trabajaron. Mi papá era periodista y mi mamá trabajaba incluso cuando nacimos, pero se retiró cuando yo tenía 2 años para quedarse con nosotros. Yo ese esfuerzo lo valoro mucho porque pienso en mi infancia y recuerdo a mi mamá sirviéndonos una taza de chocolate cuando llegábamos del colegio. Eso fue todo un pilar porque mi mamá estaba allí y éramos la casa chévere del barrio porque ella les repartía onces a todos nuestros amigos. Esas eran épocas donde las demás mamás no estaban porque tenían que trabajar, entonces mis amigos no las veían.

En medio de las reflexiones sobre su infancia marcada por la laboriosidad de sus padres, surge una profunda apreciación por el sacrificio materno. Recuerda con cariño cómo su madre, a pesar de estar llena de aspiraciones personales, decidió renunciar a su trabajo para estar con sus hijos. Este arraigado sentido de gratitud hacia el esfuerzo materno se entrelaza con su percepción sobre las dificultades que enfrentó al reincorporarse al ámbito la-

boral, un desafío que evidenció las persistentes brechas de género en el mundo profesional. Su testimonio revela el impacto personal de las inequidades y la determinación de superarlas, nutriendo así su firme convicción de alcanzar el éxito profesional y cerrar las brechas que aún persisten en la sociedad.

Después de un tiempo, mi mamá tomó la decisión de volver a trabajar y le costó mucho volver a meterse en la vida laboral, cosa que creo que la retrasó mucho en su carrera profesional con respecto a mi papá, por ejemplo. Si uno los compara, pues ambos son comunicadores, se nota que su sacrificio por nosotros la diezmó profesionalmente. Los estudios muestran que cuando las mujeres se retiran, es muy difícil que vuelvan a encontrarse con su par hombre. Creo que esto también tiene que ver con las brechas, que no se cierran del todo. Hay estudios que dicen que existe una brecha salarial de entre el 15% y el 20%. Entonces mi mamá es un ejemplo de que no se cerró esa brecha y, de hecho, ella no se alcanzó a pensionar porque no tenía las semanas. Creo que eso fue lo que me hizo tomar la decisión de que yo sí quería lograrlo.

Ahora que lo pienso, que vuelvo a ese recuerdo, mi decisión a futuro tuvo que ver con eso. Además, mi mamá después se separó de mi papá y se quedó sin pensión. Eso me dejó clarísimo que yo no iba a retirarme así amara infinitamente a mi hijo. Yo quería hacer las dos cosas.

En los 15 años que Juana lleva como economista, ha sido testigo de la transformación que ha surgido en cuanto a los derechos y deberes de las mujeres, pero también de las economistas o las banqueras. Esas vivencias como mujer, como mamá o como investigadora seguro influyen en la forma en que se entrega al trabajo, en el enfoque que hay y en cómo varían los temas que ella debe inves-

tigar. Confiesa que en algún momento, muy al inicio de su proceso de crecimiento profesional, el mundo era muy insensible en cuanto a los temas de género.

Con los años fui dándome cuenta de que era importante ver la diferencia en las cifras de empleo entre hombres y mujeres en un país como el nuestro. ¿Qué está pasando con las mujeres en las cifras de pobreza? ¿Por qué los hogares donde las mujeres son las jefas de la casa son los más pobres? Esas preguntas no eran tan sensibles al principio, no se hacían en estos niveles de investigación o análisis para tomar decisiones políticas. Cuando llegué acá, me di cuenta de que eran muy importantes y que la diferencia de salarios también lo era. Y, claro, hemos intentado hacer varias cosas. He intentado leer esos datos de Colombia y lo que hizo el DANE estuvo genial porque nos dio mucha información para entender a las mujeres y ver qué hay detrás de ellas, de esos hogares donde son cabezas de familia. Entonces, sí, yo creo que el paso de los años me ha hecho ser mucho más sensible en cuanto a eso y también mi diario vivir en general.

Para Juana, las mujeres podemos ver las cosas, por difíciles que sean, con mayor sencillez. Este en un medio que está bastante pegado a la academia, que además es históricamente machista. Allí se puede desentonar un poco y romper con el estigma de que es un medio aburrido e incomprensible por las cifras y los datos.

Nosotras tenemos una ventaja y es que hablamos mucho más sencillo que nuestros colegas, y lo he evidenciado en mi trabajo como economista. Nosotras intentamos bajar ese lenguaje elevado y estructurarlo de manera que pueda transmitirse sin complejidades. Al principio eso no se veía bien en el medio con los colegas, sobre todo en la academia. El que intentemos comunicarnos con más sencillez les da muy duro

y se sienten amenazados porque no necesitamos 500 ecuaciones para explicar algo.

De hecho, tengo una anécdota terrible. En alguna de estas crisis que me han tocado, estaba contando las proyecciones, entonces dije: “la economía va a desacelerar, el empleo va a bajar y la inflación no va a bajar, sino a subir”. Lo típico de cuando estás contando un mal escenario. Una persona de la junta, un hombre, me dijo: “hay que conseguirle un novio a Juana porque está muy deprimida como para mostrar esas previsiones”. Yo pensé que eso era lo más machista que había escuchado. Lo peor es que en ese momento no le dije nada, pero afortunadamente las cosas han cambiado. Lo recuerdo y todavía me da rabia.

Me atrevo a decir que hay pocas cosas de las que Juana se arrepienta; sin embargo, confiesa que, en algunas decisiones académicas, le habría gustado irse más por las humanidades. Al estar vinculada a la banca central, en su momento creyó que hacer un doctorado era lo mejor, pero se dice a sí misma: “¿para qué quiere uno un doctorado?”. No es un tema de desprecio por el conocimiento. Todo lo contrario, ella cree que el doctorado le aportó mucho y lo volvería a hacer, pero con otras materias. Quizás habría intentado algo como Derecho o Psicología para entender a los economistas, o incluso algo no tan formal, pero que le permitiera combinar aquello con lo que hace ahora. Al preguntarle qué es para ella ser banquera, dice sin titubeos que tiene que ver mucho con darle oportunidades a la gente.

Nosotros estamos aquí para darles oportunidades a todos y para hacerlo con sensibilidad y con empatía. Son oportunidades para que estudien, se compren un carro o una casa. Somos la mano que los ayuda a cambiar un poco sus futuros.

JUANA TÉLLEZ

Es una labor importante y ojalá todos nos vieran así. La sociedad debería entender que estamos aquí para dar la mano y para que la gente pueda cumplir sus sueños.

SANDRA JOHANA GONZÁLEZ

DIRECTORA PAYMENTS AND PARTNERSHIPS
DE BBVA COLOMBIA

Sandra siempre fue una buena estudiante, llegando a estar becada durante varios semestres en la universidad. Se graduó como ingeniera industrial y no imaginaba desarrollar su carrera en la banca. Ella se veía en una gran planta de producción, rediseñando y testeando procesos, muy inspirada por su padre, quien dedicó más de 40 años a ser jefe de planta en una buena empresa en Colombia que manufactura pan. Ingresó a la banca al final de su carrera, en un trabajo de medio tiempo que le permitía estudiar durante el día y encargarse de una oficina bancaria por las tardes.

Yo complementaba la universidad con mi trabajo. Entonces, estudiaba Ingeniería por la mañana y por la tarde me convertía en la chica del banco, donde mis compañeros y yo éramos muy jóvenes y le imprimíamos esa energía y amor a la atención de los clientes de la sucursal bancaria, así que mi vida de universitaria terminaba temprano porque debía ir a trabajar, pero eso me lo compensaba el banco con unos incentivos económicos que te reintegraban parte de la matrícula universitaria de acuerdo al promedio académico, y yo era feliz recibiendo ese dinero.

Tiene una especialización y una maestría en Mercadeo y cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector financiero, en el que ha desempeñado diferentes roles, liderando proyectos, productos y estrategias para innovar y transformar la banca en Colombia.

Es la líder de *payments and partnerships* del BBVA y cree que el éxito en la vida profesional no es una casualidad, sino que se construye día a día con disciplina, compromiso y pasión por lo que se hace y, sobre todo, como ella lo menciona, gozándose intensamente.

Esto es lo que debemos enseñar a los equipos: cuando te gusta lo que haces, sea lo que sea, si lo vives con felicidad, fluye más.

Como responsable de medios de pago de BBVA, he teniendo la fortuna de trabajar en un gran banco global, compartir mi experiencia local con mis compañeros de otras geografías y retarme como mujer para sobresalir, ser escuchada, valorada y consultada, para poder ser un referente en mi especialidad de los medios de pago. En BBVA, veo lo que pasa en los temas de la digitalización de los pagos y la lucha por disminuir el uso del efectivo. En Perú, Argentina, Uruguay, México, España, Turquía y aquí en Colombia tenemos una brecha importante en la que, como industria financiera, debemos seguir invirtiendo y trabajando para superar. La banca puede ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas con tecnología y acceso.

Cada vez veo a más colombianos usando transferencias inmediatas, pagando con sus tarjetas y teléfonos y creciendo sus negocios. Cuando uno ha sido banquera durante muchos años, entiende que los cambios no son solo desde la banca misma, sino que se debe crear todo un ecosistema impulsado por el Estado y otras industrias que apalanquen iniciativas como la conectividad, la apertura de los datos y la interoperabilidad de los pagos sin fricciones. Colombia tiene un reto importante para que esas transformaciones sean mucho más rápidas.

Sandra se mueve dentro de la banca en el área de estrategia de productos, específicamente de los medios de

pago. Esa posición le ha permitido tener una visión mucho más amplia en cuanto a la situación de Latinoamérica y la participación de la mujer en los escenarios financieros.

Cree que la banca es un sector que inspira a muchas mujeres. Por un lado, está convencida de que pertenecer a este sector y ser una banquera de profesión y convicción le ha cambiado su vida, pues es un sector generoso que ofrece múltiples posibilidades para educarse, mejorar la calidad de vida y poder conocer de otras culturas. Claro, todo esto para quienes están dispuestos a asumir retos con esfuerzo en lo profesional y en lo personal.

Menciona que los cargos que ha desempeñado se los ha ganado con mucho esfuerzo y también porque ha tenido mentores, tanto hombres como mujeres, que la apoyaron, la escucharon y confiaron en su trabajo. Eso es lo que hoy está convencida que debe devolver a su entorno.

Como banquera se puede construir una carrera exitosa en Colombia y las responsables de que esto sea así somos nosotras mismas, las mujeres. No es el género por el género, sino que nos ganemos esos espacios en una competencia de iguales, hombres y mujeres.

En general, la mujer latinoamericana es muy guerrera y recursiva debido a las circunstancias en las que hemos vivido en nuestros países, en donde no tenemos abundancia en lo material, pero nos destacamos por ser constantes, perseverantes y por hacer más con lo que nos dan, especialmente cuando se decide ser mamá.

Hay escenarios en los que ese paso hacia la maternidad es más sencillo que en otros, pero tener hijos siempre generará un dilema sobre el balance entre lo personal y lo laboral, y saber cuándo sería el mejor momento o si

el hecho de tener hijos podría desacelerar la carrera profesional son preguntas que nunca tienen una respuesta absoluta. Sandra, por ejemplo, optó por no tener hijos.

Un día me dieron ganas de ser mamá, pero lo pensé con tranquilidad y al final decidí no serlo. Vengo de una familia en la que es muy fuerte la influencia de la mujer. En mi familia somos tres mujeres, cada una muy exitosa en su especialidad, y fue mi hermana mayor la que decidió ser mamá. Así que soy tía de Isabel Sofía. Ella es mi sobrina adorada y yo soy su tía consentidora. Es un rol que me gozo y sin responsabilidades tan directas. Soy la tía alcahueta, la que hace sus fiestas de cumpleaños y la que le compra esos jueguitos para su tablet.

También escucho a mis compañeras que tienen hijos y me pregunto cómo lo hacen. Son dignas de admiración. Ser mamá y ser una profesional exitosa es muy difícil, pero ellas lo logran con mucha entrega en ambos roles. Hoy en día las mujeres optan por la posibilidad de la maternidad y logran unir ambas partes de sus vidas: la familiar y la laboral.

Sandra no cree que existan mayores diferencias entre los liderazgos de hombres o mujeres, pues sencillamente se desarrollan las capacidades de cada uno según las fortalezas.

Yo tengo un equipo mixto y en lo que me fijo durante los procesos de selección es en las capacidades y la actitud frente a los retos y en quién encaja mejor sin importar si es hombre o mujer. Me parece importante que nos ganemos las cosas por méritos, pues así también me pasó a mí. Yo he tenido muchas oportunidades y las agradezco, pero también estoy segura de que me han escogido por mis resultados y por la pasión y el compromiso que demuestro.

Sandra quiere dejarle al mundo un legado gracias a su carrera. El mensaje que quiere transmitirles a las mujeres es que siempre lograrán todo lo que se propongan, sea fácil o difícil, si se esfuerzan por conseguirlo y si perseveran. Además, cuando nos da su definición de qué es ser banquera, nos deja un mensaje adicional.

Ser banquera es transformar la vida de las personas, así como de las pequeñas, medianas y grandes empresas. Los bancos pueden hacerles realidad los sueños que tengan. Si alguien quiere estudiar, por ejemplo, podemos darle un crédito; si un emprendedor quiere crear un restaurante o crear su primera empresa, también podemos ayudarlo a lograrlo. Los bancos hacemos grandes inversiones en infraestructura y tecnología y somos los habilitadores de la transformación del país, por eso debemos trabajar en colaboración para hacerlo más rápido.

Estoy orgullosa de ser banquera para vivir esa realidad y transformar la vida de los colombianos, poniendo a las personas en el centro y desde ahí ofrecerles soluciones para facilitar sus vidas.

IVONNE CASADO

HEAD DE SCOTIA WEALTH MANAGEMENT
COLOMBIA EN SCOTIABANK COLPATRIA S. A.

Ivonne tiene una parte de su vida y corazón conectados a las palabras escritas y/o habladas y con el arte. En algún momento de su formación, consideró no trabajar en la banca, en pleno corazón del capitalismo, disyuntiva que la marcó por mucho tiempo. Por una parte, el ser una ejecutiva muy laboral y entregada al papeleo y a la oficina. Por otra, algo en ella anhelaba una vida más artística, quizás escribiendo o pintando desde su buhardilla a orillas del río Sena en París. Ahora, muchos años después, cree que sus decisiones la llevaron a un afortunado accidente, perteneciendo a la banca en Colombia desde hace más de 29 años.

Soy de las convencidas de que lo que haces día a día es simplemente un medio para poder desarrollar tu propósito. No importa si estás en un banco como Scotiabank Colpatria, en el que yo llevo 27 años, o si quería otras cosas para mi vida. En esos primeros cinco años, sentí que si bien había un choque entre estar al servicio de la gente y esa otra parte artística, la vida me había puesto allí por alguna razón. Descubrí que el llamado no era a luchar contra eso, sino a tratar de cambiar las cosas que no nos gustan. Desde ese momento, creo que he hecho un trabajo que me encanta, me fascina, me apasiona. Yo me levanto cada día de mi vida yendo al banco, no a trabajar en Wealth Management o a

trabajar en banca corporativa, y en un negocio en particular, sino a conversar con la gente desde el día que entendí que mi trabajo debe ser acompañar a las personas en su crecimiento.

Con toda su familia originaria de El Banco, Magdalena, siempre cuenta jocosamente que le dicen que era imposible que no terminara metida en las finanzas dado el lugar del que proviene. Ingeniera industrial de la Universidad Javeriana, especializada en Finanzas Corporativas y *coach* ontológica certificada, se define como una contadora de historias, líder corporativa, facilitadora de consciencias y artista.

Ivonne piensa que, en Colombia, desde su perspectiva como parte de un banco internacional, han ido cambiando las cosas en cuanto a la participación de las mujeres en los cargos relevantes dentro de la banca. Y si bien hasta hoy sus pares en *International Wealth Management* son todos hombres, la entidad ha ido cambiando internamente e incluso la líder de toda la unidad de *Global Wealth Management*, recientemente nombrada, por primera vez en Scotiabank es una mujer. Adicionalmente se ha venido empoderando a las mujeres en cuestiones de liderazgo en el sector de las finanzas.

En las reuniones en las que la mayoría son hombres, mis compañeros me cuentan muchas historias y siempre termino con mil anécdotas. Tengo compañeros en otros países como Chile o México, donde está un poco más presente ese machismo y patriarcado. Ellos me cuentan cosas de sus casas, de sus esposas, y yo los escucho, pero mi ámbito es distinto. Yo, por ejemplo, soy responsable de la educación de mis hijos desde que murió mi esposo. Ahorita estoy nuevamente casada, muy feliz, muy contenta, pero desde que enviudé y mis hijos tenían siete años he sido responsable de ellos.

Entonces, cuando escuchas historias como “mi señora se encarga de hacer esto, mi esposa hace esto o es la que cría a los niños”, a veces digo “¿y cómo juega eso?”. El integrar esos roles aún requiere cambios. Tengo un compañero de otro país que un día me dijo: “yo no sé si mi esposa sería capaz de hacer lo que haces”. Mi jefe y yo lo volteamos a mirar y le dije: “pero claro que sería capaz. Por su puesto que lo haría y lo haría muy bien”. Culturalmente no era así para él, por lo menos no en su país, en su cultura. Entonces creo que en Colombia tenemos que continuar cambiando esto. Nuestra responsabilidad y la de toda Latinoamérica es seguir llevando el mensaje. Y estar en estos bancos es privilegiado porque puedes hacerlo.

Ivonne, en concordancia con ese cambio que expone, intenta asumir la maternidad con entereza y enfrentando las adversidades. Hay mujeres, como ella, que no tienen más opción que continuar trabajando y viviendo porque la vida no les va a restar ni un centímetro, no les va a permitir pausas ni tomarse tiempos solo porque son mamás. Muchas mujeres no tienen esos lujos y el que puedan con todo, como Ivonne, les suma valía a su tenacidad. La fórmula para el éxito es no desistir.

Yo siempre fui como Susanita de Mafalda: quería casarme, tener hijos, casa, perro, finca, etc. Ese era mi sueño, pero cuando empecé un rol laboral y fui ascendiendo y ascendiendo, viví lo que la sociedad califica como éxito. Sin embargo, llegó la edad de la maternidad. Yo he tomado algunas decisiones de las que no me arrepiento, pero sí traen muchos aprendizajes. Cuando mis hijos estaban chiquitos, alcancé a pensar y verbalizar que quería dejar de trabajar para dedicarme al hogar. Eso fue justo antes de que muriera mi esposo. Mis hijos debían tener unos cuatro y seis años en

ese momento. Llegaba tarde a la casa no porque quisiera, sino porque trabajaba. No estaba con ellos y les dije que me gustaría estar siempre con ellos en casa y que los amaba, pero que debía trabajar.

Pasó el tiempo y murió mi esposo cuando ellos tenían siete y nueve años. Mi hijo mayor me dijo por esa época: “mamá, tú algún día nos dijiste que hubieras querido dejar de trabajar para dedicarte a nosotros, pero ¿qué tal que no estuvieras trabajando ahora que murió mi papá?”. Fue un impacto único. Ese momento me dio a entender que los niños, mis hijos, quienes han sido mis grandes maestros, tenían toda la razón. Soy una convencida de que todo lo que te pasa, todos los días, es lo mejor que te puede pasar en ese momento. No es tan fácil de entender, pero son los retos de la vida los que te hacen crecer.

Ivonne tiene dos hijos: David, de 19 años, y Luciana, de 17. En el ejercicio de la crianza, no siente que existan diferencias en su educación en cuanto a temas de igualdad de género, pues les ha intentado transmitir sus valores familiares, recibidos de sus papás que siempre la incentivaron a hacer lo que se proponía. Confiesa que eso mismo lo refleja también en su liderazgo empresarial. Sus padres se casaron muy jóvenes y su madre quedó embarazada en la universidad. Al final nunca se graduó y tuvo que dejar de trabajar, pero, con empeño, luego logró ser la primera mujer visitadora médica en un medio que, además, era muy masculino. El mensaje que le dejó a su hija fue: “si lo sueñas y lo crees, lo puedes hacer”.

Hace poco escribí un artículo sobre liderazgo consciente y de ahí tengo algunos tips. Uno, mayor consciencia y hacerse preguntas todos los días: “hemos sido unos adictos a las respuestas cuando hay un regalo muy grande en enamorarnos

de las preguntas”. Dos, tener conversaciones necesarias que te hagan crecer: “somos las conversaciones que tenemos”. Tres, salirte de la discusión de género enfocada solo en el género. Hay que hablar más de las cualidades de las energías masculinas y femeninas. Yo, por ejemplo, he tenido un alto balance de energía masculina, pues crecí con ella y la honro profundamente. El logro, la resolución y el objetivo hacen parte de esta energía masculina, pero no necesariamente la tienen solo los hombres. Lo que pasa es que culturalmente se asociaba a los hombres el hacer, el tener, el proveer, el traer a la casa, el responder... Todos esos verbos de acción se asociaban a los hombres, pero también los tenemos nosotras. Si yo no los hubiera tenido, no habría tenido los logros que tengo hoy.

Cuando uno ve otro tipo de culturas, nota que tienen rasgos distintos. También se veía que las mujeres estábamos asociadas a contener, sostener, cuidar, proteger y otros verbos que se asocian solo a nosotras. La energía femenina nos trae grandes regalos como gestar, crear y acompañar, que son absolutamente necesarios en el ámbito del liderazgo hoy en día. Yo puedo dar fe de haber tenido jefes hombres, por ejemplo, con unas energías femeninas increíbles, con capacidad de contención y de acompañamiento para desarrollar a sus equipos.

Fíjate que cuando pensamos en crear, nos vamos a nuestra forma del útero. Es la única que contiene y tiene la capacidad de gestar. Tú recibes una semilla superproyectiva de energía masculina y dentro del útero gestas, creas y al final das a luz. ¿Cómo vamos a perdernos de esa maravilla de energía femenina que nace en nosotras? Salirme de la conversación de género es hablar más de INTEGRAR estas energías hacia el logro de lo que nos proponemos. No estoy de acuerdo con que seamos exactamente iguales, pero el balance de energía ha crecido diferente en nosotras y nos enriquecemos con eso.

Para Ivonne, ser banquera es una oportunidad de trabajar en un medio que históricamente era muy masculino. Sin embargo, con la inclusión de las mujeres en el sector cambia la perspectiva y es posible llevar y entregar un mensaje diferente.

Ser banquera es llevar un poco de luz cuidando aquello que nos importa, ser auténticas y no seguir ejemplos. Hay una frase que me encanta y dice: “sé tú mismo, los demás ya están ocupados”. Ser banquera es desarrollarnos en un medio que nos permite y nos da una plataforma de expresión que llega a todos los rincones, lo cual es una ventaja maravillosa. Tenemos la oportunidad de llegar a personas que nos escuchan de manera transversal en todos los segmentos de la economía, que tienen necesidades, sueños y ganas de hacer cosas, desde quienes compran una casa por primera vez hasta aquellos que quieren gestionar su legado, sus herencias o sus inversiones. Y es así como, siendo banquera, tengo la oportunidad de acompañar estas conversaciones para crecer junto a cada uno de nuestros clientes, nuestros compañeros, empleados, sus familias y de manera transversal en cada uno de mis roles como mujer.

ELIZABETH REY

PRESIDENTA DE CITIBANK COLOMBIA

Para Elizabeth, profesional en Finanzas de la Universidad Externado, con un MBA en Banca de Inversión, su relación con el sector bancario y su carrera de 20 años, de los cuales 14 han sido en Citibank, han sido un recorrido lleno de aprendizajes y oportunidades de crecimiento tanto profesional como personal. Al inicio de su carrera, trabajó en un estudio enfocado en desarrollar el mercado de capitales en Colombia, donde notó una clara disparidad entre la teoría y la práctica. Los desafíos que encontró la llevaron a decidirse por el sector financiero, buscando aplicar su conocimiento en un entorno más real. Sin duda, su trayectoria la ha llevado a reflexionar sobre la representación de las mujeres en el sector financiero y los retos que deben asumir.

Siento que no muchas mujeres escogen el sector financiero como una opción de carrera. Considero que no es un tema de desigualdad o falta de oportunidades, por lo que me nace hacerles un llamado para que, si les gusta, se unan al sector. Somos muy pocas. Desde mi experiencia, nunca he sentido discriminación por ser mujer. Lo fundamental son las habilidades, tener la formación adecuada para asumir retos y la actitud para tomar las responsabilidades con disciplina y enfoque en la meta, cualquiera que sea.

Elizabeth proviene de lo que ella llama un matriarcado. Su hogar, regido por las mujeres, jugó un enorme papel en la confianza y las decisiones posteriores de su vida.

Mi núcleo familiar estaba lleno de mujeres: mi abuela, mi mamá, mis tías y primas. Era un matriarcado que tenía establecidos unos principios de orientación al logro. Mi mamá era jinete profesional de adiestramiento, por lo que desde muy pequeña me inculcaron la disciplina del deporte y la satisfacción de alcanzar resultados.

Creo firmemente que los valores y la formación que uno recibe en la infancia son muy importantes. Algo que me marcó en la vida fueron las lecciones de resiliencia, que, aplicadas a mi responsabilidad actual, son herramientas que me han permitido levantarme y salir adelante a pesar de cualquier dificultad. Un recuerdo que tengo es de cuando montaba a caballo con mi mamá y en una de esas oportunidades me caí... Su respuesta fue: “¿estás bien? Si lo estás, levántate y vuelve a montarte”. Eso me enseñó que, aunque las cosas no siempre salen como uno quiere, hay que dar siempre lo mejor, poner todo el esfuerzo y la mejor energía para salir adelante.

Debía preguntarle a Elizabeth si ahora, que está en un ambiente no muy femenino, siente que le ha tocado adoptar características que son principalmente masculinas para poder tener un mayor dominio de algunas situaciones.

Yo no siento que haya tenido que adoptar formas o estilos masculinos. Creo que cada persona construye y tiene su propio estilo de liderazgo. Es fundamental contar con herramientas clave como escuchar, sopesar distintos puntos de vista y, al mismo tiempo, tomar decisiones de manera pragmática que permitan una ejecución realista. En los trabajos en

equipo se necesita a todo el mundo para lograr un resultado, como meter un gol.

Tuve la oportunidad de estar en la India por varios meses, donde aprendí sobre el balance y la calma de la mente. El ego es una fuerza que te ayuda a avanzar, pero también tienes que controlarlo para no volverte intransigente y no ignorar a los demás.

Elizabeth afirma que hay que ser feliz con las decisiones que se toman, con lo que se hace y con lo que se elige, ya sea tener una familia, viajar por el mundo o cualquier otra cosa. Ella admira a las mujeres que tienen hijos y luchan aguerridamente todos los días, pues cree que, aunque hoy existen mejores condiciones para tener una familia y ser exitosas, aún hay mucho por mejorar.

El trabajo híbrido ha facilitado que la gente pueda trabajar de forma remota algunos días de la semana, pero también depende de cómo se organiza la vida familiar y laboral. Siempre habrá sacrificios, ya seas hombre o mujer. Las mujeres tienden a sentirse culpables por no haber participado en ciertas etapas del crecimiento de sus hijos por estar trabajando. Creo que las mujeres también tenemos que aprender que no podemos hacerlo todo y que hay momentos en los que se puede estar y otros en los que no.

Yo, por ejemplo, tuve una mamá y una abuela que trabajaban todos los días. Para mí, era natural verlas en sus oficinas. Si alguna estaba ocupada, me pedía que la ayudara, que trabajáramos en equipo y sin culpas. Veo a mi mamá como quien me dio las herramientas para ser una mujer independiente, responsable y disciplinada. Muchas de las cosas que aprendí se las debo a mi mamá y a lo que me inculcó.

¿Será que Elizabeth habla con las mujeres de su banco y les hace mentorías?

En Citibank, contamos con un grupo llamado Women's Network, que constituye un programa de mentoría para mujeres en el que se abordan diversos temas, incluido el desarrollo profesional. Se discute cómo, en ocasiones, nuestros propios sesgos inconscientes pueden obstaculizar el logro de metas profesionales. A menudo, las mujeres no se postulan para posiciones mejores porque no cumplen con todos los requisitos del cargo al 100%; en cambio, un hombre en la misma situación confía en que puede hacerlo y aplica al puesto con seguridad. Por lo tanto, la autoconfianza, es decir, la convicción de que aunque no se conozca a fondo un tema, se posee la capacidad para desarrollar las habilidades necesarias, es lo que le permite avanzar a cualquier persona.

Pragmática y consciente de serlo, Elizabeth aconseja a otras mujeres que las claves para desarrollarse en este o cualquier sector son disfrutar del trabajo, soñar en grande, tener la confianza de que se puede crecer y ver la carrera como un viaje flexible. Para ella, ser banquera significa ser una persona íntegra, estar cerca de sus clientes, actuar como su asesora de confianza y ofrecerles siempre una propuesta de valor.

MARÍA LORENA GUTIÉRREZ BOTERO

PRESIDENTA DE GRUPO AVAL

Cuando estaba estudiando Ingeniería Industrial, lo que más me gustó fue Finanzas. Entre todos los temas académicos, terminé atraída por una especialización en esa área. La hice y luego, por si fuera poco, continué con un doctorado en Finanzas. Ahí regresé a trabajar en los Andes como profesora de Finanzas en varios programas de pregrado, posgrado y educación ejecutiva y después como decana. Pero la vida da muchas vueltas y después de la Universidad de los Andes estuve en el Gobierno Nacional y terminé ahora en el sector financiero. Creo que no hace falta repetir que me gustan las finanzas.

Y sí que le gustan. Ella es María Lorena Gutiérrez, ingeniera industrial de profesión, pero cuyo corazón está en los números. Su trayectoria la ha puesto en la academia como decana de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y ha sido ministra de Minas y Energía y ministra de Comercio, Industria y Turismo, terrenos que antes estaban vedados para las mujeres.

He trabajado en general en ambientes que han sido dominados por hombres, como el Gobierno. Estuve ocho años en la academia y pasa lo mismo. Pensaba que ser profesora era muy atractivo para las mujeres por la flexibilidad en horarios, pero la realidad es que resulta muchas veces difi-

cil buscar mujeres para ciertos cargos. Así uno se proponga buscar mujeres para cargos, en las vacantes se presentan solo hombres. Igualmente, es difícil buscar mujeres ejecutivas.

Aunque no me gustan las cuotas, a veces son necesarias. No me gustan, pues no creo que uno llegue a un cargo por ser mujer, sino porque lo puede hacer, porque tiene las capacidades y las cualidades. No es un tema de cuotas.

Ella nació en Bogotá, pero es de familia caldense muy tradicional, y aunque cree que las cosas han cambiado en cuanto al papel que desempeñan las mujeres, aún queda mucho por recorrer.

Nosotros somos cuatro hijos, dos hombres y dos mujeres. Yo soy la mayor. Desde chiquita me gustaba enseñar y siempre me ha gustado trabajar con la gente. Como yo iba un curso por delante de mis hermanos, les decía qué iban a aprender el otro año y en vacaciones les enseñaba matemáticas.

Esa convicción de enseñar y motivar a otras mujeres se afianzó durante su paso por la Universidad de los Andes. Allí, las jóvenes que ingresaban a la institución se inspiraban al ver a las más antiguas realizando diferentes actividades de liderazgo, desde participar en foros hasta ocupar cargos directivos y discutir una amplia gama de temas. Esta influencia positiva las alentaba a explorar oportunidades en diversos sectores de desarrollo profesional.

Ese liderazgo que ha ejercido desde que era una niña y que la ha llevado a tener cargos de dirección y manejo le ha dado la suficiente experiencia para encontrar un balance entre su trabajo y los momentos para desconectarse de todo. Lo hace cuando lee, cuando escucha música, cuando va a conciertos o cuando viaja. Sin embargo, lo que más calma le proporciona es reflexionar: pensar y repasar lo que ha hecho con una visión más tranquila.

Reflexiono casi siempre por las noches. Reviso y miro cómo contesté, por qué dije eso, qué logré, si me puse brava... En fin, pienso mucho en mis actitudes porque creo que ese balance es importante y permite mejorar constantemente. Considero que esto es una característica muy de las mujeres, pues cuidamos más que hicimos y qué no hicimos. Ojalá los hombres lo hicieran también, ojalá pensarán en cómo se comportan. Las mujeres tendemos a pensar en exceso sobre lo que piensan de nosotras, si somos bravas, si lloramos, si somos débiles, etc. Mi invitación es a que, sean hombres o mujeres, se detengan a reflexionar sobre lo que hacen y busquen el balance, y a que mejoremos constantemente la forma en la que actuamos y nos comportamos.

María Lorena no está casada y no tiene hijos. Cree que esto tampoco limita su desarrollo como mujer ni el entender cómo piensan las mujeres, pues está más que demostrado que pueden hacer cualquier cosa, por difícil que parezca, con o sin hijos, así que las verdaderas limitaciones y barreras están en otros lados.

Si uno mismo cree que no tiene opciones por ser mujer, ahí empiezan las barreras. Mi mayor consejo, más allá de lo aspiracional, es que hay que ser prácticas y superar las barreras.

Quisiera mencionar algo que me impactó mucho: conocí a una profesora que ha estudiado mucho el tema de mujeres ejecutivas. Escribió un libro que me fascinó y que se llama Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide, de Linda Babcock y Sara Laschever. Dice que las mujeres no pedimos y por eso perdemos oportunidades. Los hombres, en cambio, van por un puesto y, además, exigen el salario que quieren y piden las condiciones laborales a las que aspiran. Esto realmente es un tema cultural a nivel mundial y con-

sidero que el hecho de que las mujeres no pidamos lo que queremos cuando iniciamos en un trabajo genera inequidades, por ejemplo, en aspectos como el salario. Entonces, les recomiendo a las jóvenes que se lean ese libro, que pidan, que se atrevan. No hay que tener miedo de pedir porque las cosas ya no son como antes.

Para María Lorena, que vive y muere por este sector de la economía nacional, ser banquera es ser una líder.

Es un sector que moviliza, que tiene que ver con todos los colombianos, con los ciudadanos en general, desde los informales hasta los empresarios. Es un sector que mueve recursos, que ayuda al progreso y desarrollo del país y mejora la calidad de vida de miles de personas. Por eso me encanta, por el impacto que genera.

YURY VALENCIA AYALA

VICEPRESIDENTA DE ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE TUYA

Dieciséis años después de haber empezado una carrera en el sector financiero, Yury Valencia dice que realmente no tenía planeado vincularse a este gremio.

Cuando uno sale de la universidad y empieza a buscar práctica, se enfoca en las industrias que lo caracterizan. A mí me gustaban mucho las matemáticas desde el colegio, entonces siempre me iba bien en finanzas. Cuando se me presentó la oportunidad de iniciar mi práctica laboral en Tuya, descubrí algo que me apasionaba de verdad, disfrutaba y se me hacía fácil.

Entonces, arranqué allí y empecé a desarrollarme en el área de riesgos. Luego pasé al tema financiero y vi que eso se conectaba con mi propósito. Me gustó que ese mundo intentara cumplir los sueños de las personas, así que me involucré más y me sentí tan inspirada que me quedé allí.

Yury es administradora de negocios, cuenta con una especialización en Finanzas de la Universidad EAFIT, un MBA de Negocios del Tecnológico de Monterrey de México y se certificó en Transformación Digital en el Massachusetts Institute of Technology. Como afirma, su desarrollo profesional ha ido de la mano con el crecimiento de Tuya, donde inició como practicante. Allí escaló y fue aceptando los desafíos que le imponía el ecosistema digital de la empresa.

Si debe hablar de sus referentes, Yury evoca a su papá, quien fue asesinado en los años 90. Sin embargo, dice que su mamá se convirtió en su inspiración.

Yo tenía 14 años en ese momento y ese asesinato nos impactó mucho como familia. Mi madre se transformó por nosotros y se dedicó a criarnos, a educarnos y, sobre todo, a hacernos buenas personas. Se convirtió en un referente y adopté la mentalidad de “si mi mamá pudo, yo también”. Ella trabajó, nos sacó adelante, nos pagó la universidad y siempre encontró posibilidades. No sé cómo lo hacía, pero siempre vi determinación y fortaleza en ella.

Hoy en día, yo, como mamá de Juanita, que tiene 7 años, quisiera que ella viera en mí todo lo que yo veo en mi mamá, quien me dio las bases para ser quien soy ahora.

Yury dice que siempre quiso ser mamá, pero jamás dudó que también quería trabajar. Aunque los hijos pueden ser egoístas y querer que esté todo el tiempo con ellos, ella está convencida de que se puede balancear el amor que siente por ellos y su compromiso con el trabajo. Esa es la clave para sentirse bien como mujer trabajadora y como mamá.

Te confieso que al principio sientes un gran choque y dudas de si eres buena mamá, buena esposa, buena trabajadora. Sin embargo, a medida que avanzo en mi desarrollo profesional, tengo conversaciones con mi hija y le comparto que mi felicidad laboral también es la de ella. Hay situaciones complejas como, por ejemplo, el frío que se siente cuando entra una llamada de la enfermería del colegio, pero lo importante es tener una red de apoyo que te dé tranquilidad.

No siempre es posible encontrar el equilibrio entre el tiempo de trabajo y el tiempo del hogar, pero creo que lo importante es ser apasionada y hallar la manera de hacer que esos dos aspectos convivan.

Entre esas redes de apoyo que mencionan Yury y muchas otras banqueras están los hombres, que son indispensables para lograr el equilibrio. Hoy en día están mucho más involucrados en la educación de los hijos que antes, pero me gustaría saber, desde la perspectiva de Yury, qué tanto están haciendo ellos para apoyar a las mujeres en su desarrollo profesional.

Yo creo que, a nivel país y a nivel de industria, todos tenemos un reto en ese tema. Aunque hay igualdad de horarios y reglamentaciones que ayudan, aún hay una brecha que nos divide. Hace falta avanzar más. Ahora, sí hay una sensibilidad a la hora de liderar, al menos desde mi perspectiva en Tuya. Es un liderazgo consciente hacia las madres, quienes pueden tener citas médicas con sus hijos, ir a entregas de notas, etc. La cultura empresarial de Tuya apoya a las madres. Ahora, creo que, en general, los papás deben apoyar a las madres y las empresas tienen que ser más flexibles con esos temas.

Por ejemplo, y me sirve de referencia al respecto, mi jefe cree tanto en el tema del empoderamiento de las mujeres que nos invitó a que lleváramos a nuestros chiquitos y los sentó en la sala de la junta directiva. Les explicó cosas del mundo laboral y los dejó hacer preguntas. Luego les dio un recorrido por la empresa para que vieran qué hacen sus mamás y sus papás.

Creo que en Tuya la cosa es un poco diferente al resto del gremio, pues el 70% de los 3.000 empleados somos mujeres. Eso crea una sensibilidad mayor con respecto a las mujeres, pero mis jefes también han sido muy buenos en ese aspecto.

Yury cree ciegamente en que el ejemplo es lo mejor para mostrar cómo trabajan las mujeres de hoy en día, cómo salen adelante con sus propias empresas y con sus familias. Ella, a lo largo de su vida, ha descubierto que las

historias positivas y la sororidad facilitan el empoderamiento y abren nuevos caminos para que las mujeres del futuro sigan avanzando en la sociedad.

Creo que lo mejor que podemos hacer es dejar una semillita sembrada para el futuro.

Cuando le hago la pregunta obligada a Yury sobre qué es ser banquera, dice lo siguiente:

Ser banquera es abrir puertas, ayudar a cumplir sueños, crear oportunidades. Al final, este sector es en el que se basa la economía y por eso debemos ser líderes, movilizarnos y creer que podemos cambiar las cosas. Tenemos que ser conscientes de que podemos aportar a la construcción de país. Estoy convencida de que el sector financiero puede lograr que las cosas sean cada vez mejores. Entonces, para mí, ser banquera es ser una habilitadora, un puente para que las personas cumplan sueños y puedan acceder a oportunidades.

MÓNICA HIGUERA GARZÓN

DIRECTORA GENERAL DE LA UNIDAD DE
PROYECCIÓN NORMATIVA Y ESTUDIOS DE
REGULACIÓN FINANCIERA - URF

Mónica, ¿cuándo decidiste entrar al sector financiero?

Mi papá trabajó toda la vida en un banco y es mi referente. A mí me llamaba la atención la psicología, pero cuando mi papá tuvo que pagar la universidad, hace unos 30 años, dijo: “yo voy a pagar algo donde se pueda garantizar un trabajo y eso es en Economía o en Administración”. Y así fue.

Siempre que cuenta esa anécdota, Mónica sonríe. Ella entró a la universidad a estudiar la carrera en la que su papá la había matriculado, pero también confiesa que lo hizo con la incógnita de cómo se iba a relacionar eso con su vida. Temía que llegara el momento de responder por ella misma, pues su mamá le había dicho que era su obligación trabajar y ayudar en la casa.

Lo cierto es que Mónica Piedad Higuera Garzón no solo terminó Economía y Administración de Empresas, sino que después se especializó en Gerencia y su trayectoria profesional ha girado en torno al sector financiero, específicamente en el ámbito comercial, donde ha sido clave para brindar asesoría en inversiones y negocios, en el mercado de valores y en la regulación del sector financiero, que es donde está su mayor reconocimiento. Es la directora general de la Unidad de Proyección Normativa

y Estudios de Regulación Financiera, URF, que es una entidad adscrita al Ministerio de Hacienda.

Somos cuatro hijos (tres mujeres y un hombre, el menor) y mis padres fallecieron cuando yo tenía 20 años. Mi papá, como lo comenté, insistió en que estudiara algo que “me permitiera recibir un ingreso” y su lógica no era tan descabellada. En ese momento, el sector financiero estaba creciendo y la posibilidad de emplearse era muchísimo mayor.

Siempre asumí el rol de liderazgo en mi casa por mi personalidad. Quizás tenía más contacto con mi papá y estaba más cerca de él, entonces quería replicarlo, apoyarlo, mandar y asegurarme de que las cosas en la casa se hicieran. Esto es así, esto es así. Además, yo sentía que él me delegaba muchas cosas y creo que esa fuerza y esa energía que tenía me sirvieron mucho para decir “puedo hacer cosas grandes”.

Mi madre era ama de casa, así que su rol era más de cuidado del hogar y de sus hijos. Nunca trabajó fuera de casa, nunca estudió. Yo debo admitir que no quería ser mamá y había decidido que yo sí iba a trabajar.

Al formar su propio hogar, distinto al de sus padres, Mónica abrazó la maternidad con el nacimiento de dos hijas, comprometiéndose plenamente a equilibrar su carrera profesional con la crianza. Su objetivo era educar a dos individuos independientes, conscientes y empoderadas, inculcándoles la idea de que la elección de tener pareja debe basarse en el deseo y no en la necesidad. Mónica siempre ha considerado importante fortalecer la autonomía de sus hijas, brindándoles un espacio propio en el hogar, un desafío que reconoce como parte intrínseca de la experiencia femenina.

Cuando decidí ser mamá, supe que quería darles a mis hijas la compañía y el tiempo necesarios. Sí, a veces el tiempo

que compartimos es corto, pero es de calidad. Por ejemplo, con mi hija Paula, que ya va a cumplir 25 años y es la mayor, pude estar y acompañarla más, pues era una época laboral diferente y disponía de más tiempo. Con Susana, que es la menor, justo tuvimos una conversación en estos días. Me dijo: “mamá, ahora que estás en el Gobierno, siento que tú dices que lo más importante es el trabajo porque impactas a todo el mundo, pero también siento que se te ha olvidado que yo también estoy ahí y te necesito”.

Eso, por ejemplo, no lo había sentido con la mayor porque trabajaba en una empresa privada. El empleo público que tengo ahora es uno de servicio 24/7 y las necesidades personales deben pasar a un segundo plano porque las necesidades del Estado son mayores.

En los últimos 25 años, Mónica ha buscado encontrar un equilibrio entre la tranquilidad personal y su desarrollo profesional, priorizando su hogar. Actualmente, está decidida a emplear su experiencia y trayectoria en proyectos de mayor envergadura, convencida de que esto beneficiará al país. Reconoce que su compromiso con responsabilidades externas puede requerir su atención inmediata, incluso si esto significa dejar su hogar momentáneamente, como cuando es requerida por el ministro o el presidente.

Por consiguiente, es pertinente indagar con Mónica sobre su percepción acerca del apoyo brindado por las estructuras sociales y corporativas para empoderar a las mujeres, facilitando así su capacidad para desempeñar roles tanto maternos como profesionales.

Hay una política de gestión desde el Estado, sobre todo, en la que existen varias dimensiones de la administración y de las entidades. Y una de esas es la dimensión del talento

humano. Eso no es muy conocido desde afuera, pero entre las entidades del Estado sí. Es una de las metas que la dimensión del talento humano se gestione de la mejor manera, con planes de bienestar, con días de la familia, con días de compensación. El teletrabajo, por ejemplo, lo tenemos implementado porque es una parte del salario emocional. Yo te puedo hablar desde la dirección de la Unidad de Regulación Financiera. Lo que hemos hecho con la subdirectora administrativa y de talento humano es entender las necesidades por grupo poblacional y comprender que tenemos mamás con niños pequeños. El tema del teletrabajo las ayuda a conciliar la carga de tener que responder por los colegios de los hijos o a estar presentes cuando son muy pequeños.

Obviamente desde los cargos directivos es mucho más difícil porque tienes que responder a las reuniones inmediatas que se convocan por sentido de urgencia o por temas específicos de país o gremio. Sin embargo, en otros cargos sí es más fácil, lo que hace que las personas se comprometan y tengan espacios para compaginar sus dos roles.

Mónica cree que si hay algo importante para las mujeres de hoy es la posibilidad de levantarse a pesar de las dificultades. Piensa que las mujeres deben arriesgarse más, trabajar por tener relaciones respetuosas, formarse desde el conocimiento y desde la empatía y no ceder su lugar ni quedarse calladas. Tienen que hablar ante las injusticias.

Cuando habla de cómo deben actuar las mujeres para ser reconocidas, es enfática al afirmar que hay mucha gente que valora la luz con la que brillan miles de ellas en Colombia, pero también es consciente de la insistencia de muchos por apagarlas.

La fuerza más grande viene de lo que uno ve de sí mismo: cómo me veo, cómo me proyecto. Habrá mucha gente que

querrá decirle a uno que está mal, que lo que hizo está incorrecto, que no se ve bien, pero si hablamos y si somos lo que somos, de seguro otras mujeres dirán “wow, se atrevió, evitó que se le fueran encima, brilló porque sabía lo que quería. Quiero una persona así a mi lado, alguien con carácter”.

Lo dice una mujer que siente que si hay algo importante en sus principios, en sus valores y en su experiencia de vida es mantener la frente en alto y dominar el miedo.

Cuando le pregunto qué es ser banquera, Mónica suspira, como tratando de resumir en pocas palabras todo lo que quiere decir.

La banca es uno de los sectores más importantes del país, pero como nos hemos acostumbrado a verlo en cada esquina, quizás lo damos por hecho. Sin embargo, desde la banca se manejan demasiados procesos de seguridad para cuidar el ahorro público y para encontrar en dónde ponerlo para que se transforme en un crédito que mejore la vida de los colombianos. Pueden servir para construir una vivienda, ampliar un negocio, estudiar en la universidad, irse de viaje... en fin, para todos esos pequeños o grandes sueños que existen, individuales o colectivos, se necesita de un aliado y ese aliado es el sector financiero.

Ser banquera es desarrollar una capacidad con aliados para que otros cumplan sus sueños. Es desarrollar un Gobierno que trabaje junto a la banca para tener estándares prudentiales, cuidar el capital y los ahorros y construir un país mejor.

PAOLA ANDREA ARIAS GÓMEZ

DIRECTORA DE BANCA DE LAS
OPORTUNIDADES

En Colombia, según datos del Departamento Administrativo de la Función Pública, el 52% de los empleos provistos por el Estado, a corte del 2023, son ocupados por mujeres, en su mayoría con contratos de prestación de servicios. Para Paola Arias Gómez, estar al frente de la Banca de Oportunidades, un programa del Gobierno Nacional, administrado por Bancóldex, es una oportunidad para promover la inclusión financiera en Colombia, ofreciéndoles posibilidades a familias de escasos recursos, pequeñas y medianas empresas y emprendedores con el fin de reducir la pobreza y generar mayor bienestar.

A pesar de los mitos y los sesgos que existen sobre si es mejor trabajar con hombres o con mujeres, ella siente que todas las mujeres tienen en su cabeza la capacidad de hacer lo que se propongan.

Es muy importante tener esa confianza en nosotras, en nuestras capacidades y en lo que podemos lograr. Si confiamos en nosotras, vamos a poder hacer lo que queramos y llegar hasta donde queramos.

Paola nació Barrancabermeja, Santander. Es profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado, cuenta con una especialización en Economía del Riesgo y de la Información de la Universidad

de los Andes y con una Maestría en Administración Pública con énfasis en Finanzas Internacionales y Política Pública de la Universidad de Columbia, en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos. Lleva más de 15 años en banca, sostenibilidad, inclusión y educación financiera, lo cual le ha permitido laborar en cargos muy relevantes en la Superintendencia Financiera de Colombia o en la misma Banca de Oportunidades, donde antes de tener su actual puesto se desempeñó en la jefatura de análisis económico, liderando la generación de estudios y estadísticas oficiales de inclusión financiera del país.

Debo decir que Paola y yo estudiamos juntas una maestría en Nueva York y ella estaba embarazada en ese momento. Quiero preguntarle cómo pudo compaginar esas dos áreas de su vida: ser mamá y trabajar en un sector que requiere de tanta dedicación.

Mi hija nació un viernes y mi última clase fue un miércoles. Las contracciones me empezaron en la madrugada del jueves. El punto es que sí creo que podemos mezclar la vida personal y laboral; ser mamás y cumplir los sueños es totalmente posible. Esa creencia de que si alguien es mamá no va a poder ir a trabajar, hacer algo un fin de semana o estar comprometida laboralmente porque tiene otras cosas en la cabeza, otras prioridades, no es tan así. Nosotras sí podemos trabajar y ser muy buenas mamás, estar presentes para nuestros hijos, ser figuras que respeten, inspirarlos y motivarlos. Ser buenas mamás y buenas trabajadoras no es excluyente. Eso es algo que nos han metido en la cabeza y que nos limita a través de la culpa.

Casi todas las banqueras con la que he conversado hablan de la importancia de los buenos jefes y de sus esposos. En el caso de Paola, ¿será que tener una pareja,

con la que todo se reparte 50/50, facilitó su desarrollo profesional?

Yo creo que ese es un tema del que no se habla mucho cuando comentamos la importancia del rol de las mujeres en el mercado laboral. Es esencial hacer un equipo con tu familia para que te apoyen y sepas que siempre van a estar allí. Cuando nació Gaby, yo seguía estudiando y me faltaban los exámenes finales. En ese momento también trabajaba como asistente de investigación de José Antonio Ocampo. En esa época, recuerdo que Óscar, mi esposo, me ayudaba a darle leche a Gabriela. Yo me la extraía en la madrugada y él me relevaba mientras yo estudiaba, calificaba exámenes y demás.

Él me decía: “vete a estudiar, vete a clase y yo me quedo con la niña. Es tu sueño y todos estamos aquí para ayudarte a cumplirlo”. Ahí entendí que mis sueños también eran los de mi familia. Eso es muy importante.

Las jornadas laborales en un puesto directivo como el de Paola son siempre muy demandantes y exigentes. Esto hace que para muchas mujeres con familia sea difícil alcanzar sus metas personales, ya que las responsabilidades del cuidado del hogar suelen recaer sobre ellas.

Eso es cierto. En la banca, por ejemplo, hay que viajar mucho y Gabriela aún es muy pequeña, entonces tenemos que cuadrar toda la logística del colegio y mi esposo está superpendiente 24/7. Él ha entendido todo lo que mi trabajo me está exigiendo en este momento y ha asumido eso sin problema. La lleva a clase, arregla todo, está atento. Eso me da mucha tranquilidad y me quita una carga de encima, así que no siento culpa porque sé que mi hija está bien con su papá.

El escenario que vive Paola en su casa es por el que debería propender una sociedad; sin embargo, es un pri-

vilegio de muy pocas mujeres aún. De hecho, está demostrado que en Colombia las mujeres que trabajan formalmente reciben un salario mensual inferior al de los hombres cuando tienen hijos menores de 18 años en el hogar. La brecha salarial ha sido una constante en el país y pese a los esfuerzos que han realizado los gobiernos en los últimos años, todavía queda trabajo por hacer. En cifras del propio DANE, entre el 2020 y el 2021, las mujeres destinaron 15 horas y 21 minutos diarios a trabajar: 7,33 horas en labores remuneradas y 7,44 horas en trabajo no remunerado. Los hombres trabajaron en promedio 12 horas y 3 minutos al día, de las cuales 8 horas y 57 minutos las destinaron al trabajo remunerado.

Ahora bien, no nos digamos mentiras: los espacios de poder están copados más por hombres que por mujeres. Conociendo la importancia del rol que juegan los mentores y los jefes en el desarrollo de la mujer en el campo laboral, quise saber, en el caso de Paola, cómo fue su experiencia junto a José Antonio Ocampo, una de esas referencias obligadas en la economía colombiana.

Yo llegué a la universidad sabiendo que José Antonio era profesor y que era un referente. Todos lo habíamos leído, lo conocíamos y se me ocurrió enviarle un correo. Palabras más, palabras menos, le dije algo como: “yo soy Paola, voy a entrar a SIPA (School of International and Public Affairs) y quiero trabajar con usted porque es un referente, es muy importante y me parecería lo máximo estar en su equipo”. Debo confesar que se lo envié sin ninguna expectativa de que me fuera a responder. A las dos semanas me contestó y me pidió que habláramos.

¿Y cómo fue esa experiencia de trabajar tan cerca de uno de los economistas más importantes del país?

José Antonio tiene un gran don de gentes. Todos sabemos lo buen economista que es y conocemos lo que ha escrito, lo que ha publicado y lo que ha hecho en su carrera profesional, pero hay que decir que él es una persona que siempre está pensando en los demás. Empecé a trabajar con él como asistente de investigación y luego comenzamos a publicar. También lo acompañaba a sus clases.

La relación con él fue muy especial porque me dio toda su confianza y me impulsó para que construyéramos cosas como iguales. Yo creo que eso es algo que no pasa mucho cuando uno trabaja con estos grandes jefes. Muchos te forman y te dan pautas, pero dejan claro que ellos son los jefes y tú la subordinada. Pero él me puso en sus mismas condiciones y se preocupó por hacerme brillar, que la gente me reconociera y que estuviera bien.

Esa suerte de encontrar un gran mentor como el ex-ministro Ocampo fue un punto de quiebre para la vida profesional de Paola, siendo un ejemplo perfecto de la importancia de encontrar mentores que nos promuevan.

Cuando empecé con José Antonio, pasaron muchas cosas y en algún punto me dijo: “bueno, vamos a hacer un libro de bancos de desarrollo”. Yo venía de trabajar en la FDN y me dijo “hagámoslo y nos vamos en el verano a Colombia”. Al principio le dije que no porque me soñaba haciendo las prácticas de la maestría en África o en Asia, pero justo en ese momento a mi papá le dio un cáncer muy fuerte y yo me devolví a Colombia. Además de eso, estaba embarazada y vivía muchas emociones en mi vida personal. José Antonio siempre me dio espacios, tiempos y estuvo pendiente de lo que me sucedía. Yo eso se lo agradezco mucho porque fue un momento muy difícil de mi vida.

¿Será que a las mujeres se nos exige tener mucho más estructurado un plan de lo que queremos lograr para encontrar a este tipo de mentores?

Yo creo que es muy importante tener clara la meta, visualizarla y proyectarla. Lo segundo es que hay que trabajar. A veces nos preocupamos por los siguientes pasos, por cómo conseguir un mentor, pero creo que son situaciones que se dan fortuitamente cuando uno trabaja, lo entrega todo y da el máximo de sí incluso desde que se es practicante. Sin importar lo pequeña que sea la tarea que tengas que hacer, eso es trabajo tuyo y habla de ti. Hay que meterle la ficha, escuchar a los mentores y valorar cada paso del camino.

Antes de trabajar con José Antonio, yo había trabajado con Clemente del Valle y era su asistente en la presidencia en la FDN. Yo era la todera, hacía desde una presentación y un plan de negocios hasta un programa de capacitación, y a veces me preguntaba qué hacía allí. Sin embargo, cuando llegué a donde José Antonio, él me hizo ver que toda esa experiencia era valiosa, que había sido un puente para que yo llegara a donde estaba.

Tener claridad en cuanto a procesos, objetivos y confianza en uno mismo es lo más importante para Paola. Pero ¿cómo se logra eso? A veces, las mujeres experimentamos inseguridad y encontrar la confianza necesaria para avanzar en nuestras carreras puede ser más difícil de lo que parece. Por eso es interesante saber qué herramientas usó Paola para construir esa confianza propia y si su familia tuvo algo que ver para que llegara a donde está.

Definitivamente, la familia es muy importante para generar confianza y que podamos visualizar hasta dónde queremos llegar. Yo creo que tuve una combinación perfecta en mis padres. Mi papá era un hombre muy inteligente, trabaja-

dor, echa'o pa'lante, santandereano, berraco. Fue mi referente y mi inspiración, así que quiero ser como él. Por otro lado, mi mamá estaba siempre en la casa con nosotros, cuidándonos y acompañándonos. Ella estuvo allí para todas las crisis que uno tiene en la adolescencia: que si estoy gorda, que si estoy flaca, que si puedo, que si no puedo, que si soy capaz...

Ella me enseñó que tengo que confiar en mí porque las barreras siempre van a estar allí y hay que romper los techos de cristal que nos imponemos. Tenemos que demostrar que somos capaces y que podemos abrirnos las puertas. Algún jefe me decía en algún momento: "es que toca tener piel de cocodrilo". Yo, en definitiva, creo que sí. Otra cosa importante es no tomarse las cosas como si fueran personales, pues ahí es cuando empiezan a afectarte.

Un aspecto que me llama muchísimo la atención, y que es un denominador común entre muchas de las banqueras entrevistadas, es que encuentran su modelo a seguir en sus padres, quienes desempeñaban roles laborales mientras las madres se quedaban en casa, reflejando una época pasada. Le planteé a Paola si desea que su hija, Gabriela, la tenga a ella como modelo a seguir.

Yo quisiera que me admirara y me tuviera como referente, pero no necesariamente para que sea banquera, financista o economista. Al final, es su decisión lo que quiera estudiar, pero sí me gusta la idea de ser su referente porque, a su vez, ella, como hija, es mi motor y mi prioridad. Mi familia es lo más importante para mí, incluso si no paso todo el tiempo con ellos. Estoy segura de que buscar la felicidad y el desarrollo personal es fundamental, pero también me preocupo por su bienestar. Puede sonar a cliché, pero creo firmemente que si las madres están bien, satisfechas y contentas con lo que hacen, eso se reflejará en todo su entorno.

Para Paola, las banqueras son como un bicho raro y se mueven en un universo de banqueros. Ella está en el sector público, donde se mezcla lo social con generar mejores condiciones desde la agricultura o la inclusión financiera. Allí hay áreas más amplias de acción y las mujeres marcan la diferencia. A ella la satisface mucho estar en el sector público porque logra que los productos y servicios financieros les lleguen a todos.

Somos un medio para que los colombianos y las colombianas estén mejor; para ayudarles a los campesinos del Chocó, del Atlántico, del Pacífico, de la Orinoquía y de la Amazonía a acceder y usar servicios financieros que mejorarán sus calidades de vida. Es muy satisfactorio ser una palanca clave para mejorar condiciones y generar desarrollo económico en el país.

ÁNGELA MARÍA PENAGOS CONCHA

DIRECTORA DE LA OFICINA DE CEPAL EN
COLOMBIA Y EXPRESIDENTA DE FINAGRO

Angela ha logrado calar en el sector financiero como muy pocas mujeres lo logran. Es cierto que ahora hay más mujeres en este mundo que antes, pero siguen siendo pocas en cargos directivos, como el que ella tenía en Finagro, una gran entidad del Estado que promueve el desarrollo rural colombiano desde hace más de 34 años, y como el que ahora ostenta en CEPAL.

Saber que tiene tanta experiencia en el sector me lleva a preguntarle por qué cree que hay tan pocas mujeres en los cargos directivos del ámbito público.

Creo que ha existido una estructura patriarcal de toma de decisiones que favorece a los hombres. Esto de las jornadas de trabajo larguísimas requiere de un compromiso muy fuerte con el tiempo, con el trabajo, cosa que es un tema delicado para nosotras. Existe una falsa percepción de que a las mujeres que están al mando no se les hace caso y se pasa por encima de ellas. Hay muchos matices, pero me parece que la situación ha ido cambiando con los años en Colombia.

En su trabajo, prefiere que la mayoría de su equipo más cercano esté compuesto por mujeres. Ha observado que los equipos liderados por mujeres suelen tener una dinámica altamente efectiva, basada en la colaboración y la empatía.

No siempre se puede y no tengo nada en contra de los hombres. Lo que ocurre es que se crea una mejor sensación de equipo, de que podemos trabajar y lograr las cosas. Obviamente no todo sale bien siempre, pero me ha gustado trabajar con mujeres y con amigas porque jamás he sentido envidias o percepciones de que van a hacer algo a escondidas.

Es más, gente de otros países me han dicho que Colombia tiene uno de los mayores porcentajes de mujeres en cargos directivos en el Gobierno. No obstante, en el sector financiero público hay mucho más trabajo por hacer. Casi todos son presidentes, no presidentas. De hecho, cuando yo llegué al cargo, les pedí que me llamaran “presidenta”, no “presidente”. Así le hago honor a que llegué al cargo siendo mujer y defiendo que más mujeres pueden llegar a puestos altos.

Ángela es madre de dos hijas y, sin duda, asumir la maternidad y ostentar un cargo de tanta atención fue un momento difícil de su vida.

Hace 19 años, cuando nació mi hija Antonia, yo trabajaba en Planeación Nacional. La estaba amamantando muchísimo y en ese momento, en las oficinas, no había en dónde alimentarla ni extraerme la leche, así que tenía que hacerlo en cualquier baño. Por fortuna, desde entonces, he tenido muy buenos jefes que entienden a las madres y solicitan que se hagan cambios estructurales para acomodar nuestras necesidades, pues la solución no puede ser retirarnos ni irnos por un tiempo mientras criamos a nuestros hijos y luego volver.

En el entorno laboral contemporáneo, persisten situaciones que generan desafíos adicionales para las mujeres. Este fenómeno impacta significativamente en aquellas que, en un intento por integrarse, se ven forzadas a aceptar condiciones laborales desfavorables cuando tienen

que lidiar con sus obligaciones, pero también con su maternidad, sus ciclos biológicos y sus deberes en el hogar.

Esas actitudes crean un problema de exclusión laboral muy fuerte. Hay mujeres que aceptan esas condiciones, pero luego les pesa esa decisión porque perdieron años de trabajo, pensión, crecimiento y reconocimiento.

Cuando tuve a Antonia, recuerdo que estábamos negociando el TLC con Estados Unidos, nada más y nada menos, y yo era una de las que hacía los cálculos para la negociación del capítulo agropecuario. Fue duro balancearlo todo porque, al principio, Antonia estuvo muy enferma, entonces tenía que estar mucho en la clínica y en la casa, todo sin dejar de trabajar. Por fortuna, Andrés, mi marido, fue un gran apoyo. Es vital formar un equipo en el que cada uno colabora y asume los roles necesarios si el otro está ocupado.

Me acuerdo de que mi jefe en ese momento era Ricardo Torres. Hace poco me envió un libro que se llama Cartas a Antonia, de Alfredo Molano Vargas, pues pensó mucho en mí y en lo difícil que fue esa situación por todo el trabajo que teníamos encima y lo que le sucedía a mi hija. Ricardo siempre fue un líder que confiaba en que todo se podía sacar adelante.

Es cierto que a veces se desestima la importancia de una pareja que apoye a las mujeres exitosas. No obstante, creo que debemos cambiar la frase de “detrás de todo gran hombre hay una gran mujer” por esta: “detrás de cada persona exitosa hay una pareja que juega en equipo”.

Andrés es muy tranquilo, no da problemas y es como un yoguini, lo cual me ayuda bastante. Cuando decidimos tener hijos, mi carrera estaba empezando. Antonia se levantaba cada dos horas y yo tenía jornadas de trabajo muy intensas, entonces era él quien la atendía y se quedaba con ella. Le

cogía la manito, la volvía a dormir y me tranquilizaba porque decía “no te preocupes, yo me duermo más fácil que tú, entonces no pasa nada”. Por su paso por la Armada, él estaba acostumbrado a dormirse en segundos, pero yo, en cambio, si me despertaba, no me volvía a dormir.

Llegamos a acuerdos, creamos un equipo e hicimos lo mismo con Silvia, aunque ella fue más dormilona que Antonia, por fortuna.

En ese contexto, está demostrado que, en Colombia, las mujeres trabajadoras formales reciben un salario mensual inferior al de los hombres cuando tienen hijos menores de 18 años en el hogar. La brecha salarial ha sido una constante en el país y pese a los esfuerzos que ha realizado el Gobierno en los últimos años, aún queda trabajo por hacer. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha informado que, en Colombia, las madres ganan un 6,5% menos que las mujeres sin hijos. Además, este no es el único obstáculo. Según el mismo informe, las oportunidades de empleo disminuyen cuando las mujeres se convierten en madres. La tasa de participación laboral de las madres es del 55% en comparación con el 62,1% de las mujeres sin hijos¹. Lo que las estadísticas no dicen es lo complejo que es para una mujer llegar al sector público financiero.

Incluso creo que es más difícil armar y gestionar los cambios que llegar hasta un buen cargo. La dificultad es que casi todos en el equipo directivo son hombres bastante mayores, así que hay que tener mucha confianza para enfrentarse a ellos y decirles que lo que han hecho toda la vida no está

1 Tomado del diario *La República*: <https://www.larepublica.co/economia/ingresos-de-las-madres-esta-6-5-puntos-porcentuales-debajo-de-quienes-no-tienen-hijos-3400843>

funcionando, que deben evolucionar y adaptarse a los nuevos tiempos.

Una de las cosas más duras que me tocó en Finagro fue decir que necesitábamos más contacto con la gente. Había un sector que ni sabía que existía Finagro y que además era un banco de desarrollo que podía ayudar a campesinos y productores. Fueron discusiones fuertes para que entendieran la importancia de darnos a conocer a la gente, pero al final pude hacer varios cambios y tomar decisiones.

Si bien Ángela no tiene la certeza de que será un referente para sus hijas, está segura de que ellas han ido forjando una visión sobre las mujeres que seguro les servirá en el futuro.

Mis hijas se han educado en un entorno muy feminista gracias a mis hermanas, a mi mamá y a mí. Mi madre tiene 84 años, pero jamás ha dejado de tomar decisiones y de tener un poder impresionante en la casa. A pesar de que era mi papá quien proveía el dinero, ella decidía sobre las finanzas, decía qué se comía, cómo se ahorraba, dónde comprábamos las cosas o si íbamos de vacaciones o no.

Por otra parte, una de mis hermanas, Vilma, me ha impulsado mucho más a declararme como feminista, pues escribe, da cursos del tema y enseña en la ICESI de Cali. Desde muy chiquita siempre me ha guiado por ese camino.

Para Ángela, ser banquera también tiene que ver con poder tomar decisiones que ayuden a la gente y con trabajar para que las personas no sientan que la banca es una enemiga.

MELVA ROJAS PALADINEZ

GERENTA DE GENERAL DE LA COOPERATIVA
COOFISAM (HUILA)

Melva se autodefine como una mujer enamorada de la vida, apasionada, casada, madre de un hermoso hijo de 14 años y decidida a afrontar todos los retos que impone la vida.

El proyecto más maravilloso de la vida es ser madre, aunque también es de los más difíciles cuando lideramos estos cargos de administración y gerencia. Lograr ese equilibrio para poder atender a la familia y el trabajo, para no dejar de lado a los amigos, los padres o los hermanos es lo verdaderamente importante. Lo que uno aprende es que cada momento debe disfrutarse al máximo. Tengo dos horas al día para compartirlas con mi hijo, entonces deben ser de calidad. Si estoy con mi esposo o con mis amigos, tengo que disfrutar, ser feliz, entender que esos instantes son irrepitibles. De esa manera, nada se vuelve limitante para continuar esos sueños y retos grandes. Hay que sacrificarse, por supuesto, ya que en estos cargos se viaja bastante. Sin embargo, durante esos tiempos fuera sigo conectada con mis seres queridos a través de llamadas.

Melva Rojas es contadora pública especializada en Gerencia de Empresas y lleva 25 años en el sector de las cooperativas. Hoy es la gerente de la Cooperativa Coofisam, una empresa con 63 años, que tiene presencia en

33 municipios de los departamentos del Huila, Tolima y Caquetá. Cuenta, además, con 19 oficinas y 40 corresponsales solidarios. La cooperativa ha tenido 4 gerentes en todos estos años: 2 hombres y 2 mujeres. Esto implica un tiempo y una entrega que Melva conoce muy bien, pero que sin lugar a dudas habría sido imposible sin el acompañamiento de su familia.

Yo soy del Caquetá. Fuimos desplazados por la violencia con mi familia y llegamos un día al centro del departamento del Huila. Mis padres dejaron de ser agricultores para hacer otros trabajos y eso impactó mucho sus vidas, tanto que los llevó a la quiebra. Por eso nos tocó irnos a vivir en un barrio muy popular, en unas condiciones diferentes a las que estábamos acostumbrados, pero fue una época feliz porque aprendí tres valores superimportantes: el trabajo, el amor a Dios, porque en mi fuerza interior siempre ha estado esa sabiduría, ese acompañamiento, y el amor al servicio.

Esos valores que enmarcan la vida de Melva son los que encontró en Coofisam cuando llegó a trabajar ahí. Destaca que es una de las razones por las que se siente tan orgullosa de pertenecer a esa empresa.

La historia familiar de su infancia le proporcionó las herramientas y principios necesarios para desenvolverse en el ámbito laboral. Sin embargo, el apoyo incondicional del hogar que construyó en su vida adulta resultó fundamental para alcanzar el éxito que disfruta hoy en día.

Me casé con un huilense, con una persona que se dedicaba al sector del turismo. Él ha sido un apoyo clave para mí. Es un tipo supremamente activo que me ha ayudado mucho, me ha empoderado y me ha colaborado con el relacionamiento, pues uno de los grandes retos de este cargo es la gestión de medios.

Melva siente una enorme gratitud por cómo su familia la crio, pues, a pesar de las adversidades, le dieron una solidez emocional y moral que la mantuvo siempre en el camino correcto para llegar a donde está. Melva, por las condiciones de su origen, no tuvo una motivación para completar una carrera profesional. Como muchas mujeres que provienen del campo, en ocasiones la prioridad es sobrevivir. Lo que sí aprendió fue el valor del trabajo y comprendió que entre mejor se preparara para la vida, mejores condiciones podría adquirir para ayudar en su casa. Finalmente, estudió en el SENA gracias a una amiga del bachillerato que la animó. De hecho, mientras estudiaba para ser auxiliar contable, trabajaba en una casa de familia.

Ella nunca le ha huido al trabajo, pero cree que muchas mujeres deben salirse del rol de trabajar solo para subsistir.

Hubo una época en ese trasegar que fue muy buena. En ese entonces nos daban una especie de patrocinio: una empresa patrocinaba a estudiantes y nos pagaban tanto en la etapa lectiva como productiva. Otro angelito que apareció en mi vida fue el sacerdote con quien trabajé, porque fui legionaria, catequista y delegada de mi barrio en la parroquia. Ese sacerdote me ayudó a conseguir el patrocinio de un almacén de cadena. Luego el jefe de ese almacén me motivó a empezar la carrera profesional de Contaduría Pública. Después un amigo con el que estudié en la universidad me refirió para un cargo y ahí vino un salto de fe grandísimo en mi vida.

Yo ya estaba en el cielo, con un contrato laboral, y mi compañero me dijo: “hay una oportunidad para un contrato de prestación de servicios de seis meses para practicar lo que estás estudiando”. Decidí aceptar. Hice esos seis meses y luego

me vinculé... y he estado 26 años en esa empresa. A partir de ese momento, las personas siguieron motivándome, pero lo más importante fueron los principios que aprendí y los valores que me inculcó mi familia.

¿Será que en el sector de las cooperativas hay más oportunidades para las mujeres que en el sector bancario? ¿Será que, desde los roles directivos, siendo mujer, se es consciente de la importancia de abrirles el camino a las que vienen? Tenía que preguntárselo a Melva, que tiene todo el conocimiento al respecto. Según datos de Confecoop, por lo menos en lo que tiene que ver con la vinculación a entidades de este tipo, las mujeres son casi el 50% de los afiliados. El informe señala que, en lo referente a mujeres que ocupan cargos de gerencia, en las microempresas cooperativas se concentra un alto porcentaje, el 35.5%, seguido por pequeñas empresas cooperativas con el 33.1%, medianas empresas cooperativas con el 26.8% y grandes empresas cooperativas con el 13%.

Yo he visto que hay una oportunidad muy grande para las mujeres en el sector cooperativo. De hecho, cada día son más las cooperativas de ahorro y crédito que tienen gerentas. En el departamento del Huila, por ejemplo, el 90% somos mujeres en ese cargo. En las cooperativas tenemos mucho en cuenta el proceso de cada persona. Patrocinamos aprendices del SENA y ese es un momento muy importante para que se dé a conocer el perfil de la mujer. Así van ascendiendo, teniendo mejores oportunidades y generamos oportunidades para las mujeres.

Las mujeres que ocupan roles de liderazgo, independientemente de su magnitud, suelen exhibir atributos innatos que benefician a la organización. Su empoderamiento y empatía las inclinan hacia el servicio a las per-

sonas. Esta fusión esencial se convierte en un requisito imprescindible para liderar en sectores financieros y competitivos, donde la sensibilidad hacia el trabajo social es clave.

Pienso que están dadas las condiciones para que las mujeres lleguen a esos liderazgos. Hoy trabajo con tres mujeres en la alta gerencia y son excelentes, empoderadas y tienen muchas cualidades. Estoy segura de que todo el equipo femenino que hay en la cooperativa las admira y esperan seguir creciendo desde sus cargos.

Cuando le pregunto a Melva qué es ser banquera desde el sector del cooperativismo, dice que es representar una unión de esfuerzos, administrar recursos de muchas personas y generar mayor bienestar para cada una.

Estas personas ponen en nuestra cooperativa sus aportes y sus ahorros para que lleguemos con bienestar, para que hagamos inclusión, para que llevemos proyectos a las mujeres, para que podamos soportar nuestra fundación, que tiene unas escuelas de vida en las que trabajamos con deportes, danzas, adultos mayores, etc. Entonces, ser banquera es saber liderar como mujer y gestionar los recursos de nuestros asociados con el propósito de trabajar por el desarrollo integral de todos lo que hacen parte de nuestra cooperativa.

ANA CAROLINA DEL CAMPO

VICEPRESIDENTA DE PRODUCTO Y OPERACIONES DE TUYA

En América Latina, la edad promedio de un gerente de primera línea está entre los 35 y 45 años, por eso la carrera de Ana Carolina del Campo, vicepresidenta de producto y operaciones de Tuya es un caso atípico en el sector. A sus 23 años fue gerenta de inteligencia de negocios y de producto de medios de pago, lo que para ella fue un gran reto, pues no solo tuvo que enfrentar los acostumbrados sesgos por ser mujer, sino que, además, la edad le jugaba un poco en contra.

Me acuerdo mucho de que el día que me invitaron a hacer parte de ese grupo directivo, me sentó el doctor Juan María Robledo, que en paz descansa y que era el vicepresidente ejecutivo del Banco de Bogotá, con Julián Sinisterra, que en ese momento era mi jefe, y me dijo que iba a ser gerente. Yo me acuerdo de que el doctor Robledo me dijo: “mija, usted es capaz y usted es la que conoce el negocio de tarjeta de crédito”. Entonces esas palabras me dieron seguridad para poder ser gerenta tan joven.

El liderazgo y la juventud de Ana Carolina tuvieron impactos importantes en sus equipos de trabajo, pues la forma de gerenciar de una mujer joven es distinta a la tradicional.

Yo creo que tanto en la vida personal como en el liderazgo, los hombres y las mujeres somos distintos. Creo que lo que más marca el estilo de liderazgo de una mujer es la cercanía y empatía. Y hay un tema de sensibilidad que nos permite ponemos en el papel del otro y reconocer que hay cosas que marcan diferencias.

Y si bien el liderazgo femenino marca una diferencia, lograr que fuera posible en un sector tan masculinizado como el bancario requirió de líderes conscientes de la importancia de tener equipos diversos y de darle mayor participación a las mujeres. El caso de Ana Carolina y la organización a la que pertenece es un ejemplo de ello.

La mayor cantidad de trabajadores en Tuya son mujeres y eso tiene que ver con ese liderazgo, que viene desde el presidente Carlos Iván Villegas. Él es un líder que apoya la equidad de género, entonces todo viene desde el líder que tenemos y desde la misma junta directiva, que hoy en día ya es ejemplo en la industria porque el 33% son mujeres. Por lo tanto, desde la intención misma creo que existe un apoyo a ese liderazgo femenino.

Las brechas de género se cierran en los lugares laborales gracias también a los espacios familiares y personales en los que viven las mujeres. El caso de Ana Carolina es un gran ejemplo. Recién casada y con ganas de tener hijos, su esposo es un compañero de vida que entiende la importancia de su crecimiento laboral.

Diego, mi esposo, ha sido un apoyo en mi carrera y en mi crecimiento como profesional. En casa, él sabe que la responsabilidad es de dos y me ha dado mucha tranquilidad cuando tengo que viajar precisamente porque tenemos esa responsabilidad compartida, cosa que ha sido así en todo mi proceso y en toda mi carrera profesional. La verdad es que

encontré un hombre que desde su misma familia, siendo muy antioqueña, tiene una cultura de corresponsabilidad. Me he encontrado con que en Medellín, y puntualmente en Tuya, donde aproximadamente el 70% somos mujeres, en todas las casas de mis compañeras y de mis colegas, el hombre es fundamental y existe esa labor compartida. Quizás esperaba encontrarme con otro tipo de cultura, pero hoy doy testimonio de algo completamente distinto.

No solo la familia que se construye es esencial para el desarrollo de las mujeres, sino también los padres y el entorno de esa primera infancia que moldea un carácter y da herramientas para el futuro.

Creo que la familia también es crucial y en la mía fui muy afortunada porque tuve una mamá y un papá muy presentes. Los dos fueron importantes en esa disciplina. Mi papá es un amante del deporte y agradezco que lo vi todos los días levantarse temprano, incluso los fines de semana, pues me dio unos fundamentos para entender que la disciplina es lo que se requiere en cualquier campo de la vida. A mi mamá le agradezco mucho porque siempre nos decía que todo se podía, que teníamos que soñar en grande, que teníamos que intentar llegar a donde quisiéramos hacerlo. Mis papás me dieron esas herramientas que mis hermanas y yo hemos intentado valorar. Yo soy la hermana mayor, entonces lo de equidad de género en mi casa se nos dio muy bien, ya que mi papá siempre nos dio apoyo. Mi mamá, por fortuna, trabajó todo el tiempo y nos dio justamente el ejemplo de que había un liderazgo femenino y una equidad en nuestra formación en casa.

En el caso de Ana Carolina, la educación que le dieron sus papás a ella y sus hermanas influyó de gran manera en sus decisiones de vida. Tristemente, esta no es la realidad en

muchos hogares del país, pero es significativo contarle dado ese rol de liderazgo que tiene hoy como mujer y siendo tan joven, además. Sin los elementos que tuvo en su casa como ejemplo, no habría podido tener la carrera que desempeña hoy y con la que avanza sin detenerse, con absoluta convicción y empoderamiento.

Creo que yo tengo la banca en la cabeza desde chiquita. Mi mamá me cuenta que me encantaba jugar al banco. El hecho de que me compraran los billetes, los sellos y las chequeras de juguete era ver, de alguna manera, que desde los cinco años me daban herramientas que me inspiraron. En el colegio, cuando tocaba participar en la izada de bandera o en actividades donde había exposición, había un liderazgo en mí que mis padres apoyaron mucho y eso, sin lugar a dudas, me dio la seguridad necesaria para estar donde estoy.

Uno de los grandes desafíos que ha tenido Ana Carolina ha sido abrirse un lugar y un espacio como mujer joven. Ella afirma que hace 15 años era un verdadero desafío llegar a reuniones en las que los directivos hombres eran los que tomaban las decisiones y había solamente una o dos mujeres. La voz femenina se vuelve fundamental y Ana Carolina ha trabajado por ello.

En estos últimos años que he estado en Tuya, la voz de las mujeres ha sido más que relevante, pues tiene firmeza y es primordial. No es solo en el equipo directivo, sino que mayoritariamente son mujeres las que trabajan en esta compañía de financiamiento. También el 65% de los clientes son mujeres. En este momento, más que un desafío o decir que es algo que no se puede, existe una responsabilidad por cambiar algunas creencias que han dictado que la banca es masculina o que solo los hombres son los expertos. A mí me da muchísimo orgullo saber que estamos realmente en un gremio y en un

sector en donde, de manera decidida, tanto hombres como mujeres estamos cerrando esa brecha de género.

Al preguntarle qué es ser banquera, Ana recuerda una clase que tomó en la universidad y que la marcó muchísimo: Historia de la Mujer. A lo largo de un semestre, estuvo en contacto con diferentes relatos de mujeres que revolucionaron, que cambiaron y que transformaron muchas de las realidades que la sociedad tenía entonces. Admite que eso la inspiró y dice que la mayor lección que le quedó fue la necesidad de preguntarse, luego de conocer esas historias, cuál iba a ser la que ella construiría para aportar al futuro de todas.

Ser banquera es construir país, es hacer parte de un gremio que construye un país próspero. Nosotros transformamos, damos oportunidades, y justamente, en Tuya y en la labor que hago, el propósito de la compañía y del trabajo diario es transformar vidas y generar inclusión. He podido vivir como banquera la inclusión de 2 millones de clientes. Cuando veo que un 65% de esos clientes son mujeres, siento que es un ejemplo de cómo se construye desde ser banquera. Pienso en los bonos sociales, pues el 74% son para acompañar y dar financiamiento, para cerrar la brecha financiera.

Y cuando escuchamos los testimonios de esas mujeres en diferentes poblaciones, encontramos que gracias a ese acceso al crédito lograron tener su empresa, sacar sus hijos adelante, comprar la nevera para los insumos que tenían en su negocio de empanadas o para su negocio de perros calientes... En general, para que todo fuera más próspero. Entonces, como banqueras tenemos esa responsabilidad de construir país y aportar a esa transformación de la sociedad.

MARIELA RAMÍREZ

VICEPRESIDENTA DE FINANZAS EN MIBANCO

Si hay una mujer que tiene la banca en sus venas es Mariela Ramírez, vicepresidenta de finanzas en Mibanco Colombia.

Mi papá acostumbraba a llevarme muchos libros. Yo tenía uno que te enseñaba cómo divertirse haciendo cosas, entre las que indicaba cómo vender limonadas. Entonces, con mis hermanos jugábamos a comprar y vender. Mi papá trabajaba en Cofide, que aquí en Colombia es como Bancóldex, y me enseñaba a prestarles dinero a los demás. Recuerdo muy bien que en las medias de nylon venían unos cartoncitos y yo les escribía “Mariela Ramírez, prestamista”. Así creé mis tarjetas de presentación. Cuando alguien necesitaba plata (mis tías, mis hermanos), yo les prestaba y les cobraba un “interés”, pero no lo llamaba así, sino que era una “monedita extra”.

Con todas las moneditas que había juntado, mi papá me dijo que fuéramos a abrir una cuenta de ahorros y así fue. La primera vez que entré a un banco en Lima fue a abrir mi propia cuenta. Me acuerdo mucho de haber hecho la fila, de la gente, de cómo abrimos la cuenta y de que yo llevaba una bolsita con mis monedas. Y a la pobre cajera le tocó contar eso, ya se imaginarán.

Si bien a esa edad aún no tenía muy claro si quería ser banquera, sin duda alguna la experiencia, la relación con sus monedas y “los otros negocios” que dice que tenía sí le estaban indicando cuál sería su camino.

Mariela Ramírez Campos lleva más de 20 años en el sector de las finanzas, es ingeniera industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú y tiene un MBA en Administración y Gestión de Empresas. Sin duda, su padre, también ingeniero industrial, fue un ejemplo para ella, pues cuando era niña la llevaba a una fábrica de textiles en donde trabajaba para que aprendiera de ese oficio, pero confiesa que eso no la convenció del todo. Dice que de él aprendió la constancia y la resiliencia, pues el interés por las personas lo heredó de su mamá. Mariela afirma que ese genuino interés por ayudar, más allá de una transacción económica, es el que la ha marcado mucho y lo que procura reproducir ahora desde su lugar en Mibanco.

Ella cree que, a veces, las mujeres también son machistas y somos quienes nos imponemos las barreras.

Ni siquiera deberíamos diferenciarnos. Creo que todos somos iguales, pero nos cuesta un poquito más a las mujeres tener esa igualdad. Me pasó cuando me mudé de Perú a Colombia. Mi primera respuesta fue: “no, ¿cómo así? ¿Y cómo me voy con mis cosas? ¿Y mis papás, mis abuelos? ¿Mi esposo cómo va a dejar el trabajo?”. Luego fue él mismo quien me hizo pensarlo dos veces. Me preguntó “¿por qué no?”. Ahí es donde nosotras vamos estableciendo barreras. Yo me había puesto en la mente cosas que no eran. Ni siquiera consideraba que pudiera derribar esos obstáculos o intentar construir una historia en la que pudiera hacer que todo funcionara, así tuviera a mi familia y amigos lejos, así mi esposo dejara su trabajo, etc.

Con el tiempo, y en medio del proceso de cambio, Mariela se dio cuenta de que todo es posible al momento de tener la oportunidad de crecer profesionalmente, pues incluso terminan alineándose los entornos familiares y personales. Por eso, cuando Mariela rechazó al principio venir a Colombia, pensó en que un hombre jamás dudaría en aceptar un traslado. Simplemente diría “me voy y que mi esposa llegue después con los niños”. Ahí es donde me parece importante el rol de la pareja, pues este tipo de decisiones se toman en familia y con su apoyo, en pro de su desarrollo profesional.

Para mí es incalculable todo el apoyo que me da mi esposo. En algún momento, empezamos a construir una vida juntos y ha habido instantes en los que él me apoya más a mí que yo a él, siempre encontrando el balance. Creo que esa es una jugada que tenemos que hacer las parejas.

Justo seis meses después de mudarnos, empezó la pandemia. Entonces todo fue más difícil porque yo tenía un trabajo nuevo, con un cargo financiero muy pesado. Era vicepresidenta de finanzas y también tenía que estar con los niños, lidiar con el colegio y con todo lo nuevo. Ahí Luis Alfredo, mi esposo, se encargó de ellos mientras yo avanzaba en el nuevo cargo. Tenemos anécdotas por montones de la pandemia, de las clases virtuales, de mi hijo Cristóbal, que estaba chiquitito... pero sin ellos no lo habría logrado.

Ser mujeres, cada una con una historia personal, le impone una impronta al trabajo que hacemos y cómo lo vemos. Es por eso que Mariela siente que ser banquera le da el poder de ayudar a la gente. Algo que marca mucho su respuesta es la capacidad de escribir historias de progreso en conjunto. Así pues, cuando se le pregunta qué es ser banquera, sin dudar contesta:

Ser banquera es tener un interés genuino por el cliente. En nuestro caso, en la microfinanciera, somos nosotros los que vamos a buscarlos a ellos. Es diferente a la banca tradicional, pues allí son los clientes los que los buscan. Nosotros, en cambio, estamos todo el tiempo pisando las calles, buscándolos en sus negocios y ayudándolos a progresar.

Entonces, creo que ser banquera es ayudar a otros y estar conectada con esa pasión.

El modelo de negocio de las microfinancieras, como bien lo describe Mariela, se diferencia de la banca tradicional, pues nació con un enfoque distinto y, para explicarlo mejor, cuenta una anécdota que vivió con el gerente de su entidad antes de partir a Colombia.

Cuando Javier, el gerente general de Mibanco en Perú, me dijo que me fuera para Colombia, me dio una premisa muy clara: quería que lleváramos a otro país la cultura de Mibanco Perú. “No sé qué vas a hacer”, me dijo, “pero quiero eso”. Yo acepté a pesar de que tenía muchas cosas en la cabeza, dudas de si algo saldría mal, si no me acomodaba, etc. Ahora, con el paso del tiempo, me puse a pensar y creo que lo clave es encontrar una intersección entre la habilidad y la pasión que tenemos y disfrutar de eso para ser mejores líderes. Así se es más transparente, genuina.

Disfruto mucho de las microfinanzas y creo que esa es mi esencia. Cuando creo que lo que estoy haciendo de verdad me genera pasión, me siento bien y recuerdo lo que decía el expresidente de Mibanco, Gregorio Mejía: “nos pagan por hacer el bien, imagínate”.

VIVIANA ARAQUE

PRESIDENTA EJECUTIVA DE BANCAMÍA

Viviana tiene en su mente un vívido recuerdo de su primera vez en un banco. No olvida que entró a uno, de la mano de su papá, cuando tendría solo siete años. La deslumbraron el espacio, el orden y la atención, pero lo que más la impactó fue la confianza que tenía la gente a la hora de ir a depositar su dinero allí. Se enamoró desde entonces y cumplió luego su sueño de ser banquera.

Viviana Araque Mendoza es la presidenta ejecutiva de Bancamía, entidad de la Fundación Microfinanzas BBVA. Se graduó como administradora de empresas de la Fundación Universitaria los Libertadores y es especialista en Gerencia Financiera de la Javeriana. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector desarrollando estrategias comerciales, liderando las áreas de venta y mercadeo y gestionando canales de distribución. Viviana reconoce que sus padres tuvieron un rol muy importante en la decisión de formarse para los negocios.

Mi papá siempre fue emprendedor. Cuando tenía que hacer cotizaciones, me pedía que le ayudara, entonces se las pasaba a máquina de escribir y le colaboraba con los cálculos. Siempre me llamaba y me decía que yo era buena con los números. Me gustaba que se apoyara en mí y que le dijera a la familia que yo era muy buena en una cosa u otra. Eso

fue cuando tenía unos 10 u 11 años y me empoderó desde entonces. Por otro lado, ver que se levantaba temprano y que se buscaba su camino para sostener a la familia me inspiró mucho.

Mi madre, además de inspirarme, me enseñó de constancia, compromiso y esfuerzo. Después de su separación, nos quedamos viviendo juntas. Ella montó un negocio en la casa para estar pendiente de sus hijas y generar ingresos al mismo tiempo. Me enseñó a ser muy organizada con la plata, pues solventaba todas las necesidades de la casa, incluso nuestras matrículas de colegio privado.

El negocio que montó su madre fue un jardín infantil y Viviana admiraba mucho su dedicación al manejar las cuentas. Tenía claridad sobre cuántos niños debía atender y cuánto personal contratar. Siempre ha sido un modelo de esfuerzo en su vida. Solía transmitirle la importancia de generar credibilidad, enseñándole que si se comprometía con algo, debía cumplirlo.

Una anécdota: el primer televisor que compré como algo propio lo llevaban hasta la casa y lo vendían a crédito. Mi mamá me dijo que debía ser muy responsable con los pagos y así fue porque ya tenía mi primer trabajo. Creo que esa responsabilidad que me inculcó me marcó y se trasladó a la banca, ya que es un valor muy importante. En Bancamía, por ejemplo, trabajamos para que la gente aprenda a tener una vida financiera saludable y a proyectarse para cumplir con lo pactado.

El sector financiero tiene muchos retos en cuanto a la equidad de género no solo interna, sino externamente también. Las cifras señalan que son las mujeres las que más solicitan créditos en Colombia, por ejemplo. Quiero que Viviana nos explique cómo funciona, desde Banca-

mía, esta tendencia de mujeres emprendedoras que quieren salir adelante no solo con sus negocios, sino en el sostenimiento de sus hogares.

En Bancamía, efectivamente, tenemos más mujeres que hombres con créditos, entonces hay un enfoque de género clarísimo que está presente desde la creación del banco. Hemos reconocido que además de otorgar el crédito y promover sus microempresas, comenzamos a generar bienestar en las comunidades y en las familias, además de solucionar un problema social de fondo que tenemos en Colombia, pues la desigualdad de género produce diferentes problemáticas en las comunidades.

Esto puede sonar feminista, pero las mujeres son muy emprendedoras y tienen mejores resultados en términos de indicadores de riesgo, de manejo de créditos y de pago que los hombres. Somos más precavidas, menos arriesgadas y aterrizamos más los planes antes de dar cualquier paso, lo que a veces crea procesos de autoexclusión porque pensamos mucho antes de arriesgarnos.

Viviana cree que las mujeres se autoimponen barreras como un rezago del machismo que ha vivido la sociedad, pero está convencida de que son únicamente mentales. Ella misma ha visto, a medida que ha avanzado en su carrera profesional, que se ha vuelto más consciente de sus acciones y de sus actitudes y que tales barreras se eliminan con preparación y educación. Está convencida de que las mujeres no necesitan imitar el liderazgo masculino para sentirse seguras, sino reflexionar sobre cómo quieren liderar.

Yo he encontrado que ser auténtica es lo que más me ha funcionado porque con ello genero confianza.

Cuando le pregunto qué es ser banquera, a Viviana le brillan los ojos. Para ella, y lo responde rápidamente, casi

que sin pensarlo mucho: “ser banquera es transformar vidas y generar bienestar”.

¿Cuántas personas en Colombia compran vivienda sin la ayuda de un banco? La vivienda es el sueño de muchas familias. ¿Cuántas personas logran obtener recursos para apostarle a la que puede convertirse en la herencia familiar o en esa idea propia que han construido con valor y esfuerzo? El banco está para eso, para acompañarlas. Uno vive esa labor todos los días desde las microfinanzas. Veo las historias de los clientes y me motivo porque lo que queremos desde el banco es apalancar esos sueños. Lo que me mueve de ser banquera es poder transformar esas vidas y generar bienestar real en el país.

BIBIANA TABOADA

CODIRECTORA DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

Bibiana Taboada llegó a ser codirectora del Banco de la República gracias al ejemplo de servicio público que vio desde muy niña en su casa.

El hecho de servir es una decisión muy marcada en mi vida. Mi decisión de estudiar algo relacionado con ello fue lo que me condujo a acercarme a la economía. Dije: “bueno, quiero estudiar algo técnico, algo estructurado, pero que a la vez que me permita servirle a mi país, servirle a las poblaciones vulnerables que más lo necesitan. Pienso que esa fue parte de la razón por la cual elegí estudiar Economía.

Como economista de la Universidad de los Andes, Bibiana tuvo como propósito enfocar su carrera en la implementación de programas sociales para reducir la pobreza en Colombia. Por eso decidió hacer una maestría en Administración Pública en Desarrollo en la Kennedy School de la Universidad de Harvard, un programa al que muy pocos logran entrar en el mundo. Hoy es una de las personas que decide el futuro de la política monetaria en Colombia, aportando en la toma de decisiones que impactan a los colombianos en su día a día. Bibiana es miembro de la junta directiva del Banco de la República desde febrero del 2021. Antes de llegar allí, había sido subdirectora general para la superación

de la pobreza del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social y especialista en economía y evaluación en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo. También ha apoyado proyectos de investigación en IPA, el Banco Mundial y la Universidad de los Andes. Por eso resulta interesante saber cómo llegó a ser banquera.

Debo decir que es común que se vea a la banca central como algo muy lejano, distante de la gente, tal vez muy teórico, muy técnico, muy desapegado del día a día de la población, del país, pero en realidad si a alguien afecta nuestro trabajo es a la población en general y sobre todo a la más vulnerable. Que los precios no suban, que logremos mantener la inflación baja y que la economía crezca de manera sostenida. Eso nos afecta a todos y en particular a la población más vulnerable. Y mantener ese enfoque al interior de la junta del Banco de la República es una visión que me parece muy valiosa.

El perfil de los codirectores del Banco de la República ha sido, en muchos casos, el de un economista puro y duro, con doctorado en esa misma área y experto en macroeconomía. Ese no es el caso de Bibiana, quien si bien es economista y cuenta con estudios de posgrado en la materia, tiene una trayectoria principalmente en la economía del desarrollo. Por eso su visión en la junta no es solo la de una mujer, sino la de una persona con experiencia en el diseño y evaluación de programas sociales, lo que le imprime una huella distinta a las decisiones que se toman al interior de la junta del banco central colombiano. ¿Habría sido posible, en el pasado, que una mujer con su perfil llegara a esa posición? ¿El trabajo de otras mujeres le permitió a Bibiana ocupar esa silla?

Yo creo que ha habido una evolución, además muy positiva, en la que probablemente hay cada vez más mujeres que estudian Economía o carreras más técnicas, como ingenierías o carreras que tienen que ver con tecnología. Esto hace años era impensable. Entonces, desde ahí comienza la posibilidad de que la mujer participe en sectores en donde hace algunos años no lo hacía. Debo decir que a mí seguramente me ha tocado más fácil ese camino que a mis antecesoras. Sin embargo, creo que todavía nos falta mucho por recorrer. No voy a negar que hay ambientes, lugares y reuniones que son muy masculinos, reuniones en donde uno se sienta y es la única mujer. Con el tiempo nos vamos acostumbrando a esa situación de ser la única mujer en la mesa y cada vez nos sentimos más cómodas con este tipo de situaciones, pero también debemos reconocer que no siempre es fácil y que en algunos casos puede llegar a ser intimidante.

Las mujeres tienden a estar abiertas a expresar los desafíos que enfrentan en los lugares de trabajo y tienen menos temor a mostrarse vulnerables. Bibiana es consciente de eso.

A veces el ambiente entre hombres puede ser más hostil, más competitivo, y son realidades que tenemos que aprender a manejar. Creo que la preparación socioemocional en nuestras carreras es muy importante. Tenemos que reconocer que podemos enfrentar situaciones en donde quizás no nos sintamos tan a gusto, y una parte fundamental de nuestra formación debe ser empoderarnos para saber enfrentar esos ambientes y desempeñar bien nuestra labor, por complejo que parezca.

La mayoría de las mujeres exitosas en el mundo laboral, como Bibiana, suelen decir que es común ser las únicas mujeres en los espacios en donde trabajan. A esas mujeres que lograron llegar hasta allí, ¿qué les permitió

hacerlo? En el caso de Bibiana, influyeron varios elementos, desde la suerte hasta la disciplina.

Yo he tenido muchas oportunidades y creo que las he sabido aprovechar, comenzando por haber contado con una buena formación desde el colegio y la universidad aquí en Colombia. Estudié después en Estados Unidos, en un programa muy riguroso técnicamente. Todo esto me ha permitido conocer a personas que han valorado mi trabajo y que me han dado la oportunidad de crecer profesionalmente y de llegar a donde estoy hoy; personas que conocen y aprecian mi trayectoria, mis cualidades y mi capacidad crítica a la hora de hacer una tarea.

Pero tal vez la oportunidad más importante que tuvo Bibiana fue contar con un referente y una mentora en su propia casa: su mamá, la exministra Alicia Arango, quien no solamente fue su madre, sino una profesional a la cual admirar.

Sin duda fue un referente supremamente importante en lo personal, pero también en lo profesional. Un ejemplo en su capacidad de trabajo, en su entrega, en su compromiso con el país, que son cosas que a mí me marcaron desde niña. Todo esto me influenció y motivó a estudiar una carrera que me permitiera vincularme al sector público y trabajar por el país.

Lograr el éxito profesional requiere de mentores y de personas que crean en uno y Bibiana tuvo la suerte de ir encontrando varios en el camino.

Mis jefes han sido referentes importantes para mí. He conocido a hombres y mujeres valiosísimos. Cuando trabajé en el BID, tuve una jefa que fue maravillosa y que me guio en los primeros años de mi carrera profesional. Era muy estricta y exigente, pero eso fue clave. Los colegas, como los que tengo

hoy en la junta, también han sido referentes fundamentales de lo que uno aprende cada día.

Cuando se es mujer y se está en un cargo de alta responsabilidad, una de las decisiones más difíciles de tomar es la de ser mamá. En el caso de Bibiana, decidió ser una mamá presente, pero el reto no ha sido sencillo.

Tengo la fortuna de que este trabajo en el banco, a pesar de que es una gran responsabilidad, tiende a ser muy ordenado. No tiene tantos imprevistos, sobre todo si lo comparamos con otros cargos en el sector público. Es un trabajo retador e intelectualmente exigente, de mucho estudio, pero es un trabajo ordenado y predecible, lo que me ayuda bastante. Entonces, logro un balance con el trabajo de la casa, pero, a veces, es complicado y uno siente que no da abasto. Por fortuna, tengo otros esquemas de apoyo, de cuidado de mis hijos, que me permiten estar aquí y trabajar todos los días. Pero, desafortunadamente, el acceso a estos servicios de cuidado sigue siendo un privilegio en nuestro país.

Lo son porque la mayoría de las mujeres en Colombia no tienen esa posibilidad y Bibiana es consciente de ello.

Debemos seguir trabajando para que eso no sea un privilegio de pocas mujeres, sino que todas puedan, a pesar de lo retador que es, tomar la decisión de ser mamás e ir a trabajar tranquilas, si así lo quieren. Es muy importante reconocer que, en la casa y como sociedad, todavía tenemos un camino por recorrer en términos de cómo distribuir las tareas del hogar. La carga sigue recayendo sobre las mujeres desproporcionadamente.

Ser mamá y banquera también define unas formas de liderazgo que varían según cada persona, aunque haya coincidencias. Para Bibiana, las mujeres tenemos capacidad de escucha, de observación y de mirar el panorama

de manera amplia, habilidades necesarias para el liderazgo. Esta capacidad permite, según dice, que reconozcamos que no siempre tenemos la razón y que, en términos generales, se sopesen mejor las opciones.

Creo que la posibilidad de escuchar, de analizar con calma y de cambiar de opinión es una forma de hacer las cosas bien. Son características clave que le aportan valor a las decisiones, a las entidades y a los esquemas y dinámicas de trabajo. Todos en la junta estudiamos a fondo y tenemos muy presente lo que pasa en diferentes ámbitos del país. Eso permite que seamos conscientes de que las decisiones que tomamos tienen un elevado costo social. Todos allí tenemos una mirada amplia, completa, aunque con diferentes ópticas. Además, siempre tenemos presente que el mandato del banco implica una coordinación con la economía general. Entonces, creo que todos, tomando diversos elementos en consideración, buscamos tomar las mejores decisiones para los colombianos.

Para Bibiana, ser banquera tiene una connotación central y es tomar las decisiones que conlleven a una economía estable y a un crecimiento sostenido en beneficio de todos.

Mi posición de banquera central es diferente de la posición de otras banqueras. Desde aquí, trabajo para que los equilibrios de la economía se mantengan y esta se mueva hacia estados que beneficien a la población. Ser banquera central tiene que ver con velar por la estabilidad económica. También por la del sector financiero y contribuir a que todos los demás banqueros y banqueras puedan hacer su trabajo en condiciones de confianza en el país y en sus instituciones.

OLGA LUCÍA ACOSTA

CODIRECTORA DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

La hoja de vida de Olga Lucía tiene una particularidad atractiva y dicente: tiene más de 40 publicaciones en su haber, las cuales tratan de una diversidad monumental de temas. Si nos detenemos a mirar su paso como docente, encontraremos vinculaciones a facultades y programas muy importantes de universidades del país. Y, como si no fuera suficiente, en su carrera profesional veremos que ha sido investigadora, miembro de comités relevantes para la economía de Colombia, asesora y consultora vital en temáticas complejas. Toda esta suma es la que nos permite presentar a una banquera que fue jefe de moneda y banca en el Banco de la República, en los inicios de su vida laboral, y donde actualmente es miembro de la junta directiva.

Siempre he estado interesada en los temas sociales, quizás por los profesores excelentes de literatura, filosofía e historia que tuve en el colegio y que me orientaron. Recuerdo que revisé los planes de estudio de distintas carreras y la que más se aproximaba a lo que quería era Filología, pues se veían materias que me gustaban. Entonces, hice un año de Filología y creo que eso me sirvió después para entender que la economía, vista como una ciencia social, podía darme la

formación que quería y excluyendo las cosas que no me gustaban de la carrera de Filología.

Una entidad como el Banco de la República toma decisiones que afectan a la población en general. Si bien es cierto que ha contado con varias directoras y sabemos que ha habido una gran participación femenina al interior de la institución, cuando se habla de temas técnicos todo se ve más dominado por los hombres. Por eso le pregunto a Olga Lucía qué tan limitante ha sido ese aspecto.

Hay casos en los que hay limitaciones, pues hemos crecido con influencias que nos dicen que nos dediquemos a algo más sencillo. Sin embargo, en mi caso, desde que inicié mi carrera, he sentido un cambio. Empecé en el banco, luego pasé al Ministerio de Hacienda y también estuve en la academia, así que he estado en varios escenarios y puedo decir que se ha ido consolidando una fuerza para que las mujeres accedamos a todas las posiciones técnicas con esfuerzo y preparación. A pesar de que la sociedad sigue pensando que hay puestos solo de hombres, hoy en día hay muchas mujeres estudiando Finanzas o Economía para llegar a esos espacios que antes eran tradicionalmente masculinos.

¿Qué ha impulsado esta evolución? Se lo pregunto a una mujer que, además de ser banquera, es académica y se ha interesado por las investigaciones que exploran cómo se ha avanzado en la equidad de género y qué aspectos aún se necesitan para alcanzarla por completo.

Existe un movimiento para que las mujeres se eduquen más que en épocas pasadas y que accedamos a puestos importantes. Estamos siendo parte de un proceso de transformación que nuestras mamás y abuelas no vivieron. Sin embargo, yo siento que aún soy de la generación en la que, como mujeres, aún tenemos algunos miedos con respecto a partici-

par en espacios que creemos son masculinos. Lo importante es no dejarnos ganar por eso, aprovechar las oportunidades y salir adelante.

Creo que el cambio es algo que se está dando a nivel mundial y eso me encanta. Hay mujeres reconocidas liderando la transformación de las sociedades para darnos el lugar que siempre nos hemos merecido y que, por diferentes circunstancias, no hemos reclamado hasta hoy.

Quiero que Olga Lucía me diga, desde su perspectiva, qué pueden hacer las mujeres que no tienen tantas oportunidades o privilegios para acceder a una buena educación, pues, a la larga, es eso lo que determina el poder llegar a puestos de laborales importantes.

Eso es lo que tenemos que trabajar a diario, pues hay que vencer ese tipo de barreras. Necesitamos un mundo que tenga oportunidades equitativas para hombres y mujeres, cosa que no pasa ahora en ciertos trabajos y sectores. Tenemos que ser determinadas, aplicadas y disciplinadas para poder aprovechar las oportunidades que se presenten y, a la vez, impulsar a otras mujeres que nos rodeen.

A mí, por ejemplo, me encanta ejercer la docencia porque veo a las mujeres seguir unas carreras que hace veinte años no podían cursar. Me gusta ver que cada vez tienen más aptitudes para ser autónomas, más carácter para defender sus capacidades y más posibilidades de avanzar en el mundo laboral.

Para Olga Lucía, igual que para muchas de las banqueras que he conocido, la familia y las abuelas han jugado un papel estelar en la formación de las líderes del futuro. Es en esos núcleos donde se fortalecen las personalidades líderes, pero también en donde se determina cómo afrontarán procesos exclusivos de las mujeres, como la maternidad.

Yo tomé la decisión de dejar por un rato el trabajo en el sector público, que era muy exigente en ese momento, y decir “me voy a mi casa” para investigar con más tranquilidad. Sin duda hay que dejar pasar oportunidades mientras llega el momento. Los hijos duran muy poquito, entonces hay que saber priorizar y organizar la vida. Siempre digo eso a pesar de que suena a cliché. Hay que aprovecharlos porque, en un abrir y cerrar de ojos, se van a estudiar y ya no los vemos tanto.

Creo que es clave no perderse de nada, estar bien rodeado por la familia y construir espacios de armonía para estar en paz. No hay que dejarlos de lado, sino compartir todo lo que se pueda, hablar con ellos y hacerles entender, dado el país en el que vivimos, que son niños privilegiados y con acceso a muchas oportunidades para que entiendan el contraste con quienes no lo son y tienen dificultades.

Si le preguntamos cómo se siente en su trabajo, Olga Lucía afirma que le ha ayudado mucho a tener claridad en los procesos, en las tareas y en las jerarquías que se mueven en su interior, pero también para saber cómo lo que hace allí impacta al país. Ha aprendido que la toma de decisiones, independientemente de la masculinidad que la ha dominado, requiere de una fortaleza y una posición a veces drástica. Afirma que el que el banco tenga una institucionalidad tan consolidada y transparente la ha ayudado a hacer bien las tareas que debe realizar. Siente que, como banquera, tiene una carga de responsabilidad enorme.

Sin duda ser banquera implica tener mucha responsabilidad en cuanto a la regulación y conservación de los equilibrios que necesita la economía nacional. Ha habido graves problemas, pero también enormes aciertos. Yo siento que

existe un éxito relativo que a veces no se reconoce en el país, pues el papel del sector financiero es hacer grandes transformaciones que, además, son necesarias para Colombia. Sin un sector financiero que se acople y sea flexible ante las necesidades no lo vamos a lograr. Siento que los banqueros tenemos un nuevo rol que conlleva más tareas, pero estamos trabajando en ello.

JULIANA LAGOS

DIRECTORA DE FOGAFÍN

Aunque Juliana confiesa que no tenía muy claro que su futuro laboral sería en la banca, este mundo no le era ajeno, ya que, cuando era pequeña, su hermana mayor, que trabajó en un banco, la llevaba en época de vacaciones a su oficina, donde Juliana le ayudaba en diferentes tareas como poner sellos, ordenar carpetas o simplemente acompañarla a atender sus clientes.

Recuerdo mucho las oficinas: eran supremamente elegantes, con unos muebles gigantes y había tinto, café y tapetes verdes. Hoy son diferentes, han cambiado mucho. Imagínate, yo poniendo sellos y eso ya ni existe. En cuanto a la presencia femenina en los bancos en esa época, recuerdo, ahora que lo pienso, que mi hermana estaba siempre rodeada de muchos hombres. Sin embargo, me acuerdo de que tenía algunas jefas desde esa época. Estamos hablando del año 96 o 97. Ya había una presencia femenina y yo creo que hoy es muchísimo más. Fue una época bien divertida y motivadora para mí.

Juliana Lagos Camargo es estadística, como lo dice su diploma de la Universidad Nacional de Colombia. Tiene, además, una maestría en Ciencias-Estadística de la misma universidad y una especialización en Gestión de Riesgo y Control de Instituciones Financieras de la Universidad de los Andes. Desde el inicio de su vida laboral descubrió

la versatilidad de su profesión y participó en proyectos de distintas temáticas, desde análisis de rendimientos de cultivos, inferencia de factores genéticos en la detección de Alzheimer, análisis de medios en una agencia de publicidad hasta llegar a trabajar con entidades del sector público muy relevantes como el Departamento Administrativo del Medio Ambiente de la Alcaldía de Bogotá, monitoreando la calidad de aire. También fue docente de la universidad donde se graduó. Sin embargo, aun cuando el sector bancario no era precisamente su objetivo, su carrera profesional se consolidó en la Superintendencia Financiera de Colombia.

Inicialmente me presenté a Economía en la Nacional, pero no pasé. No obstante, esa frustración me sirvió para abrir los ojos, para darme cuenta de que existían otras carreras, y en esas encontré Estadística. La verdad no sabía muy bien qué era, de qué se trataba, pero me sonaba distinto y a mí me encanta lo que es diferente y novedoso. Me presenté, pasé y así comencé a estudiarla. Fue tanto el gusto que luego hice una maestría en Estadística porque me apasiona. Me gusta mucho la elección que hice, lo que estudié y la vida que llevé en la universidad. Luego ingresé al sector financiero y vi que era un complemento perfecto. En realidad no era mi sueño, pues yo me veía trabajando en procesos de calidad en grandes industrias, con una bata blanca y casco, pero la vida me fue llevando por otro camino. Empecé en la Superintendencia Financiera y mi carrera profesional se desarrolló allí, pues me enamoré de la entidad y del potencial de conocimiento que había alrededor del sistema financiero.

Juliana viene de una familia en la que las mujeres son mayoría. Es la menor de 4 hermanas y dice que su mamá siempre las motivó a reconocer que las mujeres eran las

mejores y que serlo era tremendamente maravilloso. Dice que no creció compitiendo con nadie, sino apoyando a las demás e impulsándolas a crecer. Su madre le inculcó que era un ser especial y que lograría todo lo que se propusiera sin importar qué fuera.

Mi mamá tenía una frase: “lo que se empieza, se termina”. Cuando comencé a estudiar Estadística, hubo una época muy exigente y yo dije “ya, aquí me quedé, no pude”. Y solo pensaba en aquella frase de mi mamá. Hoy mi hija me dice lo mismo: “lo empiezo, lo termino”. Entonces es algo que lo motiva a uno para retarse y seguir adelante. Por eso mi mamá es un referente para mí. Cuando estudié Estadística, era una carrera donde predominábamos las mujeres. Éramos alrededor de ocho mujeres y tres hombres, tal vez. Hoy por hoy, creo que el volumen de estudiantes es mucho más amplio, pero en mi época éramos 12 o 15 personas las que entrábamos. Hoy, en el mundo de la estadística, se encuentran equilibrios en ese sentido y no es una carrera ni constitutivamente femenina ni masculina. Está muy combinada.

Haber crecido bajo la convicción de poder alcanzar sus metas sin sentir una marcada y permanente competencia de género desarrolló en ella una capacidad de liderazgo y empoderamiento femenino naturales, sin confrontaciones innecesarias, pero sí con la necesidad de mantener un balance entre la argumentación académica, la sensibilidad humana y la empatía.

Luego de 18 años en la Superintendencia, y ahora al frente de una entidad como Fogafín, Juliana Lagos cree que buena parte del éxito y del liderazgo distintivo femenino está en elementos que no propiamente se aprenden en las aulas, sino que devienen de cómo has vivido tu vida.

Nosotras tenemos una forma especial de aproximarnos a los problemas: no solo argumentamos técnicamente una postura sobre algún tema en particular, sino que la vemos además con una sensibilidad distinta y no siempre pensando en el resultado, pues pensamos también en las personas. Justo esta semana, que estábamos en temporada de planeación, les decía a mis compañeros de trabajo que para mí es muy importante que todas las personas trabajen con agrado, con gusto, con pasión. Mi aproximación va desde el corazón. No sé si eso es porque ahora soy mamá, pero a veces siento que un chico que empieza a trabajar es como mi hijo, entonces tengo que apoyarlo y acompañarlo de la misma manera en la que me gustaría que mi hijo creciera en una organización. Creo que esas son unas maneras de liderar muy propias de un tutor y no solo de un jefe.

Y, a propósito, cómo no preguntarle a Juliana por ese momento de elegir ser mamá y banquera a la vez.

Realmente fue duro, sobre todo hacia el final de la licencia de maternidad. En mi caso, aun cuando el amor que siento por mi hija es enorme, la necesidad de volver a trabajar y de sentirme distinta y activa desde otra perspectiva era muy importante. La casa me generaba la sensación de que no quería solo estar allí. Yo recuerdo que llamaba a la oficina y les decía “bueno, ya casi nos vemos”. Me respondían “no seas tan cansona, quédate en casa con Amelia, no seas intensa”. Al final fue un regreso tranquilo y feliz. Afortunadamente, el apoyo incondicional de Julián, mi esposo, fue y sigue siendo clave para mí. Mi mamá también me ayudó unos meses con Amelia mientras conseguíamos una niñera que me diera la tranquilidad de poder seguir con mi dinámica de trabajo.

En realidad, disfruté de nuevo mi enganche con la oficina porque me hacía mucha falta y yo siempre he disfrutado mi

trabajo. De hecho, muchas personas me decían que era adicta al trabajo y esa fue una de las cosas más difíciles de lograr en el ámbito profesional. Sin embargo, encontré un equilibrio. Yo me fui enamorando de mi hija cada día. Hoy ella tiene 12 años y la vida me da una oportunidad de tener un poco más de tiempo, un trabajo en el cual puedo organizarme mejor, lo cual me ha permitido estar presente en una época de transición para las edades que vienen. Es bien difícil, entonces siento que logré darlo todo en un momento en el que podía y ahora, de alguna manera, he logrado bajar un poco la velocidad, no tanto la intensidad, y estar más presente con ella.

Juliana habla del papel crucial que jugó su esposo Julián. En su tipo de carrera, el apoyo de la pareja es muy importante. Ella nos cuenta que se conocen desde niños, lo que le agrega emoción al relato de Julián y Juliana.

Nosotros estudiamos juntos en el colegio, pero nunca fuimos novios ahí. La vida también nos llevó a reencontrarnos hace 27 años y formar una familia. Ha sido fundamental estar con él y eso me parece superbonito. Él ha renunciado a oportunidades que le han surgido para darme el espacio de seguir mi proceso profesional. Yo creo que he sido afortunada al tener una pareja que de verdad me apoya y no busca competir conmigo, sino crecer juntos. A eso le añadiría la red de apoyo en la familia, que también es fundamental. Conté, además, con unos jefes increíbles, todos hombres exigentes y comprometidos, pero a su vez dispuestos a ser flexibles en muchos temas. En realidad, el entorno donde tus compañeros de trabajo te apoyan, donde tu familia te apoya, donde tu esposo o esposa te apoya, hace que la vida de verdad sea mucho más fácil y que logres alcanzar muchas más metas de las que te propones.

Juliana cree que, a pesar de llevar relativamente poco tiempo como banquera, puede ir dejando una estela que brille en el tiempo. Valora y agradece la oportunidad de haber apoyado a sus jefes al punto de convertirse en una, asumiendo la responsabilidad de la entidad que lidera como una oportunidad de cambio. Sabe que las decisiones que en algún momento tuvo que validar ahora debe tomarlas con la misma entereza y disposición que sus predecesores y basándose en su conocimiento. “Fue un cambio que recibí sin miedo”, dice. A pesar de que le daba pánico ese paso, confiesa haber experimentado una sensación maravillosa al participar en la convocatoria y lograrlo. Se decía a sí misma que ya había llegado el momento y que era la hora de salir y mostrar de qué estaba hecha, de probarse, de aceptar el reto.

Yo llegué a la Superintendencia a los 24 años y salí a los 43. Ya me conocían y me sentía cómoda, feliz y agradecida porque justamente conformé una gran familia allí. Durante esa época estuve acompañada y ese empleo se volvió mi gran escuela, con grandes amigos y colegas. El tema es que todo eso es bello, pero uno se acomoda y en la vida pasa igual. Si uno se empieza a acomodar, entonces lo nuevo, lo desconocido, asusta. Ahora creo que no era tan desconocido eso a lo que le temía, sino que era una entidad que sigue siendo parte del Estado, que me permite seguir vinculada, desde otra orilla, con la Superintendencia, por ser parte de la red de seguridad financiera, así que no estaba llegando a un lugar totalmente desconocido.

Así pues, hay que saber qué es ser banquera para Juliana. Nos dice, sonriendo, que es un sinónimo de servicio y de lograr, en sus palabras, “que todas las personas crezcan a través de un servicio financiero”. Cree también que ser

banquera tiene que ver con la valentía para buscar equilibrio en el desarrollo personal, pero también intentar que la comunidad se beneficie, que ganen las personas y que, a la larga, gane el país.

Una banquera es una mujer capaz de poner los servicios financieros al servicio de la gente, al servicio de las personas. Es un servicio que se fundamenta en su crecimiento o el crecimiento de la empresa. Cuando uno pone el servicio por encima de los intereses, todo fluye. Aquí no es un tema de generar un balance para un lado o para otro, sino de ser una banquera integral que apunte al crecimiento de todos.

DOLLY MURCIA BORJA

VICEPRESIDENTA JURÍDICA DEL BANCO ITAÚ
COLOMBIA

No debe ser sorpresa, pero no es muy común encontrar a una abogada en el sector financiero y tan metida en la banca como Dolly Murcia. De hecho, confiesa que su sueño de niña era pertenecer al sector bancario, pero quizás la familia y sus orígenes la impulsaron más hacia el derecho como profesión. La familia de Dolly es una de abogados. Rodeada de ese ambiente, admite sentir pasión por lo que hace.

Comenzó su trabajo en el Banco Caja Social y hoy es la vicepresidenta jurídica del Banco Itaú en Colombia. Tiene más de 15 años de experiencia en áreas legales de diversos sectores, pero ha hecho su carrera desde lo jurídico en instituciones muy relevantes, como la Superintendencia de Valores, hoy Superintendencia Financiera, y el Acueducto de Bogotá. Lleva 23 años en el Banco Itaú, es abogada de la Pontificia Universidad Javeriana, especialista en Legislación Financiera de la Universidad de los Andes y magíster de Leyes de la London School of Economics. Admite que, a pesar de ser un sector altamente competitivo y de que en el ámbito del derecho y las finanzas prevalezca la presencia masculina, la formación recibida en su hogar nunca estuvo sesgada en ese sentido.

A mí me educaron, y se lo agradezco a mis papás, de una manera muy igualitaria con mi hermano. Por lo menos de niña, nunca sentí una desigualdad en ese sentido, pero sé que no en todas las familias pasa eso. Mi hermano siempre quiso ser veterinario y yo dije que quería estudiar Derecho. Fue una decisión algo irracional porque veía a mi papá como una figura fuerte y muy presente en mi vida, así que quería ser como él. Esto no significa que no quisiera ser también como mi mamá, pero ella estaba más dedicada al hogar. Sí se hallaba muy presente en nuestras vidas con su rol de madre, pero tuvo siempre un corazón muy trabajador. Laboró toda la vida para apoyarnos a nosotros y a mi papá.

Como estudiante, y esto es algo por lo que siempre estará agradecida, tuvo la oportunidad de cursar una carrera, una especialización y de llevar un estilo de vida que creía que era el que su entorno familiar le sugería. Por lo tanto, como mujer, nunca ha experimentado una gran diferencia. Cree que, a lo largo de su crecimiento y evolución en la vida, no ha sentido una marcada diferenciación en ningún momento, ni siquiera en el ámbito bancario.

Creo que uno va creciendo y evolucionado en la vida sin sentir mucha diferenciación en un momento determinado, incluso en el banco. En un punto, en el comité directivo había un presidente, pero la mayor parte éramos mujeres. Hoy pasa lo contrario. En definitiva hay muchos más hombres en el comité directivo, pero han sido circunstancias de la vida. Me parece que, en consecuencia, yo no he visto ninguna dificultad como mujer. Por el contrario, a veces pienso que tenemos unas capacidades muy especiales dados los diversos roles que desempeñamos en nuestras vidas, porque, eso sí, tenemos muchos roles.

Para Dolly, esas razones que provienen desde su familia forjaron el carácter que luego reutilizó en el liderazgo.

Entonces, tenemos mujeres que ejercen diferentes roles y hacen las cosas de maneras distintas, lo cual les permite, como en el caso de ella, perfilar una vida que integre lo familiar, lo académico, la vida en pareja y el desarrollo profesional. En algunas oportunidades fluye mejor que en otras, pero el resultado es que llegan muy lejos en sus carreras en el sector financiero. ¿Qué hace la diferencia para Dolly como líder banquera?

Estoy convencida de que el rol de mamá es muy exigente. Yo creo que el papá también lo tiene difícil, pero para la mamá es más complejo. El amor por un hijo es tan grande e implica tanta entrega que el de la madre siempre va a ser un rol importante. Creo también que eso te lleva a poder gestionar muchas cosas al mismo tiempo. El liderazgo femenino se caracteriza porque le damos un lugar y atención a cada cosa, al menos en mi caso. Siempre pensé que cuando yo llegaba a la casa, me convertía en mamá por completo. Me olvidaba de lo demás, me sentaba, hacía el pan y lo que quisiera y anhelara. Y es lo mismo con mi esposo. En el trabajo, puede que incluso cambie un poco el tono de voz. Y no porque tengamos que ser más o menos fuertes, sino simplemente por el contexto. Entonces, creo que esa capacidad de gestionar los roles con tanta profundidad y con tanta entrega te da un liderazgo muy auténtico, de mucha esencia y entrega. Para mí, eso es ser mujer, una mujer directiva integral.

En el proceso de la maternidad, cuando asumió ese rol que ha llevado en su vida, Dolly cuenta que sus dos hijos fueron experiencias muy distintas. Por un lado, cuando llegó su hijo mayor, ella estaba en Inglaterra, empezando una maestría de Derecho en Londres. Recuerda que al principio de esa maestría le dijo a su esposo que se sentía cansada y que no sabía si era la novedad del inglés o

algunas de las circunstancias, pero que le estaba dando duro: resultó que estaba embarazada. Y cuando tuvo a su segundo hijo, la duda era si iba a ser capaz de reingresar laboralmente como quería, si iba a poder asumir de lleno la carga laboral.

Ya estaba estudiando entonces y en un momento hice cuentas y dije: “bueno, mi hijo va a nacer justo para exámenes, pero en exámenes no hay que atender tanto a la universidad, entonces vamos adelante”. Ese primer embarazo fue divertidísimo. Estaba muy unida a Raúl, mi esposo. Y en la universidad todo era una novedad porque yo era la estudiante embarazada, cosa que no era muy usual, pero lo disfruté a plenitud. Fue un embarazo muy tranquilo y luego nació Pablo. Ahí mi esposo asumió casi todas las labores frente al bebé y mi mamá llegó a ayudarnos, a colaborar, porque allá, sin ayuda, como estudiantes, habría sido imposible. Recién nacido Pablo, a los ocho días, yo estaba en las últimas clases de la universidad y me dediqué a los exámenes. Cuando terminaron, pude darle más tiempo al bebé.

Con Antonio, mi segundo hijo, fue diferente. Lo tuve cinco años después, cuando regresábamos y nos acomodábamos de nuevo. De hecho, con él me tomé la licencia completa y al final le dije a Raúl: “no sé si voy a ser capaz de volver a trabajar”. Estaba muy apegada a mis dos hijos: Pablo, ya en el colegio, y Antonio, siendo bebé. Raúl me dijo, con mucho respeto, que me lo pensara bien y que nos organizáramos. Me quedaba una semana para entrar a trabajar. Cuando reingresé, surgió una transacción y ahí me di cuenta de que me tocaba trabajar porque me encantó.

En más de 30 años en el sector financiero, Dolly, además de su experiencia en la construcción de un perfil al lado de su familia, ha tenido otro tipo de apoyo por parte

de sus jefes, de las personas que han estado presentes en su trabajo y, por su puesto, de los mentores, esas personas que han escoltado su carrera y que son importantes para poder crecer en cualquier entorno laboral. Dolly cuenta que ha tenido jefes y jefas, unos mejores que otros, pero que ha aprendido de todos. Además, ha cambiado de cultura en múltiples oportunidades y quizás esto le ha permitido conocerlos más de cerca en diversos entornos.

Antes fueron colombianos, luego chilenos y después brasileros. Realmente, en cada uno de estos escenarios, mis jefes y el entorno sufrieron cambios por las culturas, las personas, los colegas y los equipos, entonces, ¿cómo no vas a aprender en ese sentido? He aprendido a fortalecer, a mirar mucho hacia adentro y a sortear las situaciones porque ahí sí, como muchos dicen, hay cosas que te toca aceptar y hay cosas que te toca gestionar. Tomar decisiones es complejo, pero la sabiduría está en que acepto, pero también gestiono.

Tuve una presidenta llamada Carmiña Fer, una persona íntegra, muy profesional, muy mujer, con una esencia maravillosa. Yo me identificaba plenamente con ella. Ahí aprendí una cosa que es fundamental: el servicio a todo el mundo, a tu cliente interno, a tu cliente externo. Y creo que ese es el mayor propósito que tengo.

En Brasil tuve un aprendizaje gigante y me identifico mucho con esa cultura y con la actual del banco. Me siento muy cómoda ahora y aunque he tenido unos cambios que no han sido tan acordes conmigo, han sido transitorios, han pasado y he seguido.

Hablando de ese liderazgo y de la huella que se puede dejar en otras personas desde lo que uno hace, cuenta Dolly que ella es una convencida de que al darle oportunidades a la gente, también se le da empoderamiento.

Es decir, si le das una oportunidad a alguien y de paso las empoderas un poco, las personas responden positivamente e incluso valoran mucho más la vida que alguien que esté atrapado en el mismo cargo por un largo tiempo. Dolly tiene un equipo de abogados que rotan sus funciones, van creciendo y van saliendo de un tema a otro que casi no conocen, pero siempre con las ganas de aprender más. De hecho, este esquema lo diseñó e implementó ella en el banco hace 15 años y le ha funcionado.

¿Quién te enseña en una nueva situación, en una nueva plaza? ¿El que se va del cargo o el que se mueve a otros en la misma organización? Obviamente, hay que saber escoger quién entra a tu equipo, pero es esencial dar oportunidades. En muchos casos, y creo que la cultura del Banco Itaú en ese aspecto es muy buena, te invita a hacer crecer a tu gente, a empoderarla, a visibilizar lo que hacen y eso es maravilloso. He aprendido lo bueno que es que la misma organización te dé otras oportunidades o que tú misma las pidas. Porque si dejaste un tema y empoderas a una persona que lo hace igual o hasta mejor que tú, puedes tener otra posibilidad más estratégica y una visión más alta y más integral.

Dolly cree que, para ser banquera, y lo dice alguien que cuenta con 30 años en este sector, hay que tener una técnica para manejar un negocio y ayudar a que impulse a toda la sociedad.

Los bancos no estamos del todo bien posicionados frente a la sociedad y eso puede entenderse un poco, pero cuando uno observa que es capaz de sacar unos negocios adelante y ayudar a la gente, además de recibir el agradecimiento real de un cliente por colaborarle con su deuda o a salir de un problema, ahí se revela lo maravilloso de ser banquera. A mí me parece que te llena de sentido. En algún momento, cuan-

do recién llegué a la banca, conocí a un señor de muchos años que decía que él daba crédito sin que firmaran pagaré. Yo lo miré como abogada y le pregunté que cómo era eso, que me parecía irracional. Al final, cuando él murió, precisamente en un momento en que estaba atendiendo a un cliente, me quedé con el aprendizaje de que el banquero es quien realmente atiende tu necesidad, te la cumple, te ayuda, te soporta y te hace crecer. Eso es ser banquera.

LAURA ROA

PRESIDENTA DEL FONDO NACIONAL DEL AHORRO

Carlos Lleras Restrepo fue el responsable de crear el Fondo Nacional del Ahorro hace más de 50 años. Inicialmente, tenía como objetivo administrar las cesantías de los trabajadores públicos y oficiales del país, pero en 1973 llevó a cabo el primer proyecto de vivienda y para 1998 dejó de ser un establecimiento público y se transformó en una empresa industrial y comercial del Estado, adscrita al Ministerio de Vivienda. Luego surgió el producto Ahorro Voluntario, brindándoles la posibilidad a los trabajadores independientes de adquirir créditos de vivienda. En el 2011, se creó el programa Colombianos Residentes en el Exterior (CRE), permitiéndoles a los connacionales que residen fuera del país convertirse en propietarios dentro del territorio nacional. En 55 años, son más de 785.000 créditos los que ha gestionado y la institución cuenta con reconocimiento internacional y vida propia como entidad sólida en el campo de la banca estatal. Al frente de esta entidad está una mujer, una banquera llamada Laura Milena Roa Zeidán. Si bien no es la primera mujer al frente de este fondo, con toda seguridad es la más joven.

Nunca he sentido un sesgo por ser mujer. Sí me ha sorprendido mucho que el sector de la construcción y la vivienda siempre ha sido un sector más masculino. Muchas veces

voy a eventos o a paneles en donde la mayoría son hombres y digo: “es un orgullo ser mujer y estar acá, rodeada de tantos hombres”. Al mismo tiempo, me gustaría que tuvieran más presencia las mujeres y por eso agradezco el lugar en el que estoy.

Para mí, la juventud es el reto más grande porque tengo más ojos encima. Es también un tema por todo lo que estoy haciendo en el Fondo, pero a la vez es la juventud la que me permite soñar y tener un compromiso total con la entidad.

Su trayectoria profesional está respaldada por 10 años de experiencia en el sector financiero, cinco de ellos en el Fondo Nacional del Ahorro, lo que le otorga un conocimiento profundo de la entidad y de su funcionamiento interno. Adicionalmente, desempeñó un papel fundamental como asesora de la Presidencia de Colpensiones y del Fondo Pasivo Social de Ferrocarriles.

Yo estudié Gobierno y Relaciones Internacionales. Acabé en las finanzas porque, al terminar la universidad, me enfrenté a lo que nos pasa a todos los jóvenes: buscamos trabajo y nos surgen oportunidades impensadas. A mí me ofrecieron una oportunidad en el FNA. En su momento, empecé a trabajar en el área comercial, pero de ahí me fui al área financiera a trabajar en presupuestos. Después salí del Fondo y pasé a Colpensiones a trabajar como asesora legislativa con todo lo que tenía que ver con proyectos de ley y el Congreso de la República. Tras cinco años allí, se me dio la oportunidad de volver al Fondo y aquí estoy.

¿Será que el hecho de no tener hijos, no estar casada, ser tan joven y presidir el Fondo le da una ventaja con respecto a otras mujeres porque tiene más tiempo para dedicarle al trabajo?

Yo pienso que sí. Cuando eres mujer y eres mamá, es algo de admirar totalmente. Yo sé que hay papás excelentes en la vida, pero mamá solo hay una. No sé si no ser madre es una ventaja, pero sí me ha permitido dedicarle más tiempo a la entidad. Hay días en que nosotros entramos a las seis de la mañana y dan las diez de la noche y no hemos salido. He pensado muchas veces: “¿qué tal que tuviera una familia en la casa? Y si tuviera hijos, ¿a qué horas podría estar con ellos?”. A pesar de dedicarme en cuerpo y alma a la entidad, jamás he dejado de estar pendiente de mis papás, que viven en Armenia. Quizás esa atención a la entidad cambie con el tiempo, pero por ahora es así.

Sin matrimonio a la vista, o quizás sí, pero sin hijos en los planes próximos, pensaría uno que una banquera tiene toda su historia y bases sólidas en los brazos de sus padres, en las figuras masculinas de la casa, que son el respaldo de la familia que nos hace crecer.

Yo soy lo que soy por mis padres. Mi familia y mi papá son quienes me tienen en donde estoy. Son todo para mí. Mis papás se separaron cuando yo tenía dos años, pero más allá de lo que haya pasado en su relación, mi papá fue un hombre que siempre estuvo presente. Soy la hermana del medio y mi padre sigue siendo la persona que me inspira todos los días.

Recuerdo mucho que estaba en el Colegio Franciscano de Armenia y una vez decidí que no quería volver, que quería irme a Bogotá, a otra ciudad. Y me fui sin más. Tomé el computador, me puse a investigar y encontré una universidad, la Externado de Colombia, que tenía Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales. No estaba segura de qué quería estudiar, pero sabía que quería irme. Yo misma pagué la inscripción y luego fui al SENA, donde trabajó mi madre

toda la vida, para decirle que me iba al día siguiente a Bogotá. Yo tenía 16 años y debió darles durísimo eso.

Llegué acá, gracias a Dios me fue muy bien en la entrevista y al regresar me senté con mis papás y les dije que había pasado a la universidad. Les dio duro porque era solo una niña; sin embargo, mi argumento fue decirle a mi papá que a él siempre lo había visto como mi motor y como mi ejemplo a seguir, que no se preocupara porque lo tenía a él como referente, que siempre ha sido un hombre muy trabajador.

Mi mamá, en cambio, es como mi angelito, se parece a mí... o, mejor, yo me parezco a ella. Siempre ha sido mi soporte emocional, la que me ha impulsado y la que me dice que seré capaz de superar los retos a los que me enfrente. “Cuente conmigo”, me dice. Y, sí, siempre ha estado ahí para mí.

Laura siente que, incluso desde antes de estar en la presidencia del Fondo Nacional del Ahorro, no ha sentido una diferencia por el hecho de ser mujer. Tal vez sí por la juventud, pero no por ser mujer. ¿Será que ser joven le ha traído algún otro tipo de desventaja o ventaja en el mundo laboral?

Hoy en día una mujer puede con todo. No es como antes, que andábamos ahí por un ladito y había muchos temas en los que ni siquiera podíamos estar presentes. En el tiempo que llevo trabajando, ser mujer jamás ha sido un impedimento y eso que me he movido en sectores un poquito más machistas. Cuando estuve en el Congreso de la República, que siempre tiende a ser un poquito más duro para las mujeres, nunca tuve ninguna dificultad. Nunca me sentí menos por ser mujer y nunca sentí que estuviera por debajo de un hombre. Y es que yo jamás me he sentido menos que un hombre. Es decir, desde chiquita creo que siempre he estado bien empoderada y

muy segura de que una mujer puede llegar a cualquier lado. Por eso llegué a donde llegué.

Muy consecuente con esto, Laura confiesa que, ahora que está en el Fondo Nacional del Ahorro y que tiene la posibilidad de dirigir a una cantidad de hombres y de mujeres, ha tenido más de cerca las experiencias de ambos géneros en planos laborales como la banca o las empresas económicas del Estado. Confiesa sin tapujos que más o menos un 70% de sus directivas son mujeres y la razón es que cree en ellas, en las oportunidades y en que son capaces con cualquier asignación que se les encargue. ¿Será que hay una diferencia entre el liderazgo femenino y el masculino?

En eventos o paneles de sectores como los de la construcción, la infraestructura y la vivienda, que normalmente están lleno de hombres, yo soy la única mujer. Llegué al Fondo hace más de diez años, hago parte de varios comités y juntas y creo que allí es indispensable la experiencia. Los años de estar sorteando y asesorando son valiosísimos, pero también pienso que la falta de rotación impide la llegada de mujeres que pueden hacerlo muy bien.

Laura cree en el poder de la juventud, en que es un detonante valioso para soñar. A ella le encanta soñar, pensar ideas, generarlas, agilizar procesos gracias a sus principios y acciones laborales. Al mismo tiempo, le está entregando su vida al Fondo para moverlo, hacerlo más dinámico y competitivo. Cree que cuando se es joven se piensa que todo en la vida es posible y que todo se puede hacer. Y es justo eso lo que permite sortear las barreras o aprender después de estrellarse con ellas.

Claro que he encontrado barreras, pero a la hora del té hay que aceptar los procedimientos. Ser líder implica enten-

der las limitaciones. Sin embargo, hay que aprovechar ese ímpetu de los jóvenes, impulsarlos y ser referentes para ellos. Eso es lo que yo quiero, que una niña que en este momento esté en una región, como lo estuve yo en Armenia, mire hasta dónde puede llegar.

Hemos hablado con Laura del tema de ser mujer dentro del sector financiero, pero ese sector también tiene retos externos, como la asignación de créditos y oportunidades para las mujeres. Yo quería saber sobre esa realidad de la mujer como cliente del sector financiero.

Es muy 50/50. Nosotros tenemos de los dos, tanto mujeres como hombres. Lo hemos pensado y nos hemos sentado a trabajar en ello, pues a veces es más difícil para madres cabeza de familia, que no tienen un ingreso fijo y que dejaron de trabajar para atender el hogar, acceder a un crédito. Entonces, ¿qué fue lo que empezamos a hacer? Revisar y mirar los riesgos. Siempre necesito encontrar la manera de que toda esa población, todas las madres cabeza de hogar, que también son una población vulnerable, puedan solicitar un crédito.

Cuando trabajé en Colpensiones, vi a muchas mujeres que dejaron de trabajar y de cotizar por cuidar a sus hijos, cosa que es triste porque al final no podrán obtener una pensión y tendrán que esperar que el esposo les comparta una o que sus hijos las dejen vivir con ellos. Siento que la mujer, en ese sentido, siempre ha tenido una barrera más fuerte para ingresar al sistema financiero por esa irrupción a la continuidad del trabajo que tuvieron en su momento. Gran parte de las mujeres en Colombia no tienen unos ingresos fijos que demostrar y para solicitar un crédito se los van pedir.

Estoy segura de que la transformación del país debe pasar por ayudarles a esas mujeres, a esas madres y a esas trabajadoras incansables del hogar. Laura, como muchas

otras banqueras, también han sentido esta limitación y le parece importante que existan esos referentes desde la banca para volcarse a su atención y solución. Ahora, a las jóvenes mujeres que están formándose, que inician la vida laboral o que están ya trabajando en la banca y son madres, Laura les dice que es posible llegar a donde se lo propongan.

Es posible llegar a donde uno sueña algún día, aunque el camino no es fácil. Obviamente tú te vas enfrentando a muchos obstáculos que, gracias a Dios, vas superando, pero sí es posible. Cuando yo me levanto, veo en el espejo a una mujer que llegó a donde soñaba de chiquita. Esa es la mejor sensación. A las mujeres nos dicen que no, que no podemos, pero debemos pensar que lo lograremos y que podemos ser ambiciosas. Quiero que todas las mujeres jóvenes creen y sean conscientes de lo capaces que pueden ser sin importar si están en Bogotá o en una región, como yo lo estuve. Lo importante es la disciplina, las prioridades y el compromiso que tengas contigo y con lo que te propongas.

Para Laura, ser banquera es fortalecer y desarrollar esa capacidad para que la entidad en la que hoy está se fortalezca. Ser banquera es lograr que la gente ahorre y facilitar que puedan acceder a un crédito, pero que también estén dispuestos a dejarse transformar por las metas que se proponen. Ser banquera es manejar una entidad en la cual hay que cumplir claramente con la misión que se propone, pero también tener buenas relaciones internas, sobre todo cuando se compite con la banca tradicional para transformar el país.

SOCORRO NEIRA

GERENTA GENERAL DE FINANCIERA COMULTRASAN

Aunque la economía solidaria puede remontarse hacia el segundo impulso de la Revolución Industrial en el siglo XVIII y principios del XIX, la aceptación total de ese modelo económico en Colombia tiene apenas 90 años. La expedición de la Ley 134 en 1931, que inició la creación de cooperativas en el país, marcó un principio que solo hasta 1986 adoptó el concepto de economía solidaria con un decreto, el 2536 del 4 de agosto, que creó el Consejo Nacional de Economía Solidaria. Quizás lo más importante es que, a partir de entonces, fue reconocido como un sector significativo, relevante y sólido en la economía nacional.

Según datos de la Superintendencia de Economía Solidaria, estamos hablando del 4% del PIB del país, pues se mueven diversos negocios y propuestas que tienen cooperativas de ahorro y multiactivas. De las últimas, se calcula que existen cerca de 4.000 vigiladas por la Superintendencia, pero más de 10.000 según registros en las Cámaras de Comercio.

A este sector están afiliados más de 7 millones de colombianos, los cuales se encuentran divididos en fondos de empleados, mutuales, cooperativos, etc. Es importante señalar que la misma Superintendencia ubica a la mayoría

de estos afiliados a las cooperativas en los estratos 1, 2 y 3 y que generan un monto de ahorro que puede ascender a los 19,5 billones de pesos. Esto sin contar los otros 36 billones que pueden estar presentes en activos de las cooperativas.

Al frente de la cooperativa más grande del país, según número de asociados y activos, está una mujer. Socorro Neira Gómez es la gerenta general de Financiera Comultrasan, una cooperativa santandereana creada en 1962 por un grupo de emprendedores y pequeños industriales de las confecciones, los servicios y la educación. Ha ido creciendo significativamente, cuenta con una amplia presencia en diversas ciudades del país y desde el 2003 fue señalada por la Asociación de Cooperativas de Colombia como la mejor cooperativa del país en cuanto a las de ahorro y crédito.

Socorro también es santandereana y empezó siendo auxiliar contable en el SENA. Luego se tituló como contadora pública en la Universidad Santo Tomás. Dice que se siente orgullosa de sus inicios.

Su vinculación a Financiera Comultrasan es particular, pues ha estado casi en todos los cargos posibles. Empezó siendo empaquetadora y conoce prácticamente toda la organización, desde el cargo más bajo, ya que arrancó en la multiactividad. Es una mujer que, sin lugar a dudas, ha evolucionado en la organización y hoy en día la lidera como gerenta general.

Además de su título como contadora, es especialista en Finanzas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, en Gestión de Riesgos Financieros de la Sergio Arboleda y magíster en Gerencia de Negocios de la Universidad Industrial de Santander. Financiera Comultrasan la

nombró gerenta general en el 2020, pero antes participó mucho en el crecimiento de la entidad y de la región, actuando en otros escenarios como presidenta del comité de auditoría y riesgos del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga, del comité de riesgos de Asomicrofinanzas, del comité de auditoría, finanzas y riesgos del Fondo de Garantías de Santander y como miembro principal de la junta directiva de este último fondo.

Le quise preguntar cuál es el reto más importante que ha asumido a lo largo de su carrera tan marcada e impresionante dentro de la misma organización.

Comprenderás que ha sido un reto fuerte. La vara me la han dejado muy alta. Ser la cooperativa más grande del país no es fácil en un mundo tan competitivo como lo es el bancario y financiero. Pero, a mi favor, tengo experiencia, trayectoria, conocimientos y, sobre todo, equipos de trabajo que me han ido formando.

Jamás pensé que mi carrera me pudiera traer a donde estoy, pues al principio mi única opción fue el SENA. Con mi título como auxiliar contable, entré a la empresa para desarrollarme y a compartir con diferentes personas. Siento que en esa época no se le daba tanta importancia al estudio, sino que ese nivel y esa exigencia se adquirieron con el tiempo.

Lo siguiente que debía hacer era perfeccionar mis conocimientos, pero me tocaba estudiar Contaduría por la noche. No había más opciones. No era como hoy, que tienes toda una baraja de posibilidades. En esa época, éramos cuatro grupos de estudiantes, cada uno de 30 o 40. Es más, en la empresa había muchísimos contadores porque, como te digo, era la única opción.

Todo lo que al inicio parecía incipiente le proporcionó destrezas y le permitió superar los desafíos para posi-

cionar bien a la cooperativa. Con el paso de los años, se le presentaron más oportunidades gracias a su dedicación al estudio. Entendió cuál era la fórmula del éxito y luego complementó su conocimiento con especializaciones y diplomados, lo que le dio pie a ascender en su carrera.

Aprender y prepararme era mi motor, ya que así le demostraba a la empresa que me podían asignar más retos. Si había una oportunidad para capacitarme, yo la tomaba. Eso me funcionó porque los jefes vieron el potencial que tenía, así que me ofrecían aún más oportunidades para seguir avanzando. Estudiar fue lo que me permitió mejorar mi calidad de vida, salir de un entorno difícil y ayudar a mi familia.

Para nadie es un secreto que las mujeres en cargos directivos deben lidiar, además, con responsabilidades familiares. Socorro, por ejemplo, tiene dos hijas universitarias, así que quise preguntarle cómo fue dándole paso a la maternidad dentro de su vida laboral. Además, me gustaría saber si cree que hubiera ascendido más rápido y con más facilidad si no hubiera tomado la decisión de ser madre.

Creo que, en la vida, las cosas se dan cuando Dios quiere que se den. Como anécdota, tenía 28 años cuando quedé embarazada de mi primera hija. Ya me había matriculado para mi primera especialización en Finanzas y estuve a punto de no ingresar, pero mi esposo fue contundente y me animó a que continuara. La familia es clave en esos escenarios. Recuerdo que él me dijo: “vamos a estar pendientes de ti y a ayudarte”. Además, tuve a Dios y a María Santísima como mis guías espirituales y no desfallecí gracias a ellos.

No sé si hubiera ascendido más o menos rápido, pues esas fueron las oportunidades que me dio Dios y sus tiempos son perfectos. Ahora, los retos de la maternidad son muy fuertes.

Por eso es importante tener a la familia como ese apoyo fundamental, como ese pilar. Así no seas presidenta o tengas un cargo alto, para llegar a tu meta hay que entregarle mucho tiempo a la organización en la que quieres desarrollarte profesionalmente, de modo que tener una familia comprensiva y que te apoye es vital.

Socorro Neira es la primera mujer que llega a presidir la cooperativa y esto le suma dificultad al reto. Quise saber si su llegada había cambiado algo en cuanto a la cantidad de mujeres que había en cargos directivos. Dicho sea de paso, según datos de Confecámaras, de las 310.731 empresas creadas en el 2022, el 20% tienen al menos a una mujer dentro de su planta de personal y el 6,3% tienen al menos a una mujer en cargos directivos.

Las estadísticas de las últimas décadas muestran que las mujeres de antes no tenían muchas posibilidades de ascensos y de acceder a cargos de ese nivel. Hoy en día las cosas no son tan así. En mi empresa jamás ha sido relevante si tú eres mujer u hombre y cualquiera puede ascender según sus capacidades.

A mí no se me ha dificultado el mundo laboral siendo mujer. De hecho, las estadísticas de nuestra organización dicen que somos 1.100 empleados, de los cuales el 60% somos mujeres. Así mismo, tenemos mujeres en los cargos directivos. En donde sí he visto una diferencia marcada es en las juntas directivas, en donde es muy notorio el machismo. Lo importante es que, según tus conceptos, juicios y fundamentos, te abras espacio en esas juntas para que escuchen tu voz. Yo, cada que puedo, dejo clara la postura de que las mujeres podemos estar en cualquier puesto o cargo.

Si bien es cierto que en Colombia y en el mundo hay representación femenina en las juntas directivas, en el

mejor de los casos no sube del 30%. ¿Por qué razón se da eso?

La verdad, no lo sé. Es raro porque yo hago parte de varias juntas directivas, pero sí creo que, al menos en Santander, sigue habiendo mucho machismo. Nosotras debemos dejar nuestras posturas claras y cuestionar por qué no hay más mujeres. De hecho, quiero contarte que en el sistema financiero cooperativo de Colombia sale una circular que, en mi opinión, es muy buena y habla del balance y la gestión social, mencionando indicadores obligatorios para la inclusión de las mujeres en las juntas directivas. En nuestro caso, sería en los consejos de administración. Ahí sí puedo hacer un reconocimiento importante a la cooperativa porque se ha logrado posicionar a más mujeres, tanto en principales como en suplentes, en línea con ese direccionamiento.

La pregunta que queda es por qué, aun accediendo a las juntas directivas, es tan difícil que se oigan nuestras voces. Se supone que las juntas directivas deben liderar las organizaciones y escuchar todos los puntos de vista y conceptos sobre cuál debería ser el rumbo de una organización. Socorro nos ilumina con un concepto de promoción interna de las mujeres que, al menos en su entidad, va siendo una política cada vez más aplicada.

Creo que en las juntas directivas hay personas con experiencia y que se han quedado con posturas que funcionaban hace décadas. Además, son hombres y sus vivencias no representan los intereses de las mujeres. Desde hace un tiempo nosotras hemos ido escalando y creando mezclas más incluyentes e importantes en esos altos cargos, lo que ha demostrado que somos igual de capaces a ellos.

Tenemos que seguir rompiendo los esquemas para participar de manera más activa. Yo, cada que puedo, les doy oportu-

tunidades a las mujeres para que trasciendan y aprovechen las mismas posibilidades que me ha dado la vida a mí y que me han dejado satisfecha. Es mi deber como mujer abrir más espacios para otras mujeres.

Ahora, volviendo a lo de la promoción interna, eso es un plus que les damos a todos los empleados de la organización. Hoy en día tenemos que formarnos permanentemente porque los retos son diferentes a los de hace años y, por la innovación y la tecnología, todo se mueve a una velocidad diferente. Con eso en mente, nosotros tenemos la política de promover y desarrollar a los empleados.

No podía dejar ir a Socorro Neira sin preguntarle qué es ser banquera en el sector cooperativo. Esta es una pregunta que les hago a todas las mujeres y me sorprenden sus respuestas porque son diferentes y muestran la variedad de factores que enriquecen un oficio como este.

Yo creería que ser banquera es sinónimo de servicio. Tenemos ese don en todas sus dimensiones y me siento muy tranquila por haber transformado mi organización en algo más de tres años. Las cosas que quería darle a la comunidad se han materializado. Y cuando hablo de comunidad me refiero a nuestros más de 460.000 asociados en 6 departamentos del país.

La representación de la cooperativa en el país es muy importante y si hay algo que me motiva y caracteriza, es generar un plus que nos acerque cada vez más a la comunidad y que esta nos prefiera por nuestro impacto en lo social, por las tasas de bienestar y por los altos estándares de calidad con los que cumplimos. En Financiera Comultrasan, trabajamos con segmentos microempresariales y marcamos esa diferencia porque no somos solo una empresa, sino personas de carne y hueso que queremos servir a otras.

Siempre he dicho que este cargo que tengo es de cara y sello, de ganar y perder, por las decisiones que deben tomarse a diario. Por eso siempre me preocupo por mis más de 1.100 empleados y los cientos de miles de asociados. Lo clave es encontrar un balance perfecto, tener equipos estimulados y trabajadores para que laboren desde la emoción, la sinergia y la vocación de servicio. Hoy en día todos tenemos que ayudar para salir de los prejuicios y desarrollar al país. Eso es ser banquera.

Su experiencia y conocimientos la perfilan como una autoridad en los temas de crédito, riesgos y cartera del sector de ahorro y crédito en Santander. Socorro nos muestra cómo se puede crecer y ascender siendo humana y estando al servicio de los demás.

MARÍA TERESA URIBE

PRESIDENTA DE DAVIVIENDA CORREDORES

María Teresa Uribe, presidenta de Davivienda Corredores, es abogada de la Universidad del Rosario y cuenta con una especialización en Alta Gerencia y Legislación Financiera de la Universidad de los Andes. Su carrera tiene un recorrido de más de 25 años en la dirección, análisis y estudio de la estructura legal del sistema financiero y del mercado de capitales en Colombia. Con esa carrera tan exitosa, parecería imposible que uno de sus mayores anhelos en la vida haya sido ser mamá, pero así fue.

A veces se cree que las mujeres que están en el mundo corporativo priorizan sus carreras por encima de cualquier otra cosa, pero no es el caso de María Teresa. Quizás, por su particular historia para experimentar la maternidad, es que da fe absoluta de la falsedad de ese popular dicho de que no hay peor enemiga para una mujer que otra mujer.

Todo lo contrario, creo que las mujeres nos entendemos de maravilla. No sé si es porque pensamos de la misma manera o nos tocan las mismas cosas, pues casi todas las mujeres manejamos los mismos rollos. Entonces ha sido espectacular trabajar con ellas y nunca he tenido problemas. Con los hombres no es que haya problemas, sino que es más complejo porque tenemos formas de ser y pensar distintas. Yo tuve muchas complicaciones para ser mamá y creo que al haber

tenido una jefa, que era la presidenta del banco, hubo mayor empatía con ese tema. No sé qué tanta habría recibido si mi jefe hubiera sido un hombre. No digo que sean insensibles, pero quizás no lo hubiera entendido igual.

Esas complicaciones que María Teresa comenta se mueven entre la dualidad de la dificultad que se le presentó y la satisfacción de lo que fue su maternidad. Esta banquera anhelaba ser mamá y tuvo que superar muchas dificultades personales para lograrlo. La concepción de una de sus hijas la hizo pasar por 23 cirugías. Si bien ya tenía una y había opciones de adopción, recuerda las palabras de la directora del jardín de su hija, quien le insistió en que si lo que quería realmente era vivir la maternidad y vivirla a plenitud, debía seguir luchando y no adoptar.

Yo vengo de papás que son únicos hijos, entonces siempre quise tener una familia grande. Mi mamá tuvo a sus primeros cuatro, que éramos nosotros, y después unos mellizos, a los cuales perdió. Después no volvió a tener más hijos. A mí las familias grandes me parecían divinas y pensaba en las Navidades con muchas personas, así que siempre quise algo así.

Cuando empezamos a buscar, no se daba el tema y descubrieron que tenía una cosa que se llama endometriosis. Terminé en tratamientos de fertilización in vitro, que son un poco desgastantes. Es difícil, sobre todo para una mujer, que es quien lleva la peor parte de ese proceso. Después de 12 in vitro, llegó mi primera hija. Ahí me pareció facilísimo y la cosa iba fluyendo con lo de ser mamá. Luego de 2 años, quise a mi otra hija. Fueron 10 in vitro más. Fue duro, difícil, pero tenía clarísimo que quería tener más hijos. Me han hecho 23 cirugías, de las cuales 10 han sido laparoscopias. Una de ellas me perforó la vejiga y eso fue un rollo, pero tenía mi objetivo muy claro: tener otra hija.

María Teresa, en ese momento, fue una mujer que estuvo tranquila, buscando su embarazo. Sin embargo, sí hubo componentes emocionales y psicológicos que la afectaron, más aún si pensamos que tenía que equilibrar lo laboral de un mundo retador como el de las finanzas con sus aspiraciones personales y familiares.

Quería ser mamá y eso no era mutuamente excluyente con ser abogada, financista o manejar una empresa... Las mujeres somos capaces de todo. La presidenta del banco en ese momento era una mujer que también había pasado por un proceso in vitro y eso me ayudó muchísimo. Es un proceso complejo como mujer, pues hay inyecciones, hormonas, te da rebote, yo no soportaba a la gente que llegaba a las reuniones oliendo demasiado a perfume... Eso era terrible para mí. Imagino que la gente me juzgaba porque ya tenía una hija, pero quería darme esa última oportunidad.

Al final llegó Isabella después de tantas peripecias y cumplí mi sueño. Yo quería tres. Soñaba con que me regalaran unos mellizos y nunca lo logré, pero, bueno, creo que la cosa es tener un objetivo clarísimo, pues solo así se cumplirá.

Con estas particularidades, con estos temas que atañen solo a las mujeres, con esa berraquera y tesón con el que María Teresa sorteó esta dificultad y que, además, se suma a los de otras mujeres exitosas que manejan compañías, que toman decisiones complejas en sus trabajos y que son madres, hijas y esposas, había que preguntarle si ella ha sido testigo de algunos cambios en el sector financiero y en el mundo laboral que evidencien esa necesidad de entender el papel de las mujeres en estos asuntos.

Creo que hay muchas más mujeres en cargos directivos que hace algunos años, cuando veía a mi papá sumergido en este tema. En nuestro grupo Davivienda, en el Grupo

Bolívar, hay mujeres en cargos importantes, en gerencias de filiales, en vicepresidencias muy importantes. Creo que eso no lo vi en épocas anteriores. Yo nunca lo entendí. Cuando le preguntaba a mi padre por qué las mujeres no llegaban allá arriba, era porque no veían el potencial que tenían, así que las dejaban con topes bajos. Creo que esa es una gran diferencia hoy en día: hay más equilibrio, cumplimos con todo y a veces somos mucho más organizadas. Igualmente, pienso que, para todas, nuestros hijos y casa son lo principal, pero logramos tener ese equilibrio incluso sin cosas que ayudan mucho, como la tecnología.

Para María Teresa, su padre, un financista muy prestigioso, es un gran referente, pero también lo es su mamá, quien antes de casarse estudió Filosofía y Letras en la Universidad de los Andes. Cuando ya tuvo a sus cuatro hijos, decidió estudiar Economía. Dice que los números siempre estuvieron en su vida y que el derecho le fascinaba, así que a esa dualidad ha tratado de sacarle el mayor provecho.

Si a María Teresa le preguntan qué es ser banquera, primero va a convencernos de que es ser “la sangre de la economía en el sector financiero”. Siente que a pesar de ser un sector tan estigmatizado, al que pintan como el malo del paseo, el bancario es uno de los más indispensables y necesarios.

Una banquera debe hacer su trabajo para permitir que la economía fluya, pues es la sangre de un país y ayuda a la gente a crecer, a cumplir sus objetivos, a alcanzar sus metas. Además, creo que es importantísima la rentabilidad porque es lo que esperan los inversionistas, quienes son un peldaño vital para ayudar a la gente. Nosotras, como mujeres, tene-

mos que hacer que la gente entienda que hacemos un buen trabajo en la banca.

PILAR CABRERA

DIRECTORA DE REGULACIÓN Y ASUNTOS
PÚBLICOS DE BANCOLOMBIA

Cuando Pilar piensa en su futuro, cuando todo esto que ha hecho por las finanzas y la economía desde su cargo haya pasado, cuando sus hijos seguramente no estén, tiene claro que quiere seguir siendo generadora de espacios y ver a quienes han estado a su lado cumpliendo lo que se han propuesto.

Yo no creo que la vida de uno se acabe porque deje de trabajar en un lugar, cambien las cosas o se modifiquen los esquemas. No. Yo creo que la vida sigue y uno todavía tiene una cantidad gigantesca de recursos y aportes para ayudar a otros. A mí me encantan las generaciones, los relevos. Me encanta ver crecer a la gente y asumir roles importantes. Es fundamental no despreciar el desarrollo ni la experiencia y seguir aportando constantemente. Yo soy una persona bastante social, así que me gusta el trabajo de ayudar a la gente e intento hacerlo tanto como puedo.

Lo dice una mujer que se ha dedicado de lleno, durante más de treinta años, al sector financiero público y privado. Es abogada de la Universidad Javeriana y especialista en Derecho de los Negocios y Derecho Constitucional. Y sí que es curioso que sea abogada y esté metida en las finanzas.

La vida lo va poniendo a uno donde mejor se siente y se desempeña. Yo inicié en el sector financiero desde lo público y he tenido la fortuna de hacer lo que a mí me gusta tanto en ese frente como en el privado. En lo público estuve durante unos diez años y, durante mi paso por la Superintendencia Financiera, tuve tres mujeres superintendentes, cosa que para la época era muy novedoso y también importante porque marcó una diferencia para nosotras.

En cuanto a la participación de la mujer dentro del sector de las finanzas, Pilar sostiene que no importa si hay más financistas o más abogadas, pues lo cierto es que hay regulaciones y cada una puede aportar al sector desde sus áreas de experticia.

La regulación tiene una característica especial y es que las normas deben verse como una gran sombrilla a partir de la cual tú entiendes o ayudas a definir la política pública. Cuando estás pensando en eso, no puedes aferrarte a la rigidez de la aplicación de una ley, sino que te toca ver el panorama completo. Hoy en día, en mi posición dentro del Grupo Bancolombia, que además tiene muchos matices (el análisis, lo geopolítico, las políticas públicas, los planes de cada uno de los países), aterrizamos esas normas y políticas y las aplicamos a negocios, productos, etc. De esa manera jamás olvidamos cuál es el impacto que tenemos en la gente, en los negocios, en la economía del país. Todo es un proceso muy integral.

Podemos decir que las banqueras han hecho visibles los avances y, a su vez, han generado una mayor vinculación de otras mujeres en diferentes ámbitos de la banca y las finanzas de Colombia. Sin embargo, aún falta mucho camino por recorrer y bastantes cosas por mejorar. Le pregunté a Pilar en qué momento se dio ese punto de

quiebre para que las mujeres pudieran empezar a tener más espacios tanto en el sector privado como en el público.

Eso ha sido una transición. Da un poco de vergüenza, pero al principio, por decirlo de alguna manera, los avances se dieron más en función de las capacidades y de reconocimientos no tan naturales a las mujeres. De todas formas, el sector financiero siempre ha tenido un altísimo nivel de funcionarias, pero poco a poco hemos ido accediendo a mejores puestos.

Si bien Pilar reconoce los avances que hay en torno a la equidad de género, confiesa que no cree que se deban a movimientos feministas y, de hecho, se distancia de ellos.

En la última década ha habido una mayor apertura para sostener conversaciones sobre temas de género, aunque no necesariamente impulsadas por el feminismo y los movimientos de reconocimiento, los cuales creo que sesgan más los roles de las mujeres. Lo que sí destaco muchísimo es el papel de los hombres en esta evolución. Ahora hay hombres que cocinan, ayudan en el hogar, acompañan a los niños al colegio y a veces están aún más presentes que las mamás.

Obviamente las causas y las circunstancias son diferentes para todos, pero yo no me siento nada excluida. Al contrario, creo que he sido privilegiada porque he tenido un compañero que ha fungido de mamá para mis hijos cuando las exigencias del trabajo han sido muy altas.

Todas las mujeres hablan del rol de ser mamá y es necesario saber cómo compaginarlo con ser exitosas en el mundo laboral. En el caso de Pilar, ¿será que fue una decisión consciente el convertirse en madre?

Era parte de mi integralidad. Nunca pensé en abandonar mi profesión ni dejar de estudiar por tener a mis hijos.

Ahora, debo decir que sin mis apoyos habría sido mucho más complejo. Yo tengo dos hijos: una bella mujer de 26 años y un hijo de 21. No me imagino la vida sin ellos, pero jamás me planteé dejar el trabajo porque sabía que era algo que se podía desarrollar en conjunto con sacrificios, eso sí. Hoy en día hablo con mi hija, que tiene éxito en su profesión y sueña con tener tres hijos, pero está aterrada porque no sabe si logrará compaginar esos dos roles. Yo, por supuesto, le digo que podrá con todo.

Como bien lo dice Pilar, lograr el balance sin sacrificar algo es imposible.

Tengo una anécdota. Una vez, el colegio de mi hijo, cuando él tenía cinco años, preparó algo especial por el Día de la Madre. Era una celebración con regalos, pero yo tenía que viajar por un tema laboral que se presentó de un momento a otro. Ese fue un dilema horrible porque no sabía qué hacer. Pensé en no enviarlo al colegio ese día para que no se expusiera a ser el único sin su mamá allí. Además, era muy pequeño y pensé que se frustraría. Pero, bueno, en conclusión, mi marido se ofreció a reemplazarme y fue al colegio por mí. De hecho, todavía tenemos una foto en la que está él junto a todas las mamás de esa celebración. Al final, sentí que a mi hijo no le importaba mucho quién fuera ese día, sino que alguien estuviera con él. Eso sí, me dio mucha nostalgia perderme ese día.

Pilar cree que la forma en la que lleva a cabo su trabajo influye en sus hijos de alguna manera y agradece que los haga sentir orgullosos de su mamá. Le encantaría que los padres les dejaran a sus hijos un legado de amor y dedicación sin importar cuál sea la carrera a la que se dediquen. En este momento de su vida, no cree que los hijos se interpongan en el desarrollo profesional de ella ni de

las mujeres. Por el contrario, si bien hace sacrificios importantes en términos de tiempo o de espacios, eso vale la pena cuando sus hijos le dicen que la admiran. También dice que admira profundamente a su esposo, pues él también ha tenido que ceder en algunos aspectos y sacrificarse.

Las cosas que él ha asumido no lo mortifican, sino que las acepta naturalmente. Es un privilegio que él haya adoptado muchos roles del hogar que, a lo largo de la historia, han sido femeninos. Por ejemplo, es él quien hace el mercado y le encanta cocinar. Además, siempre ha estado muy presente con nuestros hijos y hemos sabido turnarnos cuando debemos atender cosas de trabajo. Esa es la clave del éxito.

Al preguntarle qué es ser banquera, no duda en afirmar que es ser una persona que tiene la capacidad de impulsar un negocio, de hacerlo rentable y de permitir que colabore a la construcción del país. Sin duda, el sector financiero es el motor de las economías.

ESPERANZA PÉREZ

VICEPRESIDENTA COMERCIAL DEL
BANCO CAJA SOCIAL

Esperanza es ingeniera industrial de la Universidad de los Andes y recuerda que en los primeros semestres de carrera se cruzó con un profesor que, sin ningún tipo de pudor, dijo que las mujeres no deberían estudiar Ingeniería, que ese no era un terreno para ellas y que debían quedarse en casa.

Cuando entré a la universidad, tenía 16 años y Parra era uno de esos profesores temidos en las ingenierías. Tenía ciertas actitudes muy fuertes contra las mujeres y uno se asustaba. En la universidad permitían retirar la materia y varias compañeras lo hicimos. Más que desmotivarnos, terminábamos valorando más el contexto integral académico y nos ubicábamos en otras clases para no estar con él.

Sin embargo, eso no la desanimó y Esperanza se especializó luego en Mercados y en Negocios Digitales. Con eso ha construido una valiosa carrera, pasando por diversas entidades en áreas estratégicas, como soluciones comerciales y tarjetas de crédito, hasta que llegó al Banco Caja Social, donde actualmente es vicepresidenta comercial desde hace más de 12 años. En su liderazgo como banquera, siente que si bien ha sido un trecho extenso y complicado, hoy en día hay mucha más inclusión para las mujeres en el sector financiero.

Encontramos que ya se empieza a hablar de cómo ascender para llegar a posiciones directivas y de cómo debería ser la composición de los equipos entre mujeres y hombres, no solamente por un tema de equidad, sino porque la mezcla de las competencias femeninas y masculinas desembocan en mejores resultados. Hay estudios que demuestran que la diversidad en los puntos de vista ayuda de una forma significativa a los procesos y toma de decisiones.

Esperanza ha logrado que, en su familia, especialmente para su hija, el vivir en una sociedad mixta le permita conocer, desenvolverse y tener un punto de vista amplio que la ayude en la construcción de su futuro.

Los grupos de amigos de mi hija son variados y nunca le dijimos: “eres mujer, no puedes hacer esto”. Tampoco le enseñamos que el hombre es más fuerte o que tiene más oportunidades. Además, tiene ejemplos en su familia que son claramente diferentes y relevantes. Mi madre, su abuela, tiene una historia de vida increíble. Ella fue ama de casa toda su vida y luego trabajó en el Ministerio de Defensa como asistente de algunos generales.

Fue a los 40 años que tomó la decisión de validar su bachillerato. Al terminar, entró a la universidad, estudió Derecho y se graduó. Es más, con el cartón en la mano, comenzó a trabajar en la oficina jurídica del Ministerio de Defensa, donde se pensionó. Luego de esto, trabajó con uno de sus exjefes como secretaria general en una notaría. Mi madre es un ejemplo de esas mujeres echadas para adelante, a quienes no les importa la edad y que sirven de ejemplo para mí, para mi hija, para las que vienen detrás y para todo el mundo.

Mi hija vio esa cualidad trabajadora, esa independencia. Siempre le hemos recalcado la importancia de eso. A mí siempre me ha visto trabajar y entiende que no debe depen-

der de nada y que, como mujer, puede defenderse sola y ser exitosa. Esto es muy valioso porque le da seguridad para ir hacia adelante y recorrer su camino.

Sin embargo, hay miles de casos de mujeres que no se sienten seguras, que dudan y que no tuvieron a Esperanza ni a una madre o abuela luchadoras ni perseverantes. En ocasiones quedan abandonadas a su suerte con sus hijos en una sociedad machista. ¿Cómo decirle a una mujer, desde la experiencia de Esperanza, que estos mitos hay que derribarlos? ¿Cómo cerramos más esas brechas? ¿Qué les decimos a las mujeres que están luchando ahora mismo?

Lo más importante es estar segura de tener todas las competencias necesarias para salir adelante. Hay que estar plenamente convencida de eso. Convéncete de ello y de que ser mujer no te resta para ser una buena ejecutiva en el futuro. Incluso, a pesar de los temas del hogar, de los hijos y de todas las connotaciones domésticas, tienes que estar segura de lo que eres y de lo que puedes lograr. La seguridad en ti misma es fundamental porque cuando piensas que las situaciones complejas te superan, te recoges y te repites que no eres capaz. Pero sí lo eres. Tenemos la capacidad, toda la formación, las oportunidades y las competencias para salir adelante, entonces cultiva seguridad en ti misma.

Esperanza no se queda en un escritorio cuando va a trabajar, sino que recorre las oficinas a nivel nacional. Sus planes incluyen hablar con asesores comerciales, con cajeros y demás colaboradores de la fuerza comercial, para que ellos mismos sean conscientes de que están rodeados de historias de vida inspiradoras y de ejemplos de que se puede salir adelante.

Oigo las historias de vida de la gente que trabaja con nosotros en el Banco Caja Social y realmente hay unas impre-

Banqueras

sionantes. Estamos llenos y rodeados de mujeres luchadoras, madres cabeza de familia, pero también de mujeres que son el centro de otras estructuras, que ayudan a los hermanos y a sus padres. Yo les digo a mis equipos que tenemos muchos ejemplos vivos de superación y que eso nos debe dar una fortaleza muy grande para seguir y adelante. Esos ejemplos nos convencen de que es posible avanzar, ganar más terreno y demostrar que el papel de la mujer es muy importante para este país y para el mundo.

Para Esperanza, ser banquera es acompañar a la gente a cumplir sus sueños.

ÁNGELA HURTADO

PRESIDENTA J. P. MORGAN PARA COLOMBIA

Ángela es oriunda de Boyacá, vivió en Tunja hasta los 16 años, cuando se graduó del colegio, y luego se trasladó a Bogotá a estudiar. Aunque confiesa que era un reto impresionante, le pareció una experiencia espectacular porque le encantaba la universidad y lo que estaba haciendo. Proviene de una numerosa familia, tiene cinco hermanos y ella es la de la mitad. Sus padres eran profesores universitarios y siempre tuvieron claro que lo más importante para sus hijos era la educación. Cuando llegó a Bogotá, a pesar de que estaba aún pequeña, recorría un camino natural que sus papás habían trazado para ella, ya que dos de sus hermanos ya se encontraban estudiando en Bogotá. Ángela estudió Finanzas y Relaciones Internacionales en la Universidad Externado y aunque la atraía el tema de las relaciones internacionales, siempre se vio más en Wall Street.

Uno a veces no logra, cuando entra a la universidad, identificar plenamente hacia dónde quiere ir, pero cuando decidí estudiar Finanzas, para mí era más fascinante el mundo de la bolsa. Obviamente, estar en J. P. Morgan es un sueño cumplido. Aún me parece espectacular haberlo logrado. Eso sí, como cualquier ser humano, uno tiene que empezar a trabajar para saber bien lo que le gusta. Yo empecé desde

la universidad y siempre me ha gustado mucho el mercado de capitales y sus derivados, todos los temas matemáticos y el mundo del trading. Eso me capturó y me mostró que realmente era lo que me gustaba.

Cuando J. P. Morgan decidió abrir su oficina en Colombia, Ángela iniciaba su carrera de *trading* en el Banco de Bogotá, que dice que fue una escuela espectacular. En ese momento, el mercado de capitales en Colombia se estaba desarrollando, así que estar allí le permitió tener la posibilidad de trabajar en una época en la que todo se estaba formando y tuvo la posibilidad de construir desde cero y ganar muchísima visibilidad.

Sin embargo, en el sector financiero, sobre todo en Estados Unidos y en los medios locales, esa visibilidad o saber moverse en un medio financiero o en los estándares que maneja J. P. Morgan no debe ser nada sencillo. ¿Cómo habrá hecho Ángela para sortear las barreras en estos sectores bien dominados por los hombres? ¿Será que también se ve una gran lucha de las mujeres por lograr esa equidad?

Creo que hemos tenido esta discusión entre muchas mujeres porque algunas veces no se dan cuenta de que realmente existen barreras, pues a veces pueden ser invisibles. En ocasiones falta diversidad y en ocasiones sencillamente no hay mala intención. Entonces, si tú estás en un mundo en el que finalmente te encuentras concentrada en tu trabajo, no te das cuenta. Creo que en la carrera de una mujer corporativa hay un camino más difícil que en la de un hombre. Creo que, en el caso particular del sistema financiero, se están haciendo esfuerzos para poder generar cambios. Sí han existido barreras para las mujeres, sobre todo para acceder a cargos de liderazgo. Si uno ve el sistema financiero colombiano y lo

compara históricamente con el de México o Chile, se ve una buena participación de la fuerza femenina en él, pero cuando se examinan los cargos de liderazgo, la cosa no es igual. Se requiere de un proceso de conciencia muy importante para generar los cambios.

Normalmente, cuando se es una líder, se habla duro, pero existe una prevención y se crean juicios: dicen que está brava, que se la pasa de mal genio, que está estresada por tantas cargas, que es ambiciosa, en fin, toda esa cantidad de calificativos con los que se refieren a una líder. Ángela es líder en el sector financiero y le pregunté cómo ha lidiado con estas cosas.

Es importante cambiar la conversación. Toma tiempo, pero estoy convencida de que el trabajo alrededor de los equipos es vital. Yo intento resaltar el trabajo colectivo y los talentos de mis equipos, lo cual creo que es un cambio muy interesante, no solamente porque las mujeres estemos asumiendo nuevos roles de liderazgo, sino porque pienso que el liderazgo está cambiando mucho. La gente ya no necesariamente se siente inspirada por una persona que haga y deshaga, sino porque exista un trabajo en equipo que sea sostenible y porque las empresas realmente generen alrededor de todos sus líderes un trabajo muchísimo más colectivo. Entonces, para mí, contar con unos equipos espectaculares ha hecho la diferencia. Allí es donde yo genero la conversación. No necesariamente tengo todas las respuestas, pero me rodeo con las mejores personas para encontrar soluciones juntos. Históricamente, las mujeres hemos sido un poco más inseguras con respecto a nuestras capacidades y le tenemos menos miedo a que el del lado sepa más. Hay un liderazgo muchísimo más auténtico cuando la gente se siente parte de ese trabajo conjunto y ven que todos los roles pueden generar valor. La gente

siente mayor pertenencia y lealtad cuando en las empresas se conversa y no se impone, y eso a mí me ha funcionado. Trato de equilibrar el hecho de que soy una persona exigente, que va detrás de la ejecución, porque mi rol implica garantizar que haya una ejecución importante dentro de los proyectos. Sin embargo, procuro no deshumanizar el proceso y mucho menos el trabajo en equipo. Busco que las personas usen toda su capacidad de potencializar los grupos de trabajo. Yo creo que uno, como líder, puede garantizar que la gente esté siendo su mejor versión

En algún momento de su ocupada vida, Ángela practica deporte. En su caso, prefiere el triatlón en compañía de su esposo. Para ella, el deporte es fundamental para su equilibrio físico y mental. Ha sido una mujer muy ligada a la actividad física y la define como algo tan natural que es una de las cosas que pretende que sus hijas adopten hacia el futuro. Con ello espera que logren equilibrar sus vidas, ser organizadas y que les quede tiempo para todo. Ángela ve a sus dos hijas cumpliendo sus propios sueños, desarrollándose en las profesiones que escojan y sintiéndose amadas y acompañadas. Quiere que disfruten la vida y que se den cuenta de que pueden hacer lo que sea por ellas mismas.

Cuando le preguntamos a Ángela qué es ser banquera, nos dice que ella es una mujer absolutamente enamorada del sistema financiero.

Es un sector que realmente articula todos los crecimientos, tanto económicos como sociales, para cualquier comunidad. Creo que nuestra capacidad como sector privado en el sector financiero es de un impacto gigante dentro de nuestras propias empresas, pero además en todas las comunidades. Ser banquera es ser una persona que puede apoyar ese crecimien-

to económico y social de las comunidades y, además, enseñarle a la gente de una manera responsable que también depende de ellos mismos salir adelante. Yo estoy convencida de que las oportunidades dignifican y que el sistema financiero le permite a todo el mundo tener oportunidades para ser dueños de su futuro y poder tomar decisiones. Estoy superorgullosa de poder ser una banquera porque siento que tenemos una capacidad de impacto impresionante.

MARÍA FERNANDA SUÁREZ

PRESIDENTA DEL BANCO POPULAR

La inclusión laboral en el sector financiero ha permitido que Colombia se destaque frente a sus pares latinoamericanos por la importancia del liderazgo femenino en el sector. Sin embargo, aún persiste una brecha significativa: mientras el 55% de la fuerza laboral son mujeres, en los cargos de alta dirección solo un 15% lo son.

Aunque las cosas han mejorado y hay mayor conciencia sobre la paridad, la brecha sigue siendo inmensa y es necesario acelerar el compromiso y seguir ganando espacios que les permitan crecer profesionalmente a aquellas mujeres que no han tenido las mismas oportunidades y que han tenido que priorizar las labores de cuidado o que se han visto excluidas por diversas circunstancias, afectando así su crecimiento y proyección profesional.

Es fundamental avanzar más rápidamente en todos los temas de equidad, especialmente en el sector financiero, que ahora está más comprometido con hacer de esto una realidad. No podemos conformarnos con la baja participación femenina en niveles directivos; necesitamos acciones afirmativas para aumentar el número de mujeres listas que asuman diferentes posiciones, apoyándolas en su formación, exponiéndolas en roles de liderazgo con ambientes seguros para que puedan balancear la vida personal y profesional.

Podemos afirmar que en el sector financiero se está trabajando en la inclusión. Además, las mujeres tenemos la responsabilidad de romper los techos de cristal cuando llega el momento de asumir retos. No podemos decirnos: “no puedo ser vicepresidenta porque acabo de ser mamá”. Claro que podemos balancear la vida familiar y la profesional; es un gran desafío, pero es posible.

No solo debemos trabajar para incluir a más mujeres en cargos del sector financiero, sino que es imperativo trabajar para asegurar que las mujeres accedan a productos financieros, desde una cuenta de ahorro hasta préstamos y seguros, lo que permite mejorar sus alternativas para acceder a educación, dinero para negocios, vivienda y, en general, mejorar su calidad de vida. Por eso, cada vez más, buscamos diseñar soluciones específicamente para sus necesidades.

María Fernanda observa que las barreras para las mujeres son cada vez menos visibles. En sectores tradicionalmente masculinos como el energético y el financiero, en los cuales ha trabajado, reconoce que estas barreras y mitos han existido desde siempre, causando mucho daño. Sin embargo, actualmente hay mayor conciencia sobre la importancia de la inclusión. Como presidenta del Banco Popular, destaca el compromiso del Grupo Aval con la diversidad e inclusión. En su caso, no ha sentido una barrera por ser mujer y cree firmemente que cuando buscaron a alguien para su cargo, la decisión se centró en las capacidades necesarias para el desafío, no en el género.

Siente que las mujeres a veces nos autoimponemos barreras, cohibiéndonos y dudando de nuestras capacidades, pensando más en las cosas que nos hace falta por aprender o en la falta de experiencia que en las capacidades que tenemos. A lo largo de su carrera, ha encontrado

mujeres que rechazan oportunidades porque sus hijos son pequeños o adolescentes, algo que ella misma ha experimentado. Renunció a ser ministra porque pensaba que, al terminar el período gubernamental, sus hijos ni la reconocerían. Se perdió una etapa potencialmente maravillosa en su carrera, pero pudo estar con sus hijos en años claves de la adolescencia.

El desafío de combinar crianza y carrera profesional es significativo. Muchas mujeres preparadas deciden hacer pausas porque no se ven capaces de balancear estos dos aspectos. María Fernanda, por ejemplo, sintió mucha tensión intentando equilibrar ambos roles, llegando a renunciar a la vicepresidencia de Porvenir. Intentó ser mamá a tiempo completo, pero solo duró dos meses. Respeta profundamente a las mujeres que se dedican por completo a sus hijos y defiende el derecho a elegir libremente.

Combinar la vida familiar y profesional es posible, aunque muy retador. La creencia de que solo se puede hacer una cosa bien a la vez y que hay que elegir entre ser mamá y ser exitosa en la carrera es un mito. Debemos dejar atrás los sesgos y avanzar hacia la equidad. Para eso se necesitan acuerdos familiares más evolucionados y con equidad en la repartición entre las responsabilidades de proveedores y cuidadores. Hasta que no exista equidad en el cuidado, la equidad laboral seguirá siendo una utopía.

María Fernanda también menciona la importancia de contar con buenos jefes y un coequipero para compartir equitativamente la crianza. Esto ha sido crucial en su carrera. Sus jefes no solo han sido importantes en su formación, sino también en impulsar el equilibrio entre su vida personal y profesional. Cuando le ofrecieron la

vicepresidencia de Porvenir, dudó por sus responsabilidades familiares, pero su jefe le insistió en que buscara la manera de acomodarse.

El ejemplo de otras mujeres ha sido vital. Nunca tuvo una jefa al inicio, por lo que encontrar referentes femeninos fue un desafío. Con el tiempo, comprendió que no existe un balance perfecto, sino que cada persona encuentra el equilibrio a su manera.

Como presidenta del banco, María Fernanda se define como una líder humana y exigente con los resultados. En la banca, se trata de administrar bien los riesgos y ser un multiplicador para el crecimiento de la economía. Para ella, lo mejor de ser banquera es poder transformar las vidas de las personas, diseñando productos pensando en los clientes y entregando soluciones que les permitan cumplir sus sueños y mejorar su calidad de vida.

MARGARITA HENAO

CEO DAVIPLATA

Aunque ha estado en el sector público y en el privado, Margarita no prefiere uno en particular, pues en ambos ha sido feliz. Sin embargo, lo que la atrae de los dos es la pasión que siente trabajando en ellos.

La verdad es que el sector público tiene una adrenalina distinta a la del privado. Además, cuentas con un tiempo limitado en el cual debes hacer las cosas, lo cual crea un sentido de urgencia diferente para liderar y poder mostrar resultados. En el sector privado, las decisiones se toman propendiendo por la sostenibilidad y la permanencia, así que son enfoques diferentes, aunque en ambos he aprendido mucho.

Margarita es profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia y tiene una maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la misma universidad en asocio con la Universidad de Colombia. Sus logros han representado importantes avances en la banca. Entre ellos está el posicionamiento de DaviPlata, que cuenta con más de 17,8 millones de usuarios y ha marcado un hito en la creación de ecosistemas digitales.

En temas de inclusión financiera, desde DaviPlata hemos complementado una visión de promover la independencia económica y el empoderamiento de las mujeres para manejar sus recursos.

Aquí nos esforzamos por que haya una apropiación digital que les permita a todos, en especial a las mujeres de todas las regiones, manejar sus finanzas sin depender de nadie. Les damos la posibilidad de tener una billetera digital para mover su dinero, vender, recibir plata y saber que el dinero que tienen allí es suyo, no de sus hijos ni esposos.

Y es que combinar la independencia, el hogar, la maternidad y ser integrales no es sencillo para las mujeres. Quizás por eso hay más renunciadas y abandono de las metas que se proponen. Margarita es consciente de esa realidad, ya que ella se ha esforzado por ser madre, mujer de familia y banquera de alto rango sin renunciar a nada.

Desde que me casé, siempre he trabajado en jornadas largas, incluyendo noches y fines de semana. Mi entorno familiar conoce esa dedicación, así que lo ha entendido y me ha apoyado. Con orgullo, digo que no he renunciado a nada porque, además, tengo un coequipero impresionante. No le importa si la luz sigue prendida en la cama porque continuo trabajando o si tengo que irme de viaje, ya que él se encarga de todo a pesar de que también tiene un trabajo intenso.

En este momento tengo dos hijos adolescentes y mi relación con ellos es fantástica. Siempre han sabido que amo lo que hago en el trabajo y también que cuentan conmigo para lo que haya que celebrar y, sobre todo, cuando hay problemas. He encontrado el equilibrio aunque en algunos momentos ha sido sacrificando tiempo que antes invertía en mi descanso o esparcimiento.

Margarita confiesa que no ha sentido la tensión entre la crianza y el desarrollo profesional porque su esposo la ayuda y sus hijos han entendido la importancia del rol que desempeña como banquera.

Tengo la suerte de que comprenden que siempre estaré ahí si me necesitan. No importa con quién esté, si ellos me llaman, yo los atiendo porque son lo más importante para mí.

La buena crianza de sus hijos, la búsqueda del equilibrio y el apoyo de su esposo, todo basado en el amor, la han ayudado a avanzar en su carrera. Dice que es importante estar con una persona que te quiera con todo.

Tengo una anécdota que se convirtió en una gran enseñanza en la vida. Yo estaba en la universidad y una amiga quedó embarazada y se casó. El día anterior a su matrimonio, conversando con una matrona costeña, terminamos hablando de cómo se escoge a la persona que lo acompaña a uno en la vida. Me dijo: “niña, cástate con el hombre que te quiera”. Se oye sencillo, pero tiene mucha trascendencia. Solo así se encuentra a un verdadero coequipero que esté contigo en las buenas y en las malas.

Y en lo profesional también es fundamental escoger buenos coequiperos. Que tengan capacidad de aprender y amor por lo que hacen.

Para Margarita, ser banquera se traduce en usar la capacidad y la tecnología que tiene la industria financiera para generar un efecto positivo en la sociedad.

Esta es una definición con la que me siento tranquila y que me enorgullece. La infraestructura de la banca es robusta, así como su regulación. No obstante, durante muchos años atendió solo a una parte de la población. Ahora, con las nuevas tecnologías, se puede tomar lo que ya existía para llevarlo más allá, para que tenga un efecto positivo en la sociedad.

CAMILA VÁSQUEZ

VICEPRESIDENTA DE TESORERÍA DEL BANCO
ITAÚ COLOMBIA

Camila siente que, en el sector de la banca privada, el impulso por la paridad y las oportunidades para las mujeres ha venido evolucionando satisfactoriamente.

En los últimos 10 o 15 años, ha cogido velocidad la conciencia de la equidad de género. La situación ha cambiado un montón. Yo veo para atrás y hacia adelante y digo que estas generaciones que se forman y que se están graduando, o incluso las que comienzan a trabajar, tienen más posibilidades de que esto se dé. Por un lado, lo remoto ayuda muchísimo para poder estar con sus familias, con sus hijos. Trabajando, pero al menos presentes. Creo que la misma cultura ha cambiado. Yo recuerdo que, cuando empecé a trabajar, había cosas que eran aceptadas en la cultura empresarial y que a uno le parecía normales, pero sería imposible que se dieran hoy. Por ejemplo, trabajé por un tiempo en una tesorería y el plan del fin de semana era ir al baño turco. Obviamente yo no iba, pero tampoco me parecía anormal. Dicho sea de paso, nunca me sentí excluida, sino que era parte de lo normal.

Hoy esas cosas ya son impensables. Hoy no preguntan en la oficina si las mujeres piensan tener más hijos o sobre el tema de las licencias. No pasa y no va a volver a pasar. Son

cosas que las mujeres ahora no van a vivir, pero que antes estaban normalizadas.

Camila es una convencida de que de verdad hemos avanzado culturalmente y también en lo corporativo. Es obvio que mucho de esto obedece a un activismo muy importante de las banqueras, que se han ido abriendo ese espacio de participación cada vez más activo y presente.

Actualmente se desempeña como vicepresidenta de tesorería del Banco Itaú Colombia. Es ingeniera industrial de la Universidad América de Colombia y tiene una especialización en Finanzas Corporativas del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector bancario y financiero. Su trayectoria incluye el paso por HSBC y el Banco de Bogotá en tesorería con divisas y derivados.

Insiste en que las probabilidades de que una mujer ascienda y llegue a un puesto directivo, particularmente en la banca, en contraste con otro tipo de sectores de la economía nacional, es mucho más posible, pero falta que las mujeres se lo crean.

Me ha pasado que hacemos convocatorias internas para ascensos y no se presentan mujeres. Entonces, las busco y les pregunto por qué no se presentan. Creo que todavía hay mucho por trabajar, no solo por que existan las oportunidades que se están generando como un tema afirmativo de las empresas, sino también porque naturalmente las mujeres deberían dar esos pasos por ellas mismas. Aún sucede que no se lanzan, que les falta la seguridad y firmeza para competir y ganar. Insisto en que creo que las condiciones han mejorado, pero falta un montón de impulso para que la mujer sienta que sí tiene las mismas capacidades y posibilidades que los hombres.

Ver que sus hijos crecen en un ambiente en el que ambos padres laboran la hace creer que, a futuro, esto puede ser muy importante en sus vidas. Esta afinidad y compromiso entre pares, en la armonía de un hogar moderno, incluye referencias que para ella simbolizan un esquema diferente en las generaciones futuras: son padres que producen conversaciones interesantes sobre los aspectos y las mil y una cosas que ocurren en el mundo, así como personas que se respetan y que comparten sus vidas, pero que han desarrollado metas individuales. Dice que las mujeres también damos un ejemplo maravilloso al movernos en todos estos ámbitos de mamás, profesionales, esposas y amigas.

Para Camila, es importante que los hijos vean a unos padres involucrados en la vida familiar y no tan distantes, como era la tendencia hace algunos años.

Hoy tenemos unos maridos, o por lo menos yo, que están presentes, pero que además nos están impulsando y ayudando. Se sienten orgullosos de lo que hacemos y son verdaderos coequiperos. Yo tengo dos hijos, entonces la cosa es más o menos es así: yo voy a la cita del colegio de Juan y tú vas a la de Pablo. Así las cosas fluyen, no hay rollos, culpas o recriminaciones. Si hay que viajar, hay que viajar y alguno se queda con los muchachos. Además, ellos quedan felices. Creo que estamos armando generaciones de muchachos y de niñas que hoy ya ven mujeres referentes, que pueden ser exitosas profesionalmente y además tener en conjunto una familia potente.

Frente a la forma en que las mujeres pueden servir de inspiración para otras, ser mentoras y proponer escenarios naturales de ejemplo y formación, Camila nos cuenta de la comunidad iElla, unos grupos de mujeres al interior

de Itaú Colombia, los cuales vienen originalmente de una iniciativa que arrancó en Brasil y que el banco ha ido fortaleciendo. Cuenta que la idea es tener una comunidad de mujeres voluntarias y de mentorías. Ella está en esa labor y si algo le han permitido esos encuentros y esos espacios, que denomina increíbles, es entender el privilegio con el que cuenta por la familia que tiene.

No todas las mujeres tienen un compañero y una red de apoyo al lado, no todas pueden contar la misma historia. Hay diferencias abismales, muchas cuentan otras historias, con diferentes experiencias, y esa conversación genera algo de tracción, pero sobre todo se crean redes de apoyo y conexiones. Creo que el paso siguiente es un tema de educación financiera, el cual creo que hay que acompañar muchísimo más. Y lo digo por lo que veo. Algunas de las valiosas mujeres que han estado trabajando en mi casa, teniendo la capacidad económica de ahorro para tener una cuota inicial de una casa, no saben cómo ir a pedir un crédito porque les da miedo ir al banco y preguntar. Me parece que invertir tiempo en educar financieramente es el paso siguiente.

Si esa mujer la oyera, Camila le diría que es muy importante ser segura y que se lo dice desde su experiencia de años en la banca y las finanzas. Está convencida de que, para las mujeres con las que ella ha trabajado, los prejuicios y temores son los más difíciles de superar. Dice que el mejor consejo que puede darle a una de esas mujeres es que se crean lo que hacen, que salgan y que compitan con los hombres con lo que son y con lo que tienen, pues seguramente van a encontrar una oportunidad y tendrán que aprovecharla al máximo. Deben empoderarse por encima de las críticas.

A la hora de preguntarle qué es ser banquera, no lo duda mucho...

Para mí, ser una banquera hoy es buscar e irradiar ese propósito de que el banquero no es este personaje tan agrio que solo está pensando en las utilidades de un accionista, sino personas que, desde la banca, hacemos cosas para la sociedad y para los clientes y que contribuimos al desarrollo general, no solo el de las empresas. Ser banquera es decir que esa noción del banquero al que no le importa nada y que no tiene corazón no es verdadera, sino que realmente somos una parte que hace girar las tuercas de la sociedad y que permite que todo el sistema productivo de la sociedad funcione.

MARÍA JOSÉ NARANJO

VICEPRESIDENTA DE ESTRATEGIA
CORPORATIVA EN BANCÓLDEX

María José siente que su éxito profesional está precedido por una sólida formación académica, el apoyo de su familia y la influencia de grandes referentes que la alentaron a seguir creciendo.

Actualmente se desempeña como vicepresidenta de Estrategia Corporativa en Bancóldex. Es administradora de empresas graduada del CESA (Colegio de Estudios Superiores de Administración) y tiene un máster en Relaciones Internacionales de la Universidad Javeriana en Bogotá. Con más de 23 años de experiencia en Bancóldex, se ha centrado en temas de planeación y desarrollo desde diversas perspectivas, trabajando para fortalecer la función del banco como instrumento de política pública para el crecimiento empresarial y el desarrollo sostenible.

Durante sus 23 años en Bancóldex, ha habido cambios significativos hacia la equidad, donde las mujeres desempeñan un papel activo y equilibrado en las decisiones relevantes de la organización. Según María José, la participación femenina es ahora mucho más evidente y casi alcanza el 50%. Además, destaca una mayor presencia de mujeres en cargos directivos. María José asegura que estos cambios son el resultado del esfuerzo de mujeres más preparadas que, sin ser necesariamente favore-

cidas por su género, compiten por puestos en igualdad de condiciones, donde sus capacidades y talentos son los factores determinantes.

En el proceso de crecimiento, María José destaca el acompañamiento y apoyo de su esposo, ya que él se ha convertido en su *partner*, un coequipero que la ha acompañado y le ha permitido cumplir sus sueños tanto a nivel profesional como familiar.

Hay complicidad y eso es clave. Si hay que trabajar hasta tarde, él me cubre; si hay que viajar, él me cubre; si tiene que viajar, yo lo cubro. Esa dinámica ayuda, sin duda. Ahora, también puede pasar que una mujer sola o sin esa red de apoyo crezca, funcione, tenga cada vez más responsabilidad y asuma un liderazgo que proyecte inspiración a su alrededor. Sin embargo, yo sí creo que ayuda mucho tener una red de apoyo, un marido, una mamá o una hermana para lograrlo.

Desde su trabajo, María José también percibe que hay unos cambios importantes sobre la forma en que las mujeres están accediendo al dinero y a los recursos para desarrollar y crecer en todos los ámbitos. No obstante, eso requiere también de un mayor reconocimiento sobre lo que hacen las entidades como Bancóldex, así como de educación financiera en todos los niveles, estratos y regiones del país. Dice que la banca cada vez es más consciente de esa necesidad de transformación en miras de apoyar y hacer crecer hogares, sobre todo hogares guiados por mujeres.

Cada vez somos más conscientes y por eso diseñamos líneas especiales para mujeres. Ahí estamos reconociendo el esfuerzo de empresas que sean lideradas por mujeres, cuyas juntas directivas estén compuestas por ellas, que la mitad de la planta de personal sean mujeres e incluso que tengan en

propiedad una representante legal. Yo diría que desde hace más o menos cuatro o cinco años hay una conciencia deliberada de diseñar instrumentos financieros exclusivos para las mujeres. Ahora hay recursos que vienen de terceros para poder hacer unas líneas especiales que salen en mejores condiciones y que se irrigan a través de la banca. Hay aportantes que dicen que, si esa línea va para mujeres, les bajemos la tasa de interés o les demos más plazo. En el 2023, por ejemplo, sacamos una línea con 40.000 millones de pesos y se fue en un mes. Creo que, sin lugar a dudas, también hay una necesidad de acompañar los procesos.

María José cree en el poder de la empatía. Dice que si hay algo que tienen las mujeres es esa capacidad de liderar con cariño y con empatía, con amor. Se debe liderar con pasión, con firmeza y con empoderamiento.

Reconoce que la mayoría de sus mentores fueron hombres que le ayudaron a abrirse camino en el banco, entre ellos Santiago Rojas, Luis Fernando Castro y Javier Díaz, quien actualmente preside el banco. No cree que esas mentorías hayan sido prediseñadas, sino que más bien hicieron parte de un acompañamiento natural propio del líder y basado en desempeño. Fueron relevantes para tomar decisiones y le dieron espacio a ella para crecer.

Para María José, ser banquera tiene un apellido, por lo menos desde su experiencia de dos décadas en Bancóldex, y ese apellido es Desarrollo.

Yo trabajo en un banco diferente porque el desarrollo es algo que me apasiona. Ha sido un camino duro de 23 años, con disciplina y con pasión por entender que desde la banca se puede ayudar, cambiar vidas, contribuir a que el país se desarrolle y que las regiones crezcan. Desde la banca de desarrollo se puede poner un grano de arena para que cosas

Banqueras

increíbles pasen a nivel regional y yo creo que ahí está la definición de una banquera de desarrollo. Ahí está la magia de lo que hacemos nosotras. Sin duda, la tarea es gigantesca porque ¿cuántas cosas nos quedan por desarrollar y por mejorar en el país para que haya mayor equidad y crecimiento?

MARÍA DEL MAR CEBALLOS

VICEPRESIDENTA DE *MARKETING* DE MIBANCO

María del Mar Ceballos, vicepresidenta de *marketing* de Mibanco, estaba un día en su natal Cali y de pronto vio en el periódico algo que decía: FIGRI (Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales). El papá le preguntó qué quería estudiar y ella, señalando el diario, le dijo que iba a estudiar Finanzas en Bogotá. Cuenta que él le respondió: “vaya y me cuenta”. Tras eso, se quedó definitivamente en Bogotá, hasta el sol de hoy, haciendo lo que le gusta, lo que la apasiona.

Al principio fue duro el tema del frío porque era caleña y llegar a las 6:30 de la mañana al Externado, cuando no se veía ni Bogotá por las nubes, era difícil. Pero me gustó conocer a gente de otras ciudades. Había estudiado en colegio de monjas, así que toda la vida había visto solo mujeres. Entonces, llegar y ver gente de la costa, rolos y demás fue una experiencia muy chévere. Eso sí, fueron 5 cinco años muy intensos porque, a diferencia del resto de carreras, nosotros teníamos el doble de materias, seminarios, cátedras, parciales, lecturas, etc. A veces pensaba que si me hubiese quedado en Cali con mis amigas, pasándolo buenísimo, no habría asumido el reto.

Después de graduarse se especializó en Mercadeo Estratégico y del PDD de Inalde. Su recorrido laboral inclu-

ye las más variadas y prestigiosas marcas de diversos sectores, como el de los seguros, los combustibles, la banca y las grandes superficies, en donde ha dejado su impronta y prestigio profesional.

María del Mar siempre quiso trabajar en la banca, pero su vinculación no fue precisamente por una elección natural, sino un tema de suerte, tal vez. Lista para hacer su práctica laboral, requisito de la universidad, al regresar de unas vacaciones, no encontró espacio para desarrollar su trabajo. Cuenta con humor que todos se habían quedado juiciosos, buscando las plazas adecuadas, y cuando regresó no quedaba ninguna, así que un representante de Allianz la convocó no a las mesas de dinero, sino al área comercial, abriéndole así una puerta a lo que sería su futuro. Es una fiel creyente que, desde estos espacios, ella o cualquier otra líder, banquera o mujer puede aportar muchísimo. Ama su oficio y el azar que le permitió, desde lo comercial y el mercadeo, tener un criterio más amplio como banquera.

¿Cómo no me va a gustar si es un área en la que podemos aportar mucho más las mujeres? Es un tema de permanente creación de productos, de enlace con la gente, de unir la marca con las ideas, de salir a la calle a validar lo que se está haciendo. He tenido la fortuna de llegar siempre a momentos en los que las empresas están naciendo o están transformándose. Cada uno de los retos a los que me he enfrentado han sido una escuela, todos han sido intensos, y más en estos últimos años en los que no salimos de una para tener otra sorpresa. Nadie nunca se imaginó que lo que vivimos nos fuera a tocar y la forma de enfrentarlo fue totalmente nueva. Los retos nos vuelven más creativos.

En la banca, yo creo que son mucho más valientes las mujeres que se enfrentan a esos temas de riesgos, liquidez y demás, pues ahí no puedes traer fórmulas diferentes, sino que es algo que se cumple o se cumple. Abrir campo allí es más complicado. En mercadeo, mi área, como todo está por hacer, como todo está por crear, me parece que las ideas son muchísimo más fáciles de validar siempre y cuando sean buenas. En Colombia, en el mundo de las microfinanzas, las mujeres somos abanderadas, voceras y las más influyentes. La sensibilidad que nos da la vida, el ser mamás, el ponernos en los zapatos de los demás, hace que desde nuestro rol como mujeres busquemos siempre permear de una manera diferente la sociedad.

María del Mar no tiene complicaciones para trabajar con hombres o con mujeres, pues siente que las personas que no hacen bien su trabajo se van por sí solas y no por su género. Nos cuenta que, además, sus mentores son hombres a los cuales considera profesores, maestros y amigos. De ellos no solo adquiere conocimiento, sino también enseñanzas de vida. Valora mucho el trabajo de la mujer, el compromiso que le ponen a todo e insiste en que, a pesar de todos sus deberes en casa, son muchas veces las más comprometidas a nivel laboral, cosa que crea una diferencia. De hecho, en su casa, sus padres y hasta su abuela siempre trabajaron y ese fue el ejemplo que recibió.

Para mí, la idea de trabajar siempre fue algo común. Mi mamá trabajaba intensamente, incluso se llevaba el trabajo a la casa los sábados. Mi abuela también ejerció como profesora durante toda su vida, por lo que crecí viéndola trabajar, al igual que a mi mamá. Esta situación me parecía completamente normal, como si todo el mundo estuviera siempre

ocupado. Mi papá también tenía su trabajo, y aunque sigue trabajando, lo hace de forma más independiente. Por eso, era él quien pasaba más tiempo en casa. Desde muy pequeña, mi percepción del mundo estaba marcada por la importancia y la presencia del trabajo en nuestra vida diaria.

Estos roles igualitarios, que existen ahora más que antes, influyeron positivamente en la vida profesional de María del Mar.

Yo nunca pensé en no trabajar, es decir, jamás dije “voy a ser ama de casa, me voy a quedar con los niños”, pues nunca vi ese ejemplo. Siempre tuve muy claro que iba estudiar, me iba a graduar, iba a trabajar, me iba a casar e iba a tener hijas.

Hace algunos años y por circunstancias familiares, tuvo la oportunidad de ser mamá de tiempo completo, así que logró dedicarle el tiempo perdido a su hija mayor, de la cual hasta los primeros pasos recibió por un video estando en un viaje de trabajo. También pudo tener a su hija menor. Con ellas y con su esposo vivió durante casi 5 años en Europa, a otro ritmo, siendo ama de casa, estudiando, trabajando y asistiendo a los compromisos sociales que por la labor de su esposo no se podía perder. Así pues, María del Mar ha vivido ambas experiencias.

¿Qué les recomienda a las mujeres de cualquier sector que estén a punto de tomar la decisión de ser madres?

Es difícil porque nos gusta trabajar y nos apasiona lo que hacemos. Mi trabajo es una responsabilidad tan grande como mis hijas en las debidas proporciones, entonces lo primero es decir que uno se aparta, pero nunca pierde el espacio. Si dejas bien montados tus cimientos y un equipo que trabaje mientras que tú no estás, las cosas saldrán bien. No hay que ir a la microgerencia, hay que dejar que las cosas pasen y

no pretender controlarlo todo porque somos humanos y nos podemos equivocar. Hay que confiar en el equipo para poder disfrutar el tiempo con tus hijos, entregarles todo lo que necesitan en esos primeros meses para, al regreso, poder gozarse de la misma manera el trabajo. Y ahí sí empieza el gran reto, el de aprender a dividir los tiempos, los espacios y ser igual de buena en tu trabajo como en la labor de ser madre.

Para María del Mar, ser banquera es ser una mujer con contundencia, con buenas bases para tomar las mejores decisiones. Es hacer tu trabajo con gusto y con pasión. Ser banquera es ser una excelente representante del género femenino en un sector que durante muchísimo tiempo no lo fue y que, gracias a personas muy valiosas históricamente, se empezó a abrir.

MARCELA VILLEGAS CONDE

VICEPRESIDENTA DE RIESGO EN BANCO DE BOGOTÁ

Marcela Villegas es manizalita y estudió Finanzas y Relaciones Internacionales en la Universidad Externado. Confiesa que siempre le gustó la carrera y que la combinación de su gusto por los números, los viajes y el querer estudiar en Bogotá fue lo que la motivó a llegar a la facultad. Es vicepresidenta de riesgo en el Banco de Bogotá, trabajó como subgerenta de riesgos del Banco de la República y en varias empresas del Grupo Aval y del Grupo Bancolombia en áreas de riesgo y de negocio. Tiene estudios en el Programa Ejecutivo de Liderazgo y Administración de Negocios Globales de la Universidad de Berkeley y una maestría en Banca y Finanzas de la Escuela de Finanzas Aplicadas de España.

Marcela reconoce que habla duro y que le ha funcionado. Lo menciono porque, tal vez de forma inconsciente, como mujeres sabemos que nuestra voz no se oye tanto ni tan duro como la de los hombres, entonces buscamos la validación a través de uno de ellos.

Yo siento que esas son herramientas valiosas de negociación. Te diría que para mí es una ventaja. Yo hablo duro y eso me ha ayudado con las negociaciones, pero siento que parte de las ventajas que tenemos en el liderazgo femenino es que hemos tratado de hacerlo siendo berracas. Lo que nos da

realmente la ventaja es lograr liderar desde la empatía, desde sacrificar el ego para alcanzar un objetivo. Siento que tengo una voz y más ahora que estoy parada en un cargo que me permite hablar sin tener que hacerlo a través de otro. En mi caso, mi carrera ha pasado por entidades demasiado tradicionales, como en BCG, donde ejercí la consultoría en un sector muy de hombres. También lideré el área de riesgos del Banco de la República... y si hay uno tradicional, ese es el Banco de la República.

Por eso sigo usando esas herramientas que me permiten buscar aliados que me acerquen a los objetivos estratégicos que tengo. Hoy hay cada vez más mujeres en cargos directivos y más participación femenina en el banco, pero sí es vital encontrar aliados para las decisiones y el crecimiento, sobre todo en el mundo del riesgo, que es tan estadístico y matemático.

Ese mundo generalmente ha sido de hombres, pero yo siempre impulso a las niñas que son muy buenas en matemáticas a que se animen a entrar también. Este camino como mujer ha sido más duro que el de un hombre, pero he logrado hablar con mi propia voz y eso me sirve un montón.

Marcela es consciente de que a las mujeres, sobre todo en los niveles socioeconómicos más bajos, les toca un poco más duro todo porque, de acuerdo también con las demás respuestas, encontrar el balance es tan difícil como importante para el género.

Tiene que ver con que para las mujeres es demasiado importante el balance entre la vida laboral y la personal. Yo soy superproductiva porque para mí es vital poder ver a mi hija entre las 5:30 y las 7:00 de la noche, pues si no la veo en esas horas, quizás no la veo en todo el día. Toda mi vida he visto ese compromiso personal y laboral en las mujeres para equilibrarse en ambos ámbitos.

Considera que el tiempo es un lujo y es indispensable para organizarse y mover su vida. Su gran truco es que utiliza las herramientas ejecutivas también en lo personal, cosa que la ayuda con muchos temas. Por ejemplo, toma su agenda y bloquea ciertos espacios para hacer que le rinda el tiempo.

Para mí, el tiempo es muy importante y me ayudo de la tecnología. O sea, yo ya no voy a un mercado, sino que hago todo por aplicaciones. También tengo un grupo de gente de apoyo que me ayuda: la señora de la casa, el conductor, etc. Son personas que terminan haciendo parte de tu vida privada y ayudándote a balancear lo personal y lo profesional, que es un punto importantísimo.

Otro punto, que no es menos importante, es que siempre les digo a las niñas que hay que casarse bien. O sea, uno se tiene que casar con un marido que sea chévere y sea un papá 50/50. El mío es así, también trabaja y está en el mundo bancario, entonces hacemos buena dupla. Nos distribuimos las labores como acostar y despertar a Lucía o llevarla al colegio y nos apoyamos mutuamente. Los dos nos vamos tranquilos cuando el otro queda a cargo.

A veces Lucía dice que el papá le hace colas de caballo horribles y le pone en la lonchera algo que no le gusta, pero son cosas cero graves en comparación con lo que se ve en el mundo. Agradezco mucho que a mí no me toque, como a muchas mujeres, una carga del 95% en la casa.

Esa capacidad de organización y el ejemplo de la vida disciplinada viene desde su casa, en donde había una visión de trabajo duro e independencia. Marcela admira mucho a su mamá, pues fue una gran madre y muy trabajadora, y a su papá, que siempre le enseñó a soñar en grande.

Me acuerdo de una mamá que trabajaba mucho, pero que era muy amorosa y exigente, y que siempre me enseñó que hay que dar lo mejor de uno. En el caso de mi papá es una cosa chévere porque es un feminista, solo tuvo hijas mujeres (yo tengo dos hermanas) y siempre nos enseñó a soñar en grande, a que todo lo que deseamos lo podemos lograr. En mi casa nunca existió el “como eres una niña, no puedes hacer eso...”, sino que crecí en un ambiente empoderado y solo a lo largo de la vida me fui encontrando algunos techos.

Para Marcela, ser banquera tiene unas connotaciones dimensionales valiosas, sobre todo en el cambio de la imagen de lo que significa ser una.

Yo diría que ser una banquera es la oportunidad de darle un toque diferente a la banca. Siento que a los banqueros y al sector bancario en general les ha sido difícil mantener su reputación porque la gente se centra en lo malo (los intereses, las comisiones, etc.), pero hoy en día son más las oportunidades y los beneficios que generamos a la economía, ampliando posibilidades para la gente. Poder ser banquera es darle una cara femenina y empática a un sector que necesita de un liderazgo distinto para ajustar la imagen que tiene la gente de la banca.

SONIA ALDANA

GERENTA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y CALL
CENTER DE BANCO FALABELLA

Sonia cree que las mujeres a veces se exigen demasiado, pero no porque no puedan cumplir las metas que se proponen, sino por una especie de barrera que les dificulta ver las cosas de una manera más alcanzable. En ocasiones no vemos los errores como oportunidades de crecimiento, pues las mujeres no podemos permitirnos perder ante los retos; fallar nos hace sentir que no avanzamos. Eso termina siendo ilógico, ya que errar es natural y humano y, como lo dice Sonia, si se quiere algo, hay que buscarlo, y el camino es una suma de errores y aciertos.

Ella es comunicadora social, bilingüe, especialista en Gerencia del Servicio y lleva algo más de 15 años en cargos relacionados con la gestión de la experiencia de clientes. Ha trabajado para marcas muy representativas, como Sony, y desde hace 6 años trabaja con la multinacional Falabella. Por toda su experiencia y los diversos cargos que ha tenido, asegura que a las mujeres nos cuesta creer que somos capaces de lograr ciertas cosas y que nosotras mismas nos ponemos barreras.

Hace unos años trabajé para una empresa japonesa y no fue fácil asimilar la cultura, pues es muy exigente, machista y jerárquica. Ingresé en un cargo medio, luego obtuve una gerencia y al final fui la responsable del servicio al cliente

de esa compañía. Cuando me ofrecieron esa gerencia, dudé porque quienes habían tenido antes el puesto eran ingenieros y yo era comunicadora social. Pensaba: “¿cómo voy a ocupar esa posición? ¿Cómo voy a llenar esos zapatos?”. Al final la acepté y no fue fácil, pero logré convencerme de que era capaz. Es más, los demás tenían clarísimo que yo tenía las capacidades y el conocimiento, pero yo no lo veía. Fue un reto que creo que comparto con muchas otras mujeres.

En ese sentido, entiendo lo que dice Sonia. Creo que a los hombres les permiten fallar más que a nosotras, ya que las mujeres nos exigimos en exceso y debemos construir nuevos caminos día a día. A medida que recorremos esos caminos, debemos darnos cuenta de que somos capaces de hacer hasta lo imposible.

Siento que las mujeres nos ayudamos y nos damos la mano cuando necesitamos apoyo. Ya se ha ido alejando esa mentalidad de competencia y rivalidad que existía entre nosotras. La cultura ha cambiado y hoy nos valoramos mucho más unas a otras.

Tenía que preguntarle a Sonia cómo había lidiado con ser madre y ejecutiva. Siempre hay disyuntivas, retos y barreras mentales. ¿Será que estamos estancando nuestro desarrollo profesional por atender a ese llamado biológico para ser madres?

Mi hijo tiene 13 años, pero cuando nació yo también me pregunté si tenía que dejar de lado mi vida, mi carrera. Tengo un esposo maravilloso que me ha acompañado en todo mi proceso profesional y fue él quien me dijo: “lo vamos a lograr entre los dos, no renunciéis. Vamos adelante, que esto es un equipo”.

Yo creo que el secreto está en empoderar a las personas que están a tu alrededor y aprender que no nos podemos echar

toda la carga nosotras solas. Delegar es muy importante para que nuestros equipos de trabajo, familias y quienes nos rodean nos ayuden. Está bien admitir que necesitamos ayuda y que no podemos solas. Creo que eso fue lo que aseguró el éxito en mi caso. Mi esposo fue ejemplar y siempre estuvo a mi lado. Y mis padres fueron un soporte vital, sobre todo cuando mi hijo era aún muy pequeño. Esta red de apoyo es lo que nos permite trabajar, estar tranquilas y saber que la vida en casa sigue funcionando. Siento que tenemos que empoderar a las mujeres tanto en el ámbito personal como en el laboral.

Además de los apoyos, las mentorías son fundamentales y no podemos hacerlas a un lado. Si bien muchos modelos de mentoría se parecen, cada uno tiene sus peculiaridades. ¿Cómo habrán sido los mentores y mentoras de Sonia Aldana?

Yo resaltaría a dos grandes mentores que he tenido. La primera fue Catalina Jaramillo. Cuando yo tenía un cargo muy pequeñito, cuando empecé en este tema de experiencia del cliente, ella fue una de mis primeras jefas y me inspiró muchísimo porque yo veía que era una mujer superexitosa y que compaginaba muy bien el ser una madre separada. Me enseñó a ser muy organizada.

De mi jefe japonés también aprendí muchísimo de disciplina, confianza en mí misma y ser yo en un entorno difícil y lleno de ingenieros. Nunca se me olvidará una frase que dijo: “usted es la cereza del pastel, usted es quien cambia el entorno de este equipo”. Ese día me convencí, adquirí tranquilidad y empecé a presentar mis puntos de vista sin temor al qué dirían. Jamás dudé sobre compartir mis perspectivas o decir si no estaba de acuerdo con algo. Mi jefe me enseñó a no tener miedo de pensar diferente.

Lo que marcó el liderazgo de Sonia fue descubrir su verdadero yo y la naturalidad y espontaneidad que necesitaba para sobresalir en una organización como mujer. Dice que el factor diferenciador de las mujeres es su cercanía con las otras personas, cosa que, además, sustenta su trabajo como líder de un *call center*. La mayoría de empleados que tiene vinculados son mujeres jóvenes.

La mayor población que manejo son mujeres cabezas de hogar. Yo intento ser lo cercana que me permiten mis obligaciones y retarlas todo el tiempo. En gran parte de los casos, este es su primer trabajo, así que trato de empoderarlas y ayudarlas a proyectarse a corto, mediano y largo plazo. Les digo que deben trabajar por sus sueños, ya que no se cumplirán como por arte de magia, sino gracias a la disciplina. Les inculco que deben ser resilientes y fuertes. Mi forma de liderazgo es esa: reto a las personas a que den lo mejor de sí mismas todo el tiempo.

Sonia creció con sus padres y hermanos. Sus papás no fueron profesionales, pero les inculcaron siempre una necesidad profunda por estudiar, modelo que también hemos visto en muchas generaciones de personas exitosas en el país. Su padre fue quien más insistió y trabajó por que las mujeres de la casa estudiaran. Sentencias como “no se case sin estudiar primero” fueron el pan de cada día en su hogar.

La situación de la casa de Sonia no era fácil, pero logró salir adelante. Ahora que es madre, dice que su hijo de 13 años la cuestiona muchísimo por su trabajo y por el tiempo que le dedica, pero no oculta el orgullo que siente por ella como profesional y persona.

Sonia quiere que cuando llegue el momento de que él elija una pareja, piense en una persona que tenga aspira-

ciones y que lo acompañe en su crecimiento personal y profesional para que hagan equipo.

Cuando le pregunto qué es ser banquera, usa la mirada para transmitir todo lo que nos ha dicho y reafirma:

Ser banquera es ser una mujer empoderada, resiliente, empática y luchadora.

DIANA ORDÓÑEZ

EXVICEPRESIDENTA FINANCIERA DE
SCOTIABANK COLPATRIA

Hace 10 años, eran 5.000 retos más. Creo que muchas mujeres hemos ido abriendo caminos para las siguientes generaciones, pero también creo que el principal reto por superar se llama “nosotras mismas”. Nos ponemos muchos límites como mujeres y estos cargos directivos están muy estigmatizados. Si bien son roles que exigen mucho tiempo y trabajo, escuché a gente que me decía que tendría que renunciar a mi familia, a mis sueños, que iba a estar 24/7 en la oficina. Ahora pienso que una de las cosas que hemos demostrado muchas de las mujeres que hemos estado en este camino es que si bien es pedregoso, también es muy enriquecedor a nivel personal. Nosotras mismas somos quienes nos ponemos los límites. No existe nadie más que te diga “tú no eres capaz”. Nosotras mismas somos las que tenemos que empezar a romper esas barreras que nos autoimponemos.

Ella es Diana Ordoñez Soto, una economista de la Universidad Santo Tomás, especializada en Finanzas, que también ha obtenido titulaciones en Liderazgo Empresarial y que, entre otros cargos, ha sido consultora en las Naciones Unidas y en el Ministerio de Educación. Estuvo vinculada a Scotiabank Colpatria durante más de 13 años y allí hizo una carrera en diferentes cargos como directora financiera, gerente de planeación y CFO.

La influencia de las mujeres en su vida ha sido profunda y duradera, moldeando su percepción sobre el potencial femenino y la importancia de superar los límites autoimpuestos.

Creo firmemente que las mujeres de verdad no nos hacemos la vida fácil en cuanto a los límites que nos ponemos. Y es mucho más fácil, pienso yo, cuando es otra mujer la que te muestra cómo y te ayuda a romper los sesgos y las limitaciones mentales que cada una se pone y que seguramente ha vivido en su experiencia personal.

Al decirlo, suena fácil, pero convencerse a sí misma de las tareas, retos y barreras que es capaz de superar no es tan sencillo. Muchas mujeres crecen con rezagos de su propia infancia, factores que no les permiten visualizar o tener muy claras las metas a futuro. Muchas mujeres nos hemos convencido y nos hemos dicho que sí somos capaces para estar en este tipo de cargos. Diana explica cómo se convence a sí misma y cuál es el camino que hay que andar para dejar de lado las dudas y ocupar los puestos que nos merecemos.

A mí me pasó en algún momento de la vida. Dije: “voy a trabajar durísimo, durísimo, durísimo, hasta llegar a esta posición”. Y efectivamente lo hice en mi edad más productiva. Además, estaba soltera, no tenía hijos, trabajaba día y noche y lo logré. Cuando llegué a esa posición, dije: “listo, me voy a casar y voy a tener hijos; hasta aquí llegué”. O sea, yo misma me dije, en el punto más alto de mi carrera, que no quería subir más porque justamente quería tener una vida familiar.

Me casé y tuve a mi hija, pero cuando cumplió cuatro meses, me hicieron la oferta de subir al siguiente nivel, de ser la vicepresidenta financiera. Yo les dije que estaban locos, que ya tenía una hija, que había decidido que ese sería el punto

más alto en mi carrera y que ni siquiera iba a ser capaz con un rol de tan alta responsabilidad. ¡Yo misma me estaba haciendo zancadilla! Muchas veces, otras personas creen más en ti que tú misma. Y creo que ese fue el momento en que recibí un voto de confianza porque confieso que comencé en el cargo sintiéndome absolutamente incrédula. No creí que pudiera lograrlo. Hasta que un día me dije: “si estoy aquí es por algo. Hay algo que estoy haciendo bien y que posiblemente no estoy viendo. Y si no lo hago perfecto, pues no importa”. Así que la clave para autoconvencerse es intentarlo.

Es increíble. No importa con cuál mujer hable o de qué sector, siempre sale a colación esa rivalidad aparente entre la carrera profesional, el tema de tener hijos y ser mamá y esposa. Parece como si eso fuera una talanquera o un alto en el camino que uno tiene que hacer, una etapa obligatoria de ese conflicto y dificultad que tiene el desarrollo profesional, pero Diana nos muestra nuevamente que sí se pueden combinar y hacer bien las dos cosas. Dice que primero nos tenemos que convencer de que somos capaces. Además, hay que ser conscientes de que ser mamá implica hacer un alto en el camino y que es posible que otros sigan adelante más rápido que nosotras mientras estamos en esa pausa. Pero una pausa no es el fin, por lo menos no en el caso de Diana.

La principal tara mental que uno tiene se llama perfección. Nos cuestionamos y decimos: “¿cómo hago para ser una buena mamá, una buena profesional, una buena hija y una buena esposa?”. En algún momento creo que entré un poco en ese dilema porque no solo soy mamá, sino mamá de una niña de cinco años que tiene epilepsia, la cual es una enfermedad que demanda muchísimo tiempo, energía y dedicación de los padres.

Así que en algún momento lo pensé y dije: “no sé si tengo que renunciar a todo para dedicarme 100% a mi familia, a mi hija”. Y una de las cosas que más me ha servido en la vida ha sido siempre hacerme esta pregunta: “¿diste lo mejor de ti en esta situación? ¿Estás dando el 100% dentro de tus posibilidades?” Y si la respuesta es sí, ya está, no hay culpa. Estoy en mi casa, estoy con mi familia, estoy con mi hija, estoy 100% con ella. Si estoy en el trabajo, entonces 100% en el trabajo. No puedo ser perfecta en todos los mundos y hacer lo humanamente imposible, así que si puedo convivir con eso de dar lo mejor de mí en cada uno de los espacios, con eso me basta y eso debería traerme tranquilidad.

¿Por qué la tranquilidad? Porque de alguna manera se siente culpa. Yo sentía que no terminaba haciendo nada bien. Si me dedicaba muchísimo al trabajo, entonces sentía la culpa de no estar en casa. Y si me dedicaba por unos días a mi familia, sentía que me estaban reclamando en el trabajo. Lo más gracioso es que nadie me estaba reclamando nada. Era yo misma, que sentía que le debía algo a alguien. Así que hay que soltar esa culpa y más bien preguntarse si uno está dando lo mejor en cada uno de los espacios. Y si es así, pues hay que sentir esa tranquilidad.

Por supuesto, tras esto tan importante que nos dice Diana, quiero saber sobre el rol de la pareja, pues en esta lucha interna quizás la pareja juegue un rol definitivo. El que exista un apoyo hacia nosotras, hacia lo que hacemos en la gerencia de una empresa, atendiendo un puesto de chicles o en las labores de la casa, influye en ese desarrollo que nos compete.

El rol de mi esposo ha sido absolutamente maravilloso porque es una persona que me apoya y que siempre ha creído en mí. Él me dice: “¿ves? ¿Ves que sí podías? Hace tres

años dijiste que no eras capaz de presentar en público, pero pudiste”. La verdad es que moría de pánico escénico y él me insistía en que era capaz. Hoy en día me lo recuerda: “hoy te veo hablando en público, lo lograste”. Así que creo que su apoyo ha sido fundamental.

Diana es una excelente mentora, consciente de los caminos con altibajos que pueden seguirse y que, de alguna manera, inspiran a otras mujeres a convertirse en guías, pues los ha experimentado en carne propia. Está convencida del poder de las mujeres para apoyarse mutuamente y ayudarse a dar el siguiente paso. Además, fomenta conversaciones que contribuyen a vencer el miedo, que a menudo es el principal obstáculo.

Cuando se trata de liderazgo femenino, Diana pone énfasis en la humanidad detrás de cada persona que trabaja en el sector bancario. Ella cree que, al comprender los aspectos personales y emocionales de la vida de los demás, lo que sucede en su interior y lo que dicta su corazón, se puede ayudar significativamente a que cada individuo reconozca y desarrolle su propio potencial.

Uno no está todo el tiempo en el momento más productivo de su vida y eso tiene un poco que ver con lo que mencionaba ahora: todos tenemos momentos de pausa, que no necesariamente significan renunciar al trabajo, sino estar en un modo más tranquilo, donde las cosas se acomoden mejor a la situación personal. Esas pausas no te descartan ni te hacen peor profesional. La clave del liderazgo es la cercanía, entender en qué momento está cada uno y qué es lo que motiva a cada persona.

En algunos casos es el reconocimiento, en otros son los incentivos monetarios, en unos más es el crecimiento personal y profesional, así que creo que, entendiendo la motivación de

cada una de las personas, puedo ayudarlas a enfocarse en sus carreras y a encontrar el camino por el que quieren llevarlas. En mi caso, aunque hago mentoría con hombres y mujeres, tengo el reto personal de tomar siempre a tres mujeres y verlas crecer... Creo que es más fácil salir adelante cuando una mujer te muestra que puedes romper esos límites mentales.

Pero también hay que trabajar fuerte. No basta con acompañar, sino imprimirlas responsabilidad en esas mentorías para que se enfrenten a los retos que nos imponen. No es la primera vez que muchas mujeres decimos que tenemos que trabajar fuerte para poder lograr lo que queremos en el sector financiero o en cualquier sector. Nos toca esforzarnos de más, a pesar de que hemos ganado mucho terreno en el mundo laboral, para demostrar que podemos lograr los objetivos.

La inclusión y la equidad de género en el ámbito laboral son temas cruciales que demandan reflexión y acción. En esta perspectiva, las palabras de Diana resuenan con un llamado a la autoevaluación y al compromiso con la igualdad de oportunidades, destacando la importancia de superar las barreras autoimpuestas por la autoexigencia y de adoptar un enfoque inclusivo en los procesos de selección y liderazgo.

Yo creo que si somos tan autoexigentes es porque nunca creemos que estamos 100% listas. Los hombres sí han tenido la osadía de arriesgarse sin estar listos o estándolo al 60%. Uno, en el rol de líder y como reclutador, debe asegurarse de estar poniendo a todos los candidatos sobre la mesa, no solo a los hombres, y de invitar también a mujeres a ser parte de los procesos de selección. Esto no significa seleccionar a la mujer solo porque es mujer. Significa tener a todos sobre la mesa, evaluar las capacidades con el mismo criterio y permitir que gane el mejor.

Tenía que preguntarle a Diana, con su carácter galopante, si yo fuera la que estuviera en una mentoría de las que ella hace, ¿cuáles serían esas tres cosas que me diría?

Lo primero es: ¿qué te impide creer que eres capaz? ¿Cuál es ese pensamiento recurrente que viene a tu mente? Esos pensamientos son los primeros que tienes que poner sobre la mesa. Es una cosa que a mí me ha servido muchísimo y que creo que ayuda un montón. Lo segundo es que hay que escribir todos los que te dicen que no vas a ser capaz porque no vas a poder dedicar tiempo a tu familia, porque no sabes inglés, porque no eres lo suficientemente inteligente o porque tienes pánico escénico o lo que sea.

Y la pregunta es: ¿qué sigue después de eso? ¿Cómo puedes solucionar cada impedimento? Hay temas de trabajo flexible porque el trabajo 100% presencial ya no es una práctica común, así que esa flexibilidad te permite superar esos miedos de no poder, de ser una madre ausente y todo lo demás. Lo tercero es que, si no sabes algo, ¿qué estás esperando para empezar a trabajar en eso? No hay nada en lo que uno no pueda empezar a trabajar. Se puede aprender todos los días.

Diana creció en un hogar con cuatro mujeres: ella, su abuela, su mamá y su hermana. Recordará por siempre el papel de cada una de ellas, especialmente el de su abuela, una paisa de decisiones inflexibles y contundentes que “se la jugó toda” para que salieran adelante. Diana ve a su abuelita como una mujer que trabajó, que creía mucho en el estudio y la educación y que hizo mil labores con tal de que sus hijos se prepararan. Está convencida de que ese ejemplo fue fundamental en su vida. Al preguntarle qué es ser banquera, no necesita mucho tiempo para contestar.

Para mí, ser banquera es ser líder, ser empoderada y ser mentora para contribuir con cada una de las cosas que hago

Banqueras

hacia el desarrollo de una sociedad y de unos equipos de trabajo que te ven como un reflejo y ejemplo. Así que ser líder conlleva una gran responsabilidad para, en parte, ayudar a otras personas a alcanzar sus sueños.

Tal como lo hizo su abuelita.

DIANA NEIRA

GERENTA NACIONAL SEGMENTO
CONSTRUCTOR Y VIVIENDA DEL BANCO ITAÚ
COLOMBIA

Diana ha dedicado su vida profesional al sector bancario. Inició su trayectoria en una empresa de financiamiento comercial ejerciendo como abogada. Con el tiempo, incursionó en el ámbito financiero, asumiendo responsabilidades en áreas como crédito, comercialización, estructuración de negocios, estrategia y desarrollo de proyectos. Comprendió que, si bien la formación legal proporciona una estructura de pensamiento valiosa, el ámbito financiero, que es altamente numérico, requiere de una formación específica en ese campo. Por ello, regresó al aula para especializarse en finanzas.

Reconoce que el crecimiento en el mundo financiero, especialmente para las mujeres, sigue siendo un desafío constante.

Es importante moverse en el sector bancario, siendo un sector en el que predominan las posiciones directivas ocupadas por hombres más que por mujeres, al igual que en muchos otros sectores de la economía, pero se observan avances en el tema. Por ejemplo, hoy en día tenemos 7 presidentas en 28 entidades financieras. No representamos ni siquiera el 50%, pero estamos mejor que antes. ¿Qué ha significado esto para una mujer? Primero, grandes retos de liderazgo y diversidad y,

segundo, aprender a manejar equipos de trabajo y sortear los desafíos que se presentan.

Bogotana y madre de dos hijas, disfruta pasear con sus perros y montar a caballo, pasatiempos que heredó de su infancia en la finca de su padre, donde pasó gran parte de su niñez. Siendo la menor de cuatro hermanos, aprendió de sus padres la importancia de ser concreta y cumplir las metas que se propone. Siente pasión por la buena comida y los viajes a destinos exóticos con su familia.

Su experiencia como mujer en el sector bancario le ha enseñado la relevancia de combinar el conocimiento y la disciplina, así como de cultivar un ambiente laboral cálido y respetuoso. Considera clave contar con equipos de trabajo adecuados y seleccionar con cuidado a sus colaboradores, además de promover la paridad en las oportunidades y valorar la diversidad, siempre confiando en su experiencia.

La diversidad da unos criterios distintos. Las mujeres y los hombres, de alguna manera, sí pensamos de una forma diferente. Nosotras somos más detallistas, pero la combinación de pensamientos es enriquecedora en el trabajo y da sus frutos. En mi caso personal, intento conformar equipos que sean 50/50.

Ser disciplinada, constante y decidida forma parte de su crianza en el hogar, aunque destaca que no puede ser lo único. Diana afirma que la insistencia de sus padres por que terminara todo lo que empezara le dio las claves para aplicar en su vida profesional lo que se conoce como “enfoque al logro”.

Tienes que llegar al final cuando desarrollas proyectos. Mi experiencia en montaje de negocios me hace entender que así tenga dificultades, así me encuentre con desvíos, lo im-

portante es volverme a encaminar y tener clara la meta. Si no pierdes de vista hacia dónde vas, seguro vas a alcanzar lo que te propongas. Está claro que la formación empieza en el hogar, pero nosotros tenemos la obligación de seguir adelante en la vida con la experiencia que vamos adquiriendo.

Diana siente que ser madre ha sido un enorme honor. Se califica como amiga de sus hijas, con las que puede salir a tomarse un café e incluso darse consejos mutuamente. Siente que ahora, luego de todo lo que vivió como madre, banquera y profesional que educó a sus hijas mientras trabajaba, aún hace falta desarrollar una mayor empatía por las necesidades que puede tener una madre que trabaja. Son situaciones que no se dan porque sea mujer, sino por el exceso de responsabilidades en el hogar.

Un accionista de un banco me dijo un día: “oye, nosotros necesitamos ejecutivos integrales, ese que viene, aprende, trabaja y entrega, pero también tiene familia, sábados, domingos, hijos y vida de casa”. Eso lo he aplicado en mi vida.

En el ámbito personal, Diana sueña con continuar viajando a lugares y, en el profesional, su sueño es dejar una marca porque considera una responsabilidad profesional formar ejecutivos de alto desempeño, orientando y entregando su conocimiento.

Cuando se le pregunta qué significa ser banquera, no duda en responder lo siguiente:

Las banqueras somos un motor de la economía. Manejamos y respondemos por el ahorro de nuestros clientes y lo irradiamos en los distintos sectores de la economía ayudando a la generación de empleo en Colombia. Toda la cadena de valor de la economía se mueve con el apoyo del sistema bancario, que es donde estamos nosotras actuando con el mejor conocimiento.

DIANA SILVA MOJICA

GERENTA DE OPERACIONES DE BANCO DE OCCIDENTE

Diana Silva lleva toda su vida trabajando en el sector bancario y ha acumulado su experiencia profesional en el Banco de Occidente. Inició allí como cajera, lo que le entrega un conocimiento único de la dinámica del banco en el que ha estado buena parte de su vida, 18 años, para ser exacta. Diana comenzó a trabajar sin ser profesional, estudiando aún Ingeniería Industrial, una carrera que da la impresión de no tener nada que ver con el sector bancario.

Ha sido un camino largo. Entré como cajera y en ese momento debo admitir que ni siquiera me imaginaba a dónde iba a llegar. Creo que lo que me preocupaba en un inicio era hacer las cosas bien y disfrutar el trabajo para seguirme formando. Cada que se me presentaban oportunidades, las tomaba; cada que surgía un desafío al que nadie se le medía, yo me atrevía a enfrentarlo. Así fue como pasé de cargo a cargo y llegué más allá.

Digamos que entre el estudio, la experiencia y trabajar, cuando me fijé, ya había transcurrido un montón de tiempo. Entonces me di cuenta de que tenía mucho que aportar en cuanto al liderazgo. Ahí fue cuando pasé a diferentes roles y, con los años y la experiencia, llegué al cargo que ocupo hoy. La verdad, lo mejor de cada cargo que he tenido es saber que siempre me he esmerado al máximo.

Debido a su trayectoria en el sector financiero, conoce a profundidad los procesos y servicios bancarios, particularmente los de su entidad, elemento que ha permitido que lidere proyectos de eficiencia o implementación de nuevos modelos con buenos resultados. Especialista en Gerencia Financiera, esta bogotana ama viajar por el mundo, a los amigos auténticos y a su familia, a la que responsabiliza por inculcarle las ganas de alcanzar todas las metas que se propone.

Yo recuerdo que todo el tiempo nos decían a mi hermano y a mí que podíamos hacer lo que nos propusiéramos, que podríamos lograrlo. Creo que mis padres nos dieron una mentalidad ganadora desde muy chiquitos. No se cansaban de repetirnos que éramos suficientes, triunfadores, inteligentes... y nosotros nos comimos el cuento.

Siento que la familia es muy valiosa en nuestra formación y yo agradezco que me dieran esa seguridad desde tan pequeña porque es algo que me marca hasta hoy. Además, mis papás nos dieron un hogar seguro y amoroso, así como una gran formación académica.

Durante su infancia, ya que creció con su hermano y sus padres educaron a dos mentalidades ganadoras, jamás sintió que hubiera una diferenciación entre ellos por ser hombre y mujer. Por el contrario, el cariño, la formación, los valores y los deberes siempre fueron equilibrados.

Mi hermano cocinaba, yo ayudaba en temas de jardinería y los dos nos involucrábamos con las tareas de la casa. Aunque vengo de una familia tradicional, en donde mi mamá conservaba un poco esos roles más antiguos, nuestra crianza no tuvo diferenciaciones y siempre me trataron igual que a mi hermano.

Esa igualdad que Diana vivió en su hogar se refleja en cómo actúa en el presente. Más allá de buscar una paridad, cree que es indispensable el equilibrio en la conformación de equipos para que disminuya la brecha de género, pero sin bajar el nivel de exigencia para que todos los miembros sean los mejores.

Los factores de éxito de un equipo dependen de quiénes lo conformen y de tener a las personas con las competencias adecuadas. Entonces, más que fijarme específicamente en el género, me baso en el perfil y busco gente que cumpla con las características que necesito para el cargo, que tenga ganas y cualidades para lograr el éxito en el rol que va a desempeñar.

Cuando hago una selección, a menos que haya algo muy específico en el rol que me haga pensar que un hombre o una mujer lo harían mejor, jamás me fijo en el género. Sin embargo, con el curso natural de las cosas se ha ido creando una equidad y hoy mi equipo, por ejemplo, está conformado en un 60% por mujeres y en un 40% por hombres.

Dice Diana que no se da una discriminación positiva, sino que el equilibrio y la diversidad se van complementando. Por un lado, con las habilidades que tienen los hombres y las mujeres y, por otro, con los resultados de esa gestión. Para ella, y esto tiene que ver con sus decisiones directivas, el elemento fundamental de su formación y proceso de vida que le ha permitido llegar a un punto tan exitoso fue la paridad de la que disfrutó mientras iba ascendiendo en su carrera.

Diana fue madre a los 21 años, cuando aún estaba estudiando y empezaba a trabajar en el banco. Además, admite que fue un momento muy difícil de su vida, pero que la formó como ningún otro.

Yo lo recuerdo difícil. Es decir, fue difícil, tuve que esforzarme mucho, estaba cansada y casi no dormía, pero ahora lo veo como una inversión de tiempo que acabó siendo muy valiosa. Cuando estaba en medio de ese proceso, era difícil distribuir los tiempos entre el trabajo, la universidad y la niña. Además, debía dejar algo de tiempo para mí porque de todas formas debía seguir formándome y creciendo.

Por ejemplo, cuando quedé embarazada, trabajaba como cajera en el banco y pensé que no me podía quedar ahí. Pero yo quería seguir adelante y llegar a lo que llamamos “la barra”, que es convertirse en asesor. A la larga, fue complejo distribuir mi tiempo entre mis responsabilidades de estudio, laborales y de mi bebé, pero sabía que era importante y que debía hacerlo.

Diana cuenta que casi le tocó hacer magia durante esos años como madre joven. Yo no puedo dejar de pensar en las cientos de miles de mujeres que también luchan por lo que quieren, que se sacrifican para obtener recompensas y que entienden que resignarse y quedarse quietas jamás les darán los mismos resultados.

Aunque la bebé de Diana fue una sorpresa y un regalo en su vida, su llegada la obligó a reprogramar sus prioridades. Cuenta con una sonrisa de satisfacción en el rostro que volver a encauzar sus metas también era una prioridad.

Siempre se puede volver a continuar y espero haberme convertido en un referente para mi hija.

Cuando ella tenía cinco años, yo era una profesional, tenía un cargo de liderazgo en la organización, me sentía mucho más grande y completa y estaba cumpliendo un poco más los objetivos que me había propuesto. Sin embargo, mi vida personal tenía vacíos. La relación con su padre no funcionó,

pero igual siento que mi hija aprendió que vale la pena luchar por sentirse cómoda en una relación y que es importante no quedarse en una sola porque haya un compromiso o sea lo socialmente aceptado. Espero que, con mi ejemplo, sepa que puede tomar sus propias decisiones de vida.

Para Diana, ser banquera es tener la capacidad de orientar.

Nos encargamos desde el manejo de los recursos de una comunidad para que todos puedan crecer hasta de cosas que a veces no son muy visibles. Tenemos la responsabilidad de custodiar los valores y recursos de comunidades y clientes, pero también de enseñarles cómo hacerlos crecer. Para mí, eso es ser banquera: construir país y construir comunidad.

Diana cree que si no hubiera sido banquera, estaría conectada a alguna actividad de carácter social para seguir ayudando a los demás, que es lo que también hace desde la banca.

ANA MARÍA PRIETO

DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS
DE PAGOS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA Y
LÍDER DEL PROYECTO DEL SISTEMA DE PAGOS
INMEDIATOS

La entrada de Ana María Prieto al sistema financiero fue algo que no tenía en sus planes. Ingresó estando aún en la universidad, cuando participó en un programa de pasantes que existía entonces en Asobancaria. Así fue como pasó de ser monitora de clase con una amiga a pertenecer al gremio bancario.

Muy pronto, alrededor del quinto semestre, empecé a entender que el funcionamiento del sistema financiero y de los bancos puede contribuir al bienestar de las personas. Así mismo, en Asobancaria, comencé a tratar y trabajar con estos temas, entonces siempre tuve una vena de desarrollo, progreso e inclusión financiera.

Es economista de la Universidad Javeriana, magíster en Política Pública de la Universidad de los Andes y líder estratégica en Inclusión Financiera gracias a la Universidad de Harvard. Además, cuenta con una sólida experiencia en regulación financiera y desarrollo de productos. Actualmente se desempeña como directora de sistemas de pago en el Banco de la República. Siente una profunda satisfacción en su carrera profesional, especialmente por su contribución al diseño de Ingreso Solidario, un programa crucial en momentos difíciles, como el de la pandemia. Cree que aún tiene mucho más por aportar y

valora la importancia de contar con buenos mentores sin importar el cargo que se ocupe.

Hay un momento en la carrera profesional de toda mujer en la que necesitamos que nos orienten, nos den fuerza y nos den un buen consejo. Esa persona puede ser un hombre, ¿por qué no? Yo he tenido varios mentores maravillosos. Debemos buscar y pedir esos acompañamientos. Es más, a veces hay gente en el rol de mentor y ni siquiera lo sabe.

Lo segundo es que hay que entrenarse, así como cuando uno va al gimnasio o a la universidad a estudiar y entender un tema. Hay que dedicarle tiempo a lo que haces y reflexionar sobre tu desempeño para pensar cómo puedes mejorar y a dónde quieres llegar.

Ana María ha demostrado que puede destacarse tanto en el sector privado como en el público y tanto en la banca como en la bolsa de valores. Para ella, el equilibrio de género es fundamental y puede ser un indicador de éxito en cualquier gestión.

En el sistema público, en general uno encuentra un mejor equilibrio, pero aún se notan los papeles definidos de hombres y mujeres de antaño. Nosotras somos quienes nos encargamos de orquestar, de hacer que se cumplan las cosas, de que los cronogramas se desarrollen y de que los resultados se den. Sin embargo, al final, los hombres tienen las caras más visibles. No creo que sea por una discriminación descarada, sino porque nuestro trabajo está detrás de bambalinas.

Eso sí, las cosas han ido cambiando y ahora vemos a más mujeres líderes tanto en el mundo corporativo como en el sector público. Ahora tenemos ministras y gerentas, pero debemos seguir trabajando por ser caras más visibles.

Ahora, hay que decir que cuando la mujer es la cara visible también se le juzga mucho más duro y se tiene un

rasero mucho más alto que con los hombres para evaluar su trabajo y su desempeño.

Sí. Yo creo que incluso nosotras nos ponemos el rasero más alto, ya que tendemos a ser perfeccionistas. Mi idea no es generalizar porque en el fondo todas somos diferentes, pero siento que cuando una mujer empieza a destacarse surgen las preguntas de: ¿y esta de dónde viene y para dónde va? ¿Y qué es lo que tiene que aportar? ¿Y por qué está ahora en ese rol? ¿Qué está pasando ahí? Estos cuestionamientos no deberían hacerse. Cuando un hombre destaca, no se pregunta ni se cuestiona nada.

Lo que me parece importante es que busquemos complementarnos y crear equipos diversos e interdisciplinarios, ya que así trabajamos mejor. Históricamente las mujeres nos hemos concentrado en ciertos departamentos y roles, pero eso debe cambiar para que los modelos se vuelvan más transversales.

Para Ana María, esa complementariedad es muy relevante también en el hogar para que todos crezcan. Siendo madre de dos hijos, se tomó los tiempos necesarios para afrontar la maternidad y desempeñar una carrera como banquera.

En mi caso, mi esposo ha sido un excelente papá y me ha apoyado permanentemente en las labores del hogar. La diferencia entre mis hijos es de casi 10 años, lo que ha permitido que mi carrera profesional surja y que al mismo tiempo pueda gozarme un poco más esta segunda maternidad. Lo que está claro es que ser madre de uno, dos, tres o cuatro hijos siempre será difícil. Y lo es más para las primerizas, que se angustian por si el niño respira o no, por si están haciendo algo mal... En fin. Para balancear un poco todas esas cargas es fundamental tener apoyo tanto en el trabajo como en la casa.

Al final es bueno pensar que la maternidad es un momento muy importante en la vida de las personas que la vivimos, pero también de quienes nos rodean. Así lo he sentido en las dos oportunidades y he corrido con suerte. En otros lugares, tener un hijo se vuelve una historia problemática en los trabajos, ya que se toma como una mala noticia. Yo recuerdo que estábamos en la mitad de un proyecto para montar un sistema de pagos inmediatos cuando conté que estaba embarazada. La respuesta fue: “¿cómo? ¿Ahora? ¿Justo en este momento?”. Fue una reacción feliz por parte de mis jefes, colegas y equipo en general, cosa que no sucede en todas partes.

También piensa que si bien hay que creerse el cuento de que las mujeres somos capaces de todo, hay que desarrollar los talentos y capacitarse. Cree que es fundamental demostrar que estamos preparadas, que sabemos hacer determinada cosa o aprenderla con facilidad. La dosis de confianza tiene que ser suficiente para que se puedan alcanzar los sueños y no solamente para sentirnos cómodas. Todo lo contrario, debemos desafiarnos constantemente. Ana María está convencida de que ya no es tan difícil que las mujeres desarrollen sus carreras, pero sí es consciente de que deben hacer grandes esfuerzos y sacrificios.

En su recorrido, los momentos difíciles no han sido esquivos: la muerte de su mamá mientras Ana María vivía sus primeros meses de maternidad fue uno de los retos emocionales más complejos de asumir, pues la hizo afrontar la felicidad de la llegada de su primer hijo con la partida definitiva de su madre.

Aunque fue muy duro y sentí un dolor profundo que siempre me va a seguir acompañando, al final pude reflexionar sobre el significado de la vida, de la familia y de la importancia de parar cuando sea necesario para recobrar el

equilibrio ante la adversidad. Debemos disfrutar de nuestros roles en la debida proporción porque, como ya lo sabemos, la vida es muy corta.

Al preguntarle por su definición de banquera, Ana María siente que es tener la oportunidad de entregarle a una persona una herramienta o un instrumento transformador que le pueda brindar bienestar y felicidad, cosas que, en el fondo, son las que todos buscamos.

Ser banquera es darle la posibilidad al país de contar con un mayor acceso a los servicios financieros. Con nuestra profesión y la actividad financiera podemos generar un cambio profundo en la sociedad. Eso sí, ojalá todos los colombianos pudiéramos hacer más por quienes viven en las regiones y en los segmentos más vulnerables. Desde nuestra posición, es importante que las banqueras entendamos el rol tan poderoso que tenemos en la sociedad.

MADELEINE CLAVIJO

CEO VALUATY Y COFUNDADORA DE KUSHKI

Creo que el camino al éxito profesional y a la realización personal, sin duda, está marcado por la preparación, pues eso te permite afrontar de la manera correcta los desafíos que se presentan a lo largo de la vida. Es muy lindo decir “mira lo que he construido, a dónde he llegado, este es el camino que he forjado”, pero también tenemos que admitir que el camino a la realización está lleno de altibajos y no es nada sencillo.

Cuando tengo la oportunidad de hablar de mi historia, de cómo y en dónde he logrado lo que he hecho, siempre digo que hay que disfrutarse ese camino. Hoy en día, los jóvenes quieren salir de la universidad y ser empresarios o directores ejecutivos de una compañía de inmediato. Esperan que todo sea fácil y rápido.

Yo insisto en que lo lindo de llegar a la cima no es la vista desde arriba, sino todo lo que viviste para llegar hasta allí. Quien empieza desde abajo, con templanza y sin dejarse derrotar, se va a disfrutar mucho más el resultado que quien llegó allí en helicóptero. Hay que aprender a escalar.

Madeleine Clavijo nació en Ocaña, Norte de Santander, es madre de una hija y adora pasar tiempo con su familia y amigos. Es la fundadora y directora ejecutiva de Valuaty, una firma de inversión que apoya a emprendedo-

res con mentorías, formación y capital de riesgo. Además, es cofundadora de Kushki, una empresa de pagos que alcanzó el estatus de unicornio, es decir, una valoración superior a los 1.000 millones de dólares sin tener presencia en la bolsa. También es *venture partner* en la aceleradora de *startups* Pygma y forma parte del comité de inversión del fondo Latin Leap. Con 30 años de experiencia, comenzó su carrera en el sector bancario y ha logrado un hito importante este año en su trayectoria profesional.

Yo decidí venir a Bogotá y empezar a trabajar, ya que mi padre le estaba pagando la universidad a mi hermano y pronto tendría que pagársela a mi hermana, que aún estaba en el colegio. Entré a trabajar a un banco, a una filial en donde mi hermano también laboraba.

La familia de Madeleine siempre ha sido cercana a la banca. Su hermano, 35 años después de esos inicios que nos menciona ella, sigue en un banco. El otro, que también se vinculó a la banca, estuvo 20 años allí. Con eso, era natural que ella se hiciera una carrera en el mundo financiero. Pero su experiencia no fue directamente desde las cajas, como es el caso con muchas de las banqueras que he entrevistado, sino que Madeleine empezó en servicio al cliente.

Para mí, fue una de las experiencias más gratificantes porque atendiendo e identificando qué esperan, qué molesta o qué motiva a los clientes podemos actuar de verdad y ayudarlos. En las compañías, a veces cometemos el error de empezar al revés en ese proceso, pero siento que comenzar en servicio al cliente me ayudó a crecer rápido. De hecho, en seis meses, me convertí en coordinadora de todas las asesoras, incluso de las que llevaban diez años allí. Luego pasé a tesorería y me fui orientando más hacia la parte financiera.

Aunque Madeleine se ha movido más en los últimos años en los temas de emprendimiento y el uso de las tecnologías para hacer más eficientes los procesos financieros, en este campo, ligado de alguna manera a la banca, tampoco existe un predominio de las mujeres.

Parece que en la mentalidad de una banquera exitosa no caben estas preocupaciones, sino que se enfoca en hacer que su trabajo sea efectivo y profesional. Sin embargo, por fuera se notan las brechas.

Nunca me pregunté por qué en una mesa solo estaba yo y no había más mujeres. Simplemente se fue dando así. Uno ve que más hombres se atreven a emprender y hacer empresa, quizás porque las mujeres somos un poco más tímidas. No obstante, creo que los hombres también buscan compañeras para sus ideas de negocio. No estamos en una guerra de géneros. Para mí, ser diferentes, solo nos da la oportunidad de cooperar y sé, por experiencia, que las alianzas entre hombres y mujeres son extraordinarias.

A mí me ha ido muy bien trabajando con hombres y con mujeres también, pero sí he tenido más relaciones laborales con hombres. Creo que es algo en lo que debemos trabajar, pues es necesario que existan más oportunidades para las mujeres, no solo en la industria financiera, sino en todos los sectores, tanto en el público como en el privado.

Madeleine siente que a las mujeres nos falta creer en nosotras. A pesar de que somos más valientes, somos menos arriesgadas. Para ella, el éxito de muchas empresas, incluso en el sector *fintech* y en el de emprendimientos, se basa en el trabajo en equipo de hombres y mujeres que trabajan por los mismos sueños.

Creo que la responsabilidad que tenemos como mujeres en una compañía a veces es más alta que la que tienen los

hombres, pues somos quienes nos encargamos de que todo se cumpla en la planeación, en la analítica, en la organización y en lo crítico. El hombre, me parece, está un poco más metido en lo técnico, en el desarrollo de la producción o del producto. Aunque nosotras salimos al mundo de los negocios a vender y a hacer mercadeo, son ellos los que sobresalen más, sin duda.

Madeleine cree que las mujeres también se preocupan más por prepararse y ser insistentes en el tema de formarse de un modo adecuado. De hecho, este tema lo hemos sugerido varias veces: aunque hay más presencia de las mujeres en las universidades, pocas están relacionadas con los campos de la tecnología o las ciencias.

En las maestrías, el 70% son mujeres. En los posgrados, el 80% son mujeres. Tenemos que creérnoslo y empoderarnos. Hace siete años, cuando estaba en mi mejor momento, en una gran corporación, decidí arrancar desde cero para seguir mi sueño. Literalmente tuve que comprar desde la silla en la que me sentaba hasta el café. Hoy puedo decir que mi compañía es exitosa no solo en Colombia, sino en toda Latinoamérica. Obviamente, esto no sería posible sin mi equipo y sin la visión clara de lo que quería. Me arriesgué porque necesitaba cambiar de trayectoria y dejar el statu quo de quienes hacen una carrera de 30, 40 o 50 años en un mismo lugar, cosa que también admiro. Sin embargo, yo quería innovar, aplicar una dosis alta de tecnología a lo que hacía y aprender cosas nuevas.

Alcanzar una vida exitosa en lo laboral es, sin duda, un reto real para las mujeres. Sin embargo, la maternidad es uno aún más difícil, pues requiere de combinar y equilibrar dos facetas de la vida. Por eso muchas mujeres se plantean si tener hijos o no, si continuar con su carrera o

sacrificar algo de tiempo para construir una familia. Madeleine, por ejemplo, tiene una hija que ya es mayor, pero tenerla fue un reto que le exigió mucha decisión.

Tenía 21 años cuando llegó mi hija. Estaba a la mitad de mi carrera universitaria y fui madre soltera. Mis opciones eran quedarme en casa o continuar. Admiro y respeto profundamente a las mujeres que se quedan en casa cuidando a los niños porque es una tarea realmente muy valiosa y retadora. Sin embargo, yo solo tuve la posibilidad de quedarme con ella hasta que cumplió un año. Para eso, renuncié a mi trabajo y suspendí la universidad. Después de ese tiempo, supe que tenía que avanzar y dejar de estar quieta. Fue una época muy dura porque pensaba que era mala mamá, que estaba todo el tiempo fuera de la casa, trabajando...

Si no hubiera sido por mis papás, no habría superado esa etapa. Ahora veo ese pasado como un reto que me permitió realizarme como mujer, superar las crisis y trabajar para darle a ella todas las oportunidades que yo tuve. Hoy en día mi hija tiene 26 años, ha hecho una especialización en Mercadeo y tiene su propia empresa. Creo que fui un buen ejemplo para ella porque desde pequeña me vio estudiando, trabajando y saliendo adelante. Está orgullosa de mí y me ve como su mentora.

Madeleine siente que a pesar de que disfruta su presente y admira su pasado, aún le falta disfrutar un poco más. Si bien define el trasegar de su vida como algo más acelerado que atropellado, pues empezó a trabajar a los 16 y a los 21 ya era madre, cuando les da charlas a jóvenes emprendedores, les dice que den pasos que sean más firmes que rápidos, ya que deben disfrutar de los procesos y de lo que hacen.

Por otra parte, cree que es muy importante no dar demasiados espacios que invisibilicen a la familia, particu-

larmente en el mundo del emprendimiento, donde cada minuto vale y dejamos de lado el tiempo para nosotros y nuestros seres queridos.

Al preguntarle qué es ser una banquera, Madeleine asegura, desde la experiencia de su modelo de negocio, que es la posibilidad de desarrollar una empresa que cumpla sueños y transforme vidas.

Creo que, desde este mundo bancario y financiero, tenemos la posibilidad de financiar compañías, ideas, nuevos negocios y emprendimientos, así como de cumplir sueños. ¿Cuántos no hemos tenido que recurrir al sistema financiero para pagar una maestría o la universidad de los hijos? Cuando cumplimos nuestras metas y alcanzamos objetivos estamos transformando vidas, lo cual tiene un impacto no solo para las familias, sino para nuestros allegados y para el país en general.

ÁNGELA MARÍA DURÁN

VICEPRESIDENTA DE NEGOCIOS DEL BANCO
PICHINCHA COLOMBIA

A los 27 años, Ángela tomó la valiente decisión de no tener hijos. Sin embargo, ha sabido proyectar ese amor maternal y de cuidado a sus sobrinos y a sus mascotas. En un medio donde a las mujeres se las señala tanto y se las juzga de tantas formas, tomar este tipo de decisiones no es sencillo y sobreponerse a la estigmatización es un acto valeroso.

Ingeniera industrial, casada y con tres hijos perrunos, Ángela lleva más de 27 años en el sector financiero liderando diversos equipos y procesos, sobre todo en funciones de desarrollo de negocios y transformación. Ahora es la vicepresidenta de negocios del Banco Pichincha y no cree que la decisión de no tener hijos sea el factor determinante para su éxito en el sector bancario.

Admiro profundamente a las mujeres que son madres porque trabajan muy duro y normalmente tienen jornadas muy largas y deben levantarse desde muy temprano para dejar todo listo. Cuando hablo con ellas, percibo que lo hacen con amor y que no lo sienten como un sacrificio o una carga.

Yo no pensé que ser mamá me fuera a limitar en rol profesional, sino que en mi caso fue una decisión personal. Sin embargo, soy empática con las madres trabajadoras, así que

las escucho, las aconsejo y les doy los espacios necesarios para que acompañen la crianza de sus hijos. Admiro mucho que balanceen el rol de profesionales con el de ser madres.

Ha pasado por diferentes entidades del sector financiero y desempeñado distintos roles, principalmente comerciales y de estrategia. Con su experiencia, es fácil ver que ha habido una predominancia masculina en los cargos directivos, pero Ángela siente que eso ha ido cambiando porque las mujeres se han abierto caminos para llegar a los cargos más altos. Además, hoy en día existe un esfuerzo conjunto, no solo de los bancos, para que el rol de la mujer sea más reconocido y visible.

Cuando era pequeña jugaba con mis hermanos al banco. En realidad no tenía una fijación por trabajar en uno, pero mi primera oportunidad laboral se dio allí. Pasé por todos los puestos de la oficina: auxiliar, cajera, asesora comercial, subgerenta, supernumeraria y gerenta. Luego seguí con modelos comerciales, modelos de gestión y dirección, productividad y desarrollo e implementación de estrategias comerciales y de productos en diferentes segmentos.

Mientras estuve en cargos comerciales, sí vi más mujeres que hombres, pero todo cambió cuando avancé hacia los roles directivos, donde eran más hombres. Sin embargo, como te digo, las cosas han ido cambiando y, por ejemplo, en Banco Pichincha, en el comité de dirección el 50% son mujeres. Y en todo el banco, el 60% somos mujeres.

Ángela vive agradecida por su familia y por el importante acompañamiento que le dieron durante su etapa de estudio y crecimiento profesional. Si bien admira a su madre por todo lo que hizo por ella y sus 4 hermanos, fue de su padre de quien aprendió a no depender de nadie. Cuenta que en su infancia y adolescencia tuvo momentos

de abundancia y de escasez, los cuales le inculcaron los valores en los que creía su familia y la importancia de seguir sus sueños.

Viendo a mi mamá, a veces me decía a mí misma: “qué rico ser ama de casa, tener hijos, casarme... Me encargaría de todo en el hogar”. Me imaginaba una vida así, pero al tiempo veía a mi papá, quien trabajaba mucho para que jamás nos faltara nada siendo independiente. Éramos una familia muy numerosa, así que algunas cosas eran difíciles, pero siempre fuimos muy unidos y felices.

A mí me gustaba ahorrar, ser juiciosa, hacer oficio en la casa y sorprender a mi mamá con detalles. Cuando salí del colegio, decidí empezar a forjar mi camino estudiando y trabajando al tiempo. Me encantan los retos y pensar en cómo puedo hacer las cosas de una manera diferente.

Quizás esa unión familiar es la que ha permitido que Ángela fomente en sus equipos la colaboración y no una guerra de géneros. Se enfoca más en los talentos, la preparación y las capacidades de las personas. Aunque sabe que a las mujeres obtener reconocimiento se les dificulta más, también sabe que se preparan mejor y son capaces de asumir los retos de manera frontal y certera.

No debe existir una línea entre hombres y mujeres, sino aprender del entorno tanto en lo personal como en lo profesional. Ahora, en cuanto a las mujeres, creo que la confianza es vital. Debemos creer que podemos. No basta con soñar e imaginar propósitos, sino que debemos trabajar y atrevernos a hacer cosas nuevas para cumplirlos.

También cree que existe una diferencia: las mujeres son mucho más ordenadas y saben hacer pausas para pensar y reflexionar. Esa es una característica clave que les ha abierto el camino hacia el éxito.

Las mujeres tenemos competencias y habilidades de relacionamiento distintas a las de los hombres. Para ellos es más fácil atreverse y pedir cosas, mientras que nosotras sentimos temor e incertidumbre. Sin embargo, son esos temores los que nos deben servir de impulso para romper barreras. Tenemos que adquirir conocimiento y competencias para poder avanzar.

Además de eso, vivimos en un momento en el que debemos apoyarnos las unas a las otras y ser empáticas con las situaciones que vivimos las mujeres, ya sea por maternidad, matrimonio o problemas personales. Si creamos un equipo y nos apoyamos, vamos a llegar más lejos y ayudaremos a que el panorama cambie.

Dice que ser banquera es desarrollar un propósito superior que tiene que ver con el desarrollo económico y social del país, pero también de las personas. Además de tener la responsabilidad de asesorar a los clientes para que entiendan qué es lo mejor para ellos y de esta manera retribuir su confianza.

El sector financiero no tiene la mejor reputación, pero creo que tiene que ver con que no han entendido cuál es el propósito real que hay detrás. Ser banquera implica influir en el desarrollo, así que debes escuchar a los clientes, entender qué necesitan y acompañarlos en la toma de decisiones frente a soluciones de ahorro, inversión o financiamiento para ellos o sus empresas. Creo que, sin duda, el verdadero propósito del sector financiero es ayudar a cumplir los sueños de la gente a través de una relación de confianza.

MÓNICA GÓMEZ-VILLAFANE

VICEPRESIDENTA ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE ASOBANCARIA

Mónica es abogada y administradora de empresas. Antes de ser vicepresidenta administrativa y financiera en Aso-bancaria, fue directora jurídica de una entidad financiera, donde empezó su trabajo en el sector. Sin embargo, su historia está llena de momentos significativos en su extensa trayectoria profesional, pues estuvo al frente de una notaría y trabajó con las víctimas de los atentados a las Torres Gemelas en el 2001.

Su mentor, sin duda, fue Rodrigo Escobar Navia, un hombre integral con una personalidad impresionante, y padre de una compañera del colegio, a quien nombraron como notario en Bogotá.

Yo soy de Cali y un día me llamó y me dijo: “Mónica, ¿será que usted me ayuda a recibir la notaría en Bogotá?”. Yo le contesté, responsablemente, que no tenía idea de eso, pero él me respondió que no me preocupara, que él tampoco y que podíamos aprender juntos.

Al final se mudó a Bogotá y fue la mejor decisión porque la notaría implicaba una gran responsabilidad a la que ambos se enfrentarían, sumado a que junto con Rodrigo se empecinaron con la idea de innovar, transformar y modernizar la función notarial, lo cual fue una experiencia muy satisfactoria para Mónica. Estando en

la notaría, fue invitada a participar en un programa de aspectos legales de internet de la Universidad de Harvard.

Éramos 15 personas de diferentes países buscando trabajar en una reglamentación única del internet en el mundo. Fue una experiencia maravillosa a nivel profesional, tanto así que me llevó a realizar una maestría en Administración Pública en la Escuela de Gobierno de Harvard, enfocándome en temas de innovación, la tecnología y la modernización de procesos.

Y fue pocos meses después de finalizar la maestría cuando, en el contexto de los atentados del 11 de septiembre en Estados Unidos, Mónica terminó trabajando para un programa gubernamental enfocado en ayudar a las víctimas de esta tragedia. Una experiencia sin duda única que la hizo partícipe de uno de los momentos más significativos de la historia moderna de la humanidad.

Mi plan era trabajar en Boston, así que me fui para Washington un 9 de septiembre del 2001... y pasó lo de las Torres Gemelas. A los 2 días, yo ya tenía un puesto en un programa que el Gobierno de Estados Unidos había conformado para apoyar en las personas afectadas por el 11S. Fue un proyecto durísimo porque consistía en atender y apoyar a personas que lo habían perdido todo, incluso a su familia, y debíamos ver cómo transformar sus vidas.

Finalizado el programa, regresó a Colombia para trabajar con el Ministerio del Interior y de Justicia en asuntos internacionales y de cooperación judicial. Se enfocaron en explorar posibilidades para renovar y transformar el país con respaldo internacional. Esta experiencia la llevó a incursionar en la investigación y desarrollo en una empresa farmacéutica multinacional, y posteriormente ingresó a la Aeronáutica Civil para concentrarse nueva-

mente en temas de desarrollo e innovación. Quien era el director de la Aeronáutica Civil fue nombrado presidente de Asobancaria y la invitó a acompañarlo para trabajar en la transformación del sector bancario, donde aún continúa brindando su talento y sus conocimientos en favor del sector financiero del país.

Esta caleña, nacida y educada gran parte de su vida en Estados Unidos, es la responsable de la gestión administrativa y financiera del gremio del sector bancario y de las entidades financieras de Colombia a través de Asobancaria, así como de los programas de innovación gremial y desarrollo empresarial del mismo sector, entre los cuales se destaca el CSIRT financiero, el equipo de respuesta a incidentes cibernéticos del sector financiero colombiano. Le gusta dejar trabajar a los equipos, brindándoles la confianza para que hagan y den lo mejor de sí.

En cuanto a temas más personales, Mónica decidió hace muchos años no tener hijos.

Ser mamá es una responsabilidad inmensa y yo no me sentía muy cómoda con la idea de serlo. Además, vengo de una familia en la que muchas mujeres decidieron no tener hijos. A pesar de la sociedad machista, jamás he sentido la presión de ser mamá. Eso sí, soy tía de tres hermosos niños y soy la favorita de los hijos de mis amigas.

En su caso, Mónica cree que esta decisión valiente no ha tenido nada que ver con su éxito laboral. Por un lado, reconoce las dificultades que implica ser madre, pero tampoco siente que sea un limitante. Piensa, más bien, que es una etapa que requiere de una distribución de tiempo diferente.

Haber estado en tantos sectores y aterrizar finalmente en la banca le da a Mónica una visión muy integral del

papel de las mujeres en el desarrollo empresarial, económico y laboral. Desde lo público hasta lo privado, Mónica cree que los espacios tradicionalmente masculinos han ido disminuyendo y que las barreras para las mujeres se van desapareciendo poco a poco.

Yo me he encontrado con un sector que es completamente abierto a la diversidad, no solamente de género, sino de formación, geográfica y generacional. Ver cómo se ha ido cerrando la brecha es satisfactorio, sobre todo porque hace años sí se notaba mucho más.

En el sector aeronáutico, por ejemplo, hoy encontramos a mujeres que son pilotos, bomberos, que hacen el mantenimiento de pistas y el manejo aeroportuario... en fin. Cada día se ve menos esa brecha entre hombres y mujeres, cosa que se celebra.

La visión de Mónica se complementa y se sustenta por haber estudiado y trabajado en Estados Unidos. Conoce de cerca la importancia de las mentorías para hombres y mujeres dentro del mercado laboral. Es necesario, en todos los niveles, buscar a alguien que te ayude a navegar el sector laboral en el que estés. Mónica les aconseja a quienes están escalando profesionalmente que siempre estén atentos a sus alrededores, pues los mentores pueden estar incluso en lugares o situaciones que uno no espera.

Yo creo que todas las personas que te rodean y con las que interactúas pueden servirte de mentoras. Todos pueden aportarte algo. Hay que identificar qué áreas de ti quieres trabajar o profundizar, ya que así sabrás qué estás buscando en un mentor. Los verdaderos mentores te muestran lo que se debe y no se debe hacer, así como los errores que cometes, las buenas prácticas y los retos a los que ellos se han enfrentado en situaciones similares.

En Asobancaria, por ejemplo, encuentras personas de diferentes generaciones y edades que te muestran cómo se han proyectado, crecido o estancado, pues de los malos momentos también se aprende.

Mónica cuenta que, durante su infancia, su casa estuvo llena de gente que se convirtió en referente para ella. Eran “hermanos de vida”, como les decía su padre.

Mi papá y mi mamá fueron personas que siempre estuvieron muy presentes en nuestra educación y desarrollo, alentándonos a aprender de las personas y tomar lo más valioso de cada una de ellas. Siempre nos apoyaron para que creyéramos e hiciéramos bien lo que quisiéramos hacer. No nos dijeron que compitiéramos por ser mejores que los demás, sino mejores que nosotras mismas. El reto era ser mejores que ayer.

Su madre siempre estuvo en la casa, atendiendo el hogar y, además, encargándose de niños que requerían de atención especial, muchos con dificultades de aprendizaje. Su padre era un ingeniero mecánico, adicto al trabajo y lector consumado. Mónica recuerda que, siendo muy diferentes, se complementaban muy bien y jamás notó sesgos ni machismo en su relación. De allí que, para ella, ser banquera represente comprometerse con las familias para ayudarlas.

Ser banquera es impulsar las metas de los demás. Tenemos el compromiso de ayudar a las familias y a las personas a crear empresa y forjar sus sueños. La banca les permite trabajar, estudiar, tener una casa, darles educación a sus hijos, sacar adelante sus negocios y desarrollarse. Por eso creo que ser banquera es ayudar a la gente a formalizar sus metas y sueños.

CLAUDIA ECHAVARRÍA

VICEPRESIDENTA JURÍDICA CORPORATIVA Y
SECRETARIA LEGAL DEL GRUPO BANCOLOMBIA

Claudia dice sin ningún rubor en el rostro que ser insolente le sirvió muchísimo para seguir su destino y forjarse una vida como banquera.

En muchos foros y reuniones he sido la única mujer. Además, soy una mujer chiquita que sufría de los excesos de confianza que solo da la ignorancia. Yo siempre me he sentido lista para todo, muy empoderada. La verdad es que he tenido jefes muy alcabuetas que me vieron con ganas de superar retos y me dijeron “bueno, ¿cree que es capaz? Pues hágale”. Y yo, ante un reto, siempre voy pa'lante.

Creo que, sin afán de estereotipar, no se espera menos de una mujer paisa. Claudia nació en Medellín, es abogada, cuenta con una maestría en Leyes de la Universidad de Columbia, está casada desde hace 16 años y es madre de dos hijas de 6 y 9 años. Su talante la trajo a la vicepresidencia jurídica del Grupo Bancolombia, pero ha estado vinculada a empresas como Almacenes Éxito. Dice que le ha tocado aprender, un poco a las malas, que no todas las cosas deben decirse.

Escuchar también es importante. Me ha tocado frenarme un poco con el tiempo, pero encontré un ambiente en el que te puedes encontrar prejuicios porque eres joven o porque eres mujer. Lo importante es saber que al final el trabajo habla

por sí solo y que tienes aliados, amigos y jefes que te respaldan. Con el tiempo pude encontrar mi propia voz.

Esa voz propia nos resuena en la cabeza a todos, pero lo vital, según Claudia, es tener momentos de quietud para poder escucharla.

Mi padre es hijo único y eso hizo que sus papás, mis abuelos, se involucraran mucho en el crecimiento de sus nietos. La abuela era pintora y nos hablaba desde la voz del arte, de la cultura. Recuerdo que nos hacía escuchar el canto de las ballenas, nos hablaba de compositores, nos ponía música, nos rodeaba de libros y enciclopedias, nos llevaba a museos, conciertos, obras de teatro y exposiciones... Era espectacular. Gracias a ella tengo una gran conexión con la cultura y es su voz la que escucho a veces y me hace volver a centrarme.

Uno pensaría que en un sector tan duro como el financiero, que requiere de tantísima preparación para ser exitoso, no sería compatible con el arte, la literatura o la pintura. Sin embargo, Claudia nos da una perspectiva diferente.

Yo creo que las personas somos como en tecticolor: tenemos facetas. A veces nos ven solo en el mundo corporativo, pero somos más que eso. Siento que los diferentes intereses nos enriquecen y que debemos llegar a nuestro ámbito profesional con todo ese bagaje, que nos servirá de una manera u otra así no sea muy evidente en un principio. Además, es importante tener intereses para poder separarse del trabajo por momentos: hay que hacer ejercicio y cultivar otros pasatiempos para que no todo sea trabajo, trabajo, trabajo.

Ahora, la actitud frentera, aguerrida y algo insolente de Claudia no solo surgió gracias a su abuela, sino también a sus padres. Dice que ellos siempre le fomentaron

esa personalidad y la instaron a creerse el cuento, cosa que ella se tomaba casi como un juego infantil.

Recuerdo que, cuando mi mamá llegaba a la casa, yo me disfrazaba siete veces y le hacía siete shows sin que nadie me lo pidiera. Incluso, en el colegio, yo misma cantaba, recitaba, me vestía de hombre... Creo que nací sin pena y siendo superextrovertida.

Mi mamá era enfermera, trabajaba a medio tiempo, estaba muy presente en mi vida y era muy tradicional. Mi papá, por otra parte, era el típico empresario que no sabía en qué grado estaba uno, pero tenía muchos intereses afines con él. Nadábamos en la finca, nos organizaba carreras de observación y siempre nos motivó con juegos y con música.

Soy la mayor de dos hermanos varones, entonces me crié en una casa muy masculina. Creo que esa energía se me contagió bastante y me hizo ser firme. Sin embargo, no dejó de lado toda la cultura, el arte, la lectura y la pasión por los viajes que me inculcó el otro lado de la familia.

Ahora, en un cargo muy relevante, Claudia agradece toda esa mezcla de gustos y conocimiento que le legó su familia y que no necesariamente tienen que ver con el sector financiero.

Cuando se habla de liderazgo femenino, ella cree que existen características que diferencian a las mujeres cuando se dedican a desarrollar sus carreras desde lo más alto.

Yo no soy la más empática, así que he tenido que aprender a serlo y a desarrollar esa capacidad. Eso lo viví sobre todo en la maternidad, pues el perfeccionismo no es muy amigo de la empatía. Ahora, volviendo a lo laboral, creo que lo que aportamos las mujeres en el liderazgo es que pensamos distinto, en términos de colaboración y redes. Y no tenemos un espíritu muy ambicioso ni competitivo.

Creo que las mujeres que somos líderes, desde lo que he visto en mi experiencia, tenemos la capacidad de conectar y de ser más detallistas. Para mí, esa habilidad es muy valiosa porque, además, desmiente el mito de que las mujeres solo peleamos unas con otras.

Después de este recorrido como mujer, profesional y ahora madre, Claudia no abandona la intención de transmitirles a sus hijas experiencias y conocimientos como los que ella misma recibió. Confiesa que les ha dicho que las mujeres pueden hacer lo que quieran, que nada las limita y que ella estará ahí cuando la necesiten, ya que son su prioridad.

A veces vemos juntas programas de televisión viejos o leemos libros antiguos y ellas se dan cuenta de que había cosas que las mujeres no podían hacer. Creo que lo primero es transmitirles que las mujeres pueden hacer lo que quieran y decidir si quieren casarse o no, tener hijos o no, ser amas de casa o no. Lo segundo es que, aunque yo viaje y me extrañen, sepan que soy una mamá que estará siempre para ellas.

Claudia cree que ser banquera es tener una herramienta de desarrollo y bienestar para ayudar a la gente. Considera que es muy relevante que todos los banqueros sean conscientes de la responsabilidad que tienen y de la capacidad maravillosa de hacer que las comunidades y personas lleven vidas mejores.

LIZ MARCELA BEJARANO CASTILLO

DIRECTORA FINANCIERA Y DE RIESGO
DE ASOBANCARIA

Cuando llego a cualquier rol nuevo, el primer reto al que me enfrento es al de apropiarme del conocimiento que requiero, entender bien qué tengo que hacer, centrarme en la calidad de mi trabajo y en que todo entregable hable por sí mismo de Liz como profesional. A Asobancaria llegué hace doce años, así que era mucho más joven y, además, mujer.

Para Liz, ser mujer en la banca es el reto más importante que ha tenido que asumir, pues tuvo que abrirse camino en un sector en el que las posiciones directivas eran ocupadas mayoritariamente por hombres. Hay ciertas banqueras que sienten más que otras esa predominancia masculina y Liz, sin duda, la percibió.

Tuve que buscar mi propio sello y encontrar mi propia voz en comités gremiales en donde la mayoría de los participantes eran vicepresidentes financieros o de riesgos, tesoreros o contadores hombres. Fue todo un proceso construir y generar confianza en lo que les proponía, en lo que les decía. Al principio fue difícil porque hasta me temblaba la voz, pero con el tiempo fui generando credibilidad y respeto.

En mi posición he aprendido que para hacer que los temas de inclusión financiera avancen tenemos que desarrollar más empatía. Muchos sectores que se acercan a Asobancaria nos cuentan que tienen dificultades con la apertura de productos

o servicios, como los mineros, los productores de cannabis y todos los sectores en donde hay mayor riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo. Entonces, se debe entender cómo funcionan cada una de esas actividades para conciliar las necesidades y los intereses de todas las partes y buscar una solución.

Liz quería, desde que entró a la banca, que su voz se escuchara y que, al mismo tiempo, le reafirmara que era capaz, que no estaba en desventaja.

A mí me tocó prepararme mucho para los comités. Me propuse que todo lo que tuviera que entregar estuviera perfecto. Además, con el correr de los años, he fortalecido mi conocimiento técnico, he mejorado mi comunicación asertiva, he agudizado mi pensamiento estratégico y he aprendido a ser líder y a trabajar en equipo. Además, algo que me marcó mucho fue lo que aprendí de María Mercedes Cuéllar, mi mentora y primera jefe en Asobancaria. Ella me dijo que así tuviera que entregar algo muy técnico, debía escribirlo de forma tan clara y sencilla que mi mamá lo pudiera entender. Eso jamás lo olvidaré.

Esta bogotana, economista de la Universidad Externado de Colombia, con una especialización en Gestión del Riesgo y Control de Instituciones Financieras y una maestría en Finanzas, ambos posgrados de la Universidad de los Andes, ha desarrollado una carrera en los sectores público y privado, siendo especialista en soluciones de riesgo de CIFIN-Asobancaria, profesional de riesgo de Davivienda y consultora de *scoring* de mercados masivos en LiSim International S. A. S. Actualmente es directora financiera y de riesgos de Asobancaria, en donde lidera y gestiona las discusiones sobre las iniciativas y preocupaciones del gremio en lo relacionado con el mercado

de capitales, la adopción de estándares internacionales, los riesgos financieros y no financieros, la prevención del riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva, entre otros temas coyunturales para el país.

Creció en un hogar de padres trabajadores y con algunas limitaciones económicas que no evitaron que, en particular su madre, se preocupara por cultivar en sus hijos el amor y dedicación a todas las manifestaciones artísticas.

Mi mamá empezó a trabajar cuando teníamos ocho años, así que tuvimos la fortuna de que nos cuidara en la primera infancia. Es la mujer más amorosa que conozco. En las épocas de escasez, nos llevaba a conciertos y exposiciones gratis. Siempre procuró acercarnos a la vida cultural y nos inculcó muchísimo la lectura.

Mi hermano mayor era asmático y no podíamos correr porque terminaba asfixiado y en la clínica. Entonces, mi mamá, en algunas tardes, nos hacía dictados. Cada uno tenía un cuaderno ferrocarril en donde practicábamos nuestra letra y la ortografía. Nos dictaba, por ejemplo, la biografía de Leonardo da Vinci y nosotros la copiábamos. También nos mostraba sus obras y aprendíamos de ellas. Recuerdo en particular que, una vez, nos dictó la biografía de Mozart mientras sonaba la Pequeña Serenata Nocturna. Desde entonces adoro todos los espacios culturales y procuro ir al menos una vez al año a Nueva York, a la temporada de ópera en el MET.

Toda esa experiencia vivida, más los años de estudio y trabajo, así como el reto por encontrar su voz, le han dado una razón de vida a Liz. Siente que ella y todas las demás mujeres debemos tomarnos en serio eso de empoderarnos y convencernos de que solo nosotras podemos establecer nuestros límites, nadie más.

Una de las enseñanzas de mi abuelo paterno fue que todo se podía hacer. Él era un campesino y si daba la palabra de que tal día iba a estar el café encostalado y listo para vender, así era. Yo honro eso. Para mí, la palabra tiene muchísimo valor y, además, está conectada con el ejercicio de introspección que hay que hacer para decirnos que somos capaces, que lo vamos a lograr y que vamos a tener éxito.

Algo que también es vital para mí es escuchar. Yo aprendo muchísimo de mi equipo de trabajo, que está compuesto por millennials. La mayoría están recién egresados de la universidad, por lo que tienen algunos conceptos más frescos. Ellos también me enseñan a mí. Por ejemplo, yo antes ni sabía quién era Karol G y pensaba que era un actor. Sin duda, las fortalezas y limitaciones de todos suman en el éxito de lo que a diario hacemos.

En equipo todos aprendemos. Por ejemplo, algunos viernes por la tarde vemos series de televisión que tienen que ver con lo que hacemos. Hace poco estábamos viendo Chernóbil y discutimos si lo que pasó se hubiera podido evitar con una auditoría y un manejo real y sensato de los riesgos. Así mismo, les recomiendo libros, películas y les cuento sobre exposiciones que creo tienen que ver con nuestro trabajo. Así aprendemos y crecemos juntos.

Para Liz Marcela, ser banquera se puede resumir en tres verbos: cuidar, apoyar y generar.

Lo primero es cuidar al cliente, reconocer su realidad financiera y determinar su capacidad de endeudamiento. Esto permite apoyar los sueños de los ciudadanos: viajar, estudiar o emprender, generando oportunidades que les permiten crecer y así hacer realidad sus sueños.

NATALIA GUERRERO

SECRETARIA GENERAL DE LA
SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE
COLOMBIA

Natalia dice que en su familia nunca se sintió una diferencia entre hombres y mujeres. Son papá, mamá, tres hermanas y un hermano.

Mis padres siempre nos impulsaron a enfocarnos en nuestras capacidades y en saber a dónde queríamos llegar. La imagen que tengo de mi madre es la de una mujer muy empoderada, que nos enseñó a no decaer, a seguir adelante y a dejar clara nuestra opinión, lo que creo que influyó mucho en nuestra formación. Considero que se debe fortalecer la educación, generando competencias y capacidades para ejercer el rol sin importar el género.

Esta bogotana es madre de dos hijos, abogada y politóloga de la Universidad de los Andes, magíster en Derecho Público de l'Université des Antilles et de la Guyane y en Administración y Acción Pública de l'Université Grenoble II. En su trayectoria laboral ha estado en el nivel directivo de áreas jurídicas de entidades públicas en los sectores de Hacienda, Planeación, Comercio, Industria y Turismo y en la Presidencia de la República. Su versatilidad también le ha permitido asesorar a entidades de la rama judicial, al Ministerio de Trabajo, a la Unidad para las Víctimas y a organizaciones de cooperación internacional en la implementación de programas y proyectos de

interés nacional. Actualmente es la secretaria general de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).

Y es justamente desde su experiencia en el sector público que Natalia ha podido conocer y acercarse a las dinámicas relacionadas con la equidad de género en el servicio público.

Cuando ingresé al sector público, que fue apenas salí de la universidad, empezaban las primeras discusiones sobre equidad de género y paridad. Había ministras y directoras, aunque no tantas. Esos primeros pasos han sido fundamentales en el desarrollo y empoderamiento de las mujeres para aumentar su participación en cargos directivos de las entidades. Todavía queda un gran reto, ya que la mayoría son jefes y directores hombres, pero nosotras estamos empezando a tener más posibilidades para acceder también a esos cargos. En general, creo que lo importante es enfocarnos en las competencias y no solo en el género.

Lo que es evidente es que el sector público ha avanzado mucho más que el sector privado en cuanto a la inclusión de las mujeres, pues las discusiones sobre el tema se empezaron a plantear mucho antes. Por esta razón, es necesario abordar lo que hace falta para lograr ese trato equitativo y, para Natalia, uno de esos aspectos es el de comprender que si bien hombres y mujeres tenemos las mismas capacidades, nuestras sensibilidades son distintas.

Hay dinámicas diferentes y por eso tenemos que brindar las condiciones para que tanto las mamás como los papás participen activamente en la crianza de los hijos. Estos temas son igual de importantes al respeto mutuo dentro de una familia. Estoy convencida de que el bienestar de los integrantes de una familia hace a las personas más productivas y más

felices, entonces trabajamos mejor para seguir construyendo país, sobre todo con lo que ello implica desde el sector público.

Al referirse a la igualdad de género en términos de habilidades y competencias laborales, Natalia destaca los avances logrados, pero recalca la necesidad de seguir cerrando la brecha existente.

Es muy satisfactorio encontrarse con líderes que creen en las mujeres, les dan cabida en sus organizaciones y que no ven como algo inconveniente que tengas familia o muchas obligaciones. Esos líderes construyen y proponen el trabajo en equipo. Eso hay que fomentarlo más.

Las mujeres en el sector público colombiano han abierto caminos muy importantes. En su radar, Natalia tiene referentes de mujeres valiosas, que con su trabajo han logrado destacarse y marcar la diferencia en el área en la que se desempeñan.

Particularmente, en el sector tenemos muchas mujeres y la lista puede llegar a ser muy extensa, sin duda, porque son varias las que han abierto espacios importantes. Sin ellas habría sido más difícil. No sé si ellas eran conscientes de que fungían como mentoras de quienes transitamos por este camino, pero son el referente para muchas de nosotras, impulsando cambios y transformaciones.

También hay muchos hombres valiosos que han estado acompañándonos y guiándonos en este proceso. De hecho, la mayoría de mis jefes han sido hombres y cada uno de ellos me ha dado grandes lecciones para seguir entendiendo y construyendo políticas públicas que aporten a un mejor país.

Desde otra perspectiva, y con base en su rol en la Superintendencia Financiera, Natalia enfatiza en la importancia de la educación financiera dentro de los procesos de inclusión de las mujeres al sistema financiero, no solo

para acceder a recursos que apalanquen sus proyectos y les permitan cumplir sus sueños, sino para que sea una relación sostenible en el tiempo.

Muchas veces las mujeres salen del sistema financiero y no continúan en él porque no pueden pagar un crédito, pierden su trabajo o tuvieron que quedarse en casa para cuidar a sus hijos. Pero también pasa que por falta de formación financiera enfrentan inconvenientes por no saber gestionar adecuadamente sus recursos. Por eso es importante educarlas y enseñarles a tomar mejores decisiones. Esos pasos son fundamentales para continuar generando inclusión y desarrollo.

Si sabes cómo manejar y distribuir las finanzas, es probable que tengas la capacidad de aumentar los recursos y mantenerte encausada. Cuando una entidad le abre una cuenta a cualquier persona o logramos que entre al sistema, es una ganancia porque la alejamos de esquemas informales como los gota a gota. Sin embargo, nada de esto es sostenible si no logramos que genere hábitos que le permitan cumplir los pagos o acudir directamente a la entidad financiera cuando tiene alguna novedad en sus ingresos. Que sepa que más allá del crédito hay otros productos formales para financiarse y que todo esto es posible para crecer en conjunto.

Para Natalia, la definición de banquera es la posibilidad de generar estabilidad, tranquilidad, confianza y bienestar para las personas, las familias y el país en general.

Ser mujer y servidora pública en el sector financiero significa trabajar juntos para continuar desarrollando un país y construyendo sociedad. Creo que ser banquera es tener una sensibilidad especial frente al sistema y su relacionamiento con toda una población que día a día genera oportunidades.

NATALIA SERNA

VICEPRESIDENTA DE ESTRATEGIA Y COBRANZAS DE TUYA

Natalia Serna cuenta una anécdota familiar que ha tenido mucho que ver con su rol en la banca. En su dinámica familiar, el estudio formal luego de la secundaria no era lo más natural, sino que, en ese momento, lo más natural era que los miembros de su familia empezaran a trabajar en algo que generara ingresos, que les permitiera ganarse la vida, como se dice popularmente. Ella, en cambio, fue la primera de su familia que vio en el estudio un medio para el éxito y alcanzar sus metas personales y profesionales. Si bien tenía que trabajar, al mismo tiempo estudió en la universidad.

Lo más interesante es que, a partir de entonces, ha surgido una generación de mujeres que están buscando educación superior, ya sea antes o simultáneamente con su trabajo, como mi hermana, abogada y emprendedora, de quien me siento muy orgullosa. En general, mi familia no ha contado con muchos recursos; han sido emprendedores, carniceros, comerciantes. Crecí en un entorno donde era fundamental trabajar y mantener a la familia, pero siempre creí que existían otras opciones y que, como dicen, el entorno no me define.

Mis padres, Olga y Luis, y mi tía Mary, influyeron mucho en esa mentalidad y, además, el colegio me proporcionó las bases para tener otra perspectiva. En mi experiencia, pue-

do afirmar que la educación no solo transforma una vida, sino también un entorno y una familia. Adicional a eso, genera la capacidad para que otros vean las posibilidades. Si bien la educación no garantiza el éxito al 100%, sí reduce las probabilidades de no alcanzarlo.

Esta ingeniera industrial cuenta con una especialización en Gerencia de Proyectos y una maestría en Gestión de la Innovación y el Conocimiento. Tiene más de 15 años de experiencia el sector financiero desarrollando, evolucionando y liderando áreas de proyectos, innovación, estrategia, sostenibilidad y gobierno corporativo.

Su primera experiencia laboral no fue en la banca, sino en el sector de la manufactura. En su equipo eran seis hombres y ella era la única mujer. Cree que esas tendencias tan masculinas en los mercados laborales persisten a pesar de los cambios que se han ido dando. Hablando del tema, se refiere al ejercicio práctico que ocurre en Tuya, una compañía que orgánicamente ha dado pie a esa transformación y que, a diferencia de otros trabajos, tiene un 70% de la fuerza laboral compuesto por mujeres.

Ha sido un crecimiento orgánico y ahora, en todos los niveles, incluso en la junta directiva, hay un gran porcentaje de mujeres. Solo hasta que entré en Tuya empecé a relacionarme más con mujeres que con hombres. Y me encanta que esto se esté viendo en el sector financiero, que tradicionalmente ha sido liderado por hombres.

Pero todavía falta mucho. Me gustaría que nos contara, desde su experiencia, qué conversaciones hace falta tener para llegar a ese punto de equidad que tanto anhelamos.

Lo más importante es que las mujeres nos reconozcamos como valiosas en todos los aspectos y, con determinación, sigamos abriendo camino y buscando la paridad de género.

Entendamos que esto va más allá de las cuotas, que personalmente considero hasta irrespetuosas. Debemos enfocarnos en destacar con las capacidades que las mujeres demostramos tener: sensibilidad, capacidad de pensar fuera de la caja, colaborativamente, con gran capacidad estratégica y orientación al logro y al detalle, con cercanía, lealtad y un alto nivel de compromiso. Estas habilidades no son exclusivas de las mujeres, pero son áreas en las que nos destacamos.

También creo que los hombres deben formar parte de este cambio y apoyarnos en este camino hacia la equidad y la inclusión de género, ya que no es un tema exclusivo de las mujeres. Podrían comenzar por cuestionar y tomar conciencia de cómo se trata a las mujeres de manera diferente a los hombres en algunos entornos. Me parece muy valioso que los hombres se involucren en esta causa y quieran ayudarnos a cerrar esta brecha. Agradezco a mi esposo, Fabio Arias, quien me acompaña en todas mis aventuras, por sumarse con la apertura que lo caracteriza a entender estos conceptos de diversidad e inclusión, que él resume en una frase: “ser para pertenecer”.

Natalia fue gimnasta olímpica de alto rendimiento cuando era niña. Está convencida de que el deporte enseña disciplina, lo cual es vital para la vida. Adquirir esa disciplina implicó, para ella, pasar mucho tiempo entre las barras, rendir muy bien en el colegio, ir a entrenamientos y sacrificar momentos de ocio con sus padres y amigos. Fue así como aprendió el valor del esfuerzo y la valentía en lugar de la comodidad.

Tenía que esforzarme para cumplir con todo. Cuando pasé a la universidad, me vi en la obligación de trabajar y estudiar al tiempo, así que fui dejando poco a poco el deporte. Soy una mujer que considera que debemos luchar por lo

que queremos y que eso implica muchos sacrificios. Pero son justo esos sacrificios los que nos fortalecen, nos engrandecen y nos hacen valorar lo que vamos logrando. Al final, la suma de todas esas experiencias es lo que me hace hoy una mujer exitosa.

Además, me siento feliz porque considero que he tenido la posibilidad de ir abriendo algunos caminos para otras mujeres, desde mi discurso, desde mi participación activa, desde mis acciones y mi liderazgo, aportando con esto un granito de arena para seguir cerrando las brechas de género que aún existen.

Natalia dice que es necesario seguir buscando que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades, tanto en el sector privado como en el público, en todas las áreas. Lo que resalta es que el hecho de que en Tuya trabajen más mujeres hace que se cree un impacto en comunidades predominantemente femeninas. En Tuya han comprendido que las mujeres necesitan oportunidades y que, además, son muy cuidadosas con los recursos porque saben que deben cuidar a sus familias.

Vemos las cifras y notamos que las mujeres, aun teniendo un mejor comportamiento de pago con respecto a los hombres, tienen una brecha mayor en inclusión financiera. Además, como muchas son responsables de sus familias, cuidan con más anhelo las oportunidades financieras que se les dan. Ese compromiso nos demuestra que es importante entregar más oportunidades a las mujeres porque están dispuestas a aportar en la construcción de la sociedad y de las familias.

Natalia asume que este tema también tiene que ver con la sensibilidad de las mujeres y con las oportunidades que se merecen y saben aprovechar al máximo. Es un diferenciador que le encanta.

Creo que hay una cultura especial en Tuya. Es una compañía que, desde su propósito, se enfoca en la inclusión financiera y en ofrecerles créditos a las mujeres que históricamente no han tenido un acceso tan fácil a ellos. El presidente, Carlos Villegas, es un hombre con una alta sensibilidad, mucha valentía y una gran capacidad de valorar las competencias de las mujeres. Eso marca la diferencia con respecto al servicio que prestamos y a las comunidades que impactamos con nuestros productos y servicios. Esa sensibilidad es la que permite abrir caminos diferentes y tener conversaciones importantes hacia la paridad.

A las mujeres que van creciendo, escalando y abriéndose camino, Natalia les dice que nunca pierdan la capacidad de influir, de ser independientes y de ocupar los espacios necesarios.

Creo que lo que nos hace poderosas es la habilidad que tenemos para presentar nuestra posición y decir lo que pensamos con amor y sin temor a que nos señalen. Eso es muy importante. Además, no podemos perder la sensibilidad que nos da ser mujeres con respecto a ser detallistas, humanas y cercanas. Tenemos que encontrar un balance entre las capacidades más duras y las más empáticas.

Ella, sin duda, lo tiene presente desde que salió de su casa con la intención de cambiarlo todo. Aunque es muy joven, Natalia se ve en 20 años siendo parte de la banca aún, impactando en la sociedad y ayudando a otras mujeres.

Mi experiencia en el sector financiero ha sido muy bonita porque veo cómo pasan las cosas y cómo puedo ayudar a la gente de una forma tangible. Así mismo, en el futuro, me gustaría entregar estudio y educación a niños y jóvenes que lo necesiten, pues siento que es un pilar que puede cambiar vi-

das y entornos. En veinte años me veo con mis perros, con mi esposo y con mi familia generando impacto en otras mujeres y entregando mi conocimiento en la academia.

Cuando le pregunto qué es ser banquera para ella, dice que es la oportunidad de generar desarrollo económico y social, así como dar oportunidades para construir país a través de la confianza que dan los servicios que presta la banca.

Quisiera resaltar una frase de una poeta llamada Rupi Kaur que me motiva a seguir pensando en lo que viene para las siguientes generaciones de mujeres y de hombres, porque también es un tema con ellos: “nos sostenemos sobre los hombros de las mujeres que vinieron antes que nosotras y tuvieron que luchar por los derechos que actualmente damos por sentados”.

OLGA LUCÍA CALZADA ESTUPIÑÁN

VICEPRESIDENTA EJECUTIVA DE SERVICIOS
JURÍDICOS Y SECRETARIA GENERAL DE BBVA

No sabía que iba a trabajar en el sector financiero. De hecho, mi sueño cuando decidí estudiar Derecho era llegar a una Corte, pero se me presentó la oportunidad de trabajar en el sector y ha sido maravillosa. Creo que mi primer empleo fue en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. De allí pasé al Ministerio de Justicia y del Derecho y tuve la oportunidad de conocer a personas maravillosas que me lideraron y que conocían mucho de la banca y del sector financiero. Luego entré a una entidad que tuvo un papel muy importante en la crisis financiera de finales de los 90, Fogafin, y posteriormente tuve la oportunidad de trabajar en el Banco Granahorrar, en BBVA, en Bancamía y hoy, de nuevo, estoy en BBVA.

De empezar creyendo que ese no era su mundo, pasó a serlo en su totalidad. Olga Lucía es la vicepresidenta de servicios jurídicos de BBVA. Es abogada graduada de la Universidad Nacional y tiene una especialización en Legislación Financiera de la Universidad de los Andes. Cuenta con más de 25 años de experiencia como directora jurídica y secretaria general de importantes entidades financieras del país, pero también tiene experiencia en el sector público, pues estuvo encargada de la secretaría general y fue directora jurídica del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras. Trabajó en el Ministerio de

Hacienda y ha hecho parte de juntas directivas, todo lo cual le permite tener una visión más enriquecida de su profesión y del medio en el que se ha desempeñado.

Cree ciegamente que la participación de las mujeres, por lo menos en el sector bancario y financiero, ya es cada vez menos una cuestión de cuotas y más algo centrado en la cualificación y los logros académicos y profesionales de las mujeres que desempeñan estos cargos.

Soy hija única y vengo de una familia en la que mi papá era un trabajador independiente y mi mamá trabajaba como secretaria de una universidad. En aquella época no estaba bien visto que las mujeres se quedaran trabajando hasta altas horas de la noche, entonces mi papá la hizo renunciar. Así, mi mamá se dedicó por completo al hogar y la situación económica no fue fácil. Ella hizo todo lo posible para que estudiara en una universidad privada y se puso a la tarea de ayudarme en ese proceso.

Hice varias entrevistas y exámenes en otras universidades, pero cuando pasé a la Nacional, mi mamá se preocupó porque pensó que quizás me demoraría más en graduarme, lo cual no ocurrió. Luego empecé a trabajar y, de hecho al principio, era ad honorem, no me pagaban, pero lo hacía para acumular experiencia. Fui monitora de algunos profesores porque quería la guía que ellos me podían dar.

El hecho de que mi mamá se viera forzada a quedarse en la casa y cuidarme hizo que yo desarrollara un gran interés por desempeñarme como una profesional y líder, además de querer luego formar una familia. Entendí que no somos seguidoras de los hombres, sino que podemos hacer nuestras propias carreras y ejercer el liderazgo. Eventualmente, mi papá cambió de mentalidad y llegó a sentirse muy orgulloso de lo que yo había logrado.

Para Olga, el mayor reto fue plantearse tener un hogar y una familia, sobre todo por saber escoger el momento indicado. Se ríe y dice que se casó “grandecita”, a los 30, y que tuvo hijos a los 35. Ella esperó 5 años después del matrimonio para terminar de conocer a su pareja, decisión sabia, para viajar y “pasarla rico”, como se refiere al tiempo junto a su esposo antes de tener hijos. Cuenta que tan pronto nació el primer hijo, muy rápido se puso en la tarea de buscar otro y llegó su segunda hija. Admite que, gracias al vínculo que generó con su esposo, al diálogo y a la confianza, ha logrado balancear la vida laboral y la familiar para que se compaginen y se complementen. Ahora que sus hijos están más grandes, siente ese balance aún más. Estar en un cargo directivo, como en el que se desenvuelve Olga Lucía, la ha llevado a tener una mirada diferente frente a los equipos que lidera: una mirada de mujer centrada en las realidades.

Definitivamente, la sensibilidad le permite a uno gestionar equipos de mejor forma, ya sean de solo mujeres, de hombres o mixtos. Hoy en día las responsabilidades están cada vez más compartidas, entonces, como jefa, debes velar por que el balance de la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores también se dé. Hay que generar empatía y conocer las necesidades de las personas para poder trabajar mejor y centrarse más en resultados que en tiempos.

Es indiscutible que el proceso de educación y de preparación, paralelo al desempeño laboral, es indispensable en el campo de Olga Lucía.

Creo que todo lo que uno pueda hacer para obtener mejores competencias es un mandato. Yo he sido muy afortunada en mis trabajos y tuve la oportunidad de dar pasos para asumir más responsabilidades, lo cual hizo que no necesitara

realizar tantos posgrados, sino más bien cursos y diplomados sobre innovación, nuevas tecnologías, finanzas, que me dieran la información que necesitaba para ampliar mi visión y no quedarme solo en la perspectiva jurídica. En mi caso, era importante enriquecer los conocimientos jurídicos con el de otras disciplinas, pero obviamente sin perder de vista el entendimiento del marco regulatorio. Entonces, sí pienso que es una obligación seguirse capacitando día a día y lograr conciliar eso con el tiempo familiar.

Olga les aconseja a las mujeres que están iniciando sus carreras y luchan por desarrollarse profesionalmente mientras mantienen una vida familiar que no pierdan el entusiasmo por alcanzar sus metas. Por supuesto, esto implica cumplir con ciertos requisitos adicionales.

En primer lugar, disciplina, carácter y ser fiel a los principios. A veces las mujeres nos creamos barreras y la sociedad se encarga de reforzarlas. Por eso creo que debemos tener claro que podemos alcanzar nuestras metas si trabajamos duro. Es cuestión de trabajar bien, con convicción, con entusiasmo, animando a la gente con la que trabajamos para que siempre mantengan la convicción de que pueden llegar más lejos.

Olga Lucía llegó a tener esa convicción por su propia experiencia personal. A pocas personas les ha contado que siendo muy joven le ofrecieron un cargo que no aceptó por temor a no tener las capacidades.

Tengo una anécdota que casi nunca cuento. Cuando era más joven, en alguna entidad me dijeron: “usted ya está lista para ser secretaria general. Si quiere, la postulamos”. Yo dije que no estaba lista porque era demasiada responsabilidad y solo tenía 29 años. A pesar de que ya había sido miembro de junta directivas de otras entidades financieras y había estado encargada de alguna secretaria general, le daba demasiada

importancia a los riesgos e infravaloraba mis capacidades. Creo que a muchas mujeres nos pasa que, como dicen coloquialmente, no nos creemos el cuento y sentimos que no tenemos la capacidad de poder llegar más allá. Lo paradójico es que no me arrepiento de la decisión, pues la vida se encargó de ponerme en los sitios correctos con las personas correctas. Tras eso, aprendí mucho.

Creo que uno no puede dejar pasar las oportunidades. Hay que asumir los retos, trabajar duro y crear redes de apoyo para salir adelante. Si yo hubiera aceptado ese trabajo, seguramente lo habría gestionado bien y hubiera tenido otra vida, pero hoy estoy muy satisfecha y feliz con lo que hemos alcanzado, y lo digo en plural porque, al final, siempre trabajamos en equipo.

Olga Lucía asumió el reto de volver al BBVA y confiesa que fue una transición compleja porque pasó de tener un trabajo que conocía muy bien, con un gran equipo que ella misma había logrado formar, a un trabajo con más complejidades y lleno de desafíos. Contrario a lo de aquella vez cuando estaba más joven, este reto lo asumió con el carácter de una mujer que cree en sí misma.

A mí me gusta dejar huella en lo que hago y me interesa que las cosas se hagan bien. Eso sí, siempre habrá espacio para mejorar y para innovar. Esa es la misión de todos: encontrar cómo hacerlo mejor, más rápido, más sencillo. Debemos pensar en cómo relacionarnos mejor y más cálidamente con los clientes, con los usuarios, con las autoridades, con los supervisores. Son cosas que se logran poco a poco porque dependen de cambios culturales. Al final del día, los cambios se dan en las personas cuando tienen un ejemplo y comportamientos que seguir, así como explicaciones del porqué de las cosas. Sí, la automatización es maravillosa, pero las personas

necesitamos líderes que nos motiven, un norte, una guía, una misión que cumplir. Yo estoy convencida de que poco a poco vamos a lograr tener una gran incidencia en nuestros equipos en BBVA.

Cuando le pregunto a Olga Lucía qué es ser banquera, ella asegura que es acercar a las personas a oportunidades de crecimiento sin importar el nicho de mercado que se atiende.

El objetivo debe ser acercar a la gente a las oportunidades de crecimiento a través de la financiación de esos proyectos productivos que pueden parecer muy pequeños, pero que son importantes. Ayudamos a las microempresas para alejarlas de los gota a gota. Apoyamos a los pequeños empresarios para que proyecten cada vez negocios más grandes. Al final, lo que hacemos quienes trabajamos en el sector bancario es propender por la generación de riqueza en todos los sectores y ser una posibilidad para todas las personas, no para unos segmentos exclusivos. Dicen que el crédito más caro es el que no se tiene, así que la misión de ser banquera es, como dice el lema del banco para el que trabajo, crear oportunidades.

MYRIAM CRISTINA ACELAS GARCÍA

VICEPRESIDENTA JURÍDICA DEL
BANCO CAJA SOCIAL

Myriam Cristina lleva 31 años vinculada al Banco Caja Social. Ha sido gerente de servicios jurídicos, secretaria general y en la actualidad es la vicepresidenta jurídica en esta entidad. Es abogada y especialista en Legislación Financiera de la Universidad de los Andes, pero sobre todo es una mujer hecha a pulso, que ha trabajado duro y que está convencida del papel tan importante que desarrollan las mujeres en el mundo bancario y financiero del país. Asume que el papel de las abogadas en un sector tan grande va mucho más allá de saber aplicar las normas.

El reto para los abogados en el sector financiero es bastante grande, ya que es un sector muy regulado y debemos propender por aplicar las normas, de modo que podamos incidir de verdad en la población con productos que sean pertinentes y con servicios que sean necesarios sin salirnos del marco regulatorio.

¿Cuántas mujeres puede haber en cada una de las entidades bancarias del país?

Solo puedo hablar por mi banco, donde más del 60% de los 7.000 empleados son mujeres. En la vicepresidencia jurídica, por ejemplo, el 80% somos mujeres. Y no es que sea un tema de política institucional, sino algo que se ha venido dando con inercia, con naturalidad. Uno mira las opciones

de hoy en día y se da cuenta de que las abogadas jóvenes llegan muy preparadas. Es cuestión de los procesos de selección, sí, pero sobre todo de la preparación de cada persona sin importar si eres hombre o mujer.

Cree en esas capacidades que se forman en la vida, que están atadas a la formación que se recibe en el hogar y que tienen, en su caso particular, todo un recorrido, un esfuerzo y una voluntad de superar las adversidades para llegar a donde se desea y desarrollarse integralmente como mujer. Oriunda de El Socorro, en Santander, y criada buena parte de su infancia en el campo colombiano, su historia y la de su familia es la de unas mujeres aguerridas que hacen lo necesario para salir adelante.

Mis tíos eran mayordomos en una finca y yo vivía allí feliz, encantada. Estudié todo mi bachillerato en el pueblo, viví con mi mamá hasta los 11 años y luego con mis tíos. Soy hija única y vivía solo con mi madre. Ella es una santandereana templada que decidió venirse a Bogotá a buscarme oportunidades, a hacerme un camino. Mientras tanto, me dejó con su hermana y su esposo, que son mis padrinos también, y con sus cinco hijos, que pasaron de ser mis primos a ser mis hermanos.

Tan pronto como me gradué, dejé el campo y me vine a Bogotá a vivir con mi mamá. Ella trabajaba como modista en El Socorro y en la capital se desempeñó como secretaria en una empresa textil. Yo, por casualidades de la vida, terminé entrando a estudiar a la Universidad de los Andes. En esa época, la universidad cobraba por declaración de renta, lo que facilitó un poco las cosas. Además, mientras estudiaba, trabajaba en los horarios adicionales en una corporación de ahorro y vivienda.

Obviamente la preparación en la Universidad era exigente y al final de la carrera, sin haberme graduado aún, con

la ayuda de esos angelitos que me han acompañado a lo largo de mi vida, entré a trabajar de tiempo completo a la Corporación de Ahorro y Vivienda Colmena. Ahí se me empezaron a presentar más facilidades para seguir preparándome y trabajar en el sector, de manera que aproveché para hacer una especialización en Legislación Financiera y otros diplomados y estudios para entender el sector con todas sus aristas.

La determinación de mi mamá fue fundamental y me marcó porque yo no podía quedarme por debajo del esfuerzo que ella había hecho. Debía dar la talla. Ahora, en este campo, siempre la recuerdo en las situaciones complejas y me digo: “no le quedó grande a mi mamá, no me va a quedar grande a mí”.

Si las adversidades fueran razones para admitir la derrota, Myriam Cristina habría tirado la toalla hace mucho tiempo. Dice, ya con 32 años de carrera, que detenerse por la maternidad, por el esposo o por cualquier otra cosa no era una opción. Si bien contó con el apoyo de su mamá, sus ingresos los usaba para sustentar el hogar que conformaron inicialmente y que luego se complementó con el nacimiento de su hija. Eran tres mujeres dándola toda.

Mi papá y mi mamá se casaron muy jóvenes, casi siendo unos niños, a los 18 y 19. Dos años después, cuando yo nací, ese matrimonio se terminó. Mi papá nunca estuvo presente en mi vida. Yo me convertí en mamá soltera a los 29. Decidí que el embarazo no era una razón para casarme con el papá de mi hija, quien lamentablemente también ha estado ausente en su vida. Cuando Gabriela, mi hija, tenía 11 años, me casé y gracias a Dios he tenido un buen matrimonio con un esposo que colabora mucho, que trabaja, que respeta mi trabajo y que valora lo que yo hago. Eso ayuda. A mi madre le tocó sola y a mí también por un tiempo... Y fue

duro, pero todo ha dado buenos frutos y hasta ahora nada me quedó grande.

Si hay algo que Gabriela admira de su mamá es que es la primera mujer profesional que hay en la familia. Además, es exitosa e incursionó en un sector realmente relevante para la economía del país. Cuando Gabriela llegó, Myriam Cristina no la tenía en sus planes, estaba a punto de iniciar un postgrado, tenía 29 años y quería seguir ascendiendo en la empresa.

Dios decidió por mí y quedé embarazada. El apoyo de mi mamá fue incondicional de nuevo. Nos organizamos y llegó Gabriela para cambiarnos la vida. Me atrevo a decir que las mujeres no sabemos de dónde sale la fortaleza que necesitamos cuando llegan los hijos, pero lo importante es que llega. Entonces, lo importante es organizar las cosas, los tiempos y las prioridades para no dejar de ser una buena profesional y seguir buscando oportunidades de desarrollo. Así, al mismo tiempo, uno puede ser mamá, hija y esposa. No sé si sea vanidad femenina, pero creo que todo lo hacemos bien.

Para Myriam Cristina, liderar con el ejemplo es fundamental y es casi un mandato capacitarse todo el tiempo, especialmente en temas de actualidad que impactan al sector financiero. Considera también que fue afortunada por estudiar en una universidad como la de los Andes, pero ahora que su hija va abriéndose camino, y en las circunstancias actuales, sí cree que, por desgracia, la calidad educativa en el país es muy costosa.

Esa oportunidad que yo tuve, de pagar la universidad sobre la declaración de renta, no existe hoy en día, lo que hace que el camino para las mujeres con un origen como el mío sea aún más difícil. La educación de calidad en este país es bien costosa. Si no fuera por la trayectoria que he tenido en

el trabajo, quizás mi hija no hubiera podido tener la oportunidad de estudiar en una universidad de ese nivel y le habría tocado trabajar para ayudar con la inversión del estudio.

Pero tiene fe en que las capacidades de las mujeres siempre les permitirán superar barreras como la del acceso a una educación de calidad. Para ella, hay tres cosas importantes que deben tener las mujeres que están empezando su carrera en el sector financiero o en cualquier otro sector: la conciencia de que nada es fácil, saber que los valores son innegociables y entender que el trabajo duro no puede ser por pedacitos, sino constante e insistente.

Para Myriam Cristina, ser banquera significa incidir en la vida de las personas a través de oportunidades que les permitan mejorar sus condiciones.

Eso lo logramos con la creación de productos pertinentes y realmente necesarios para la gente. La idea es mejorar un poco su manera de vivir, eso es ser banquera. En el Banco Caja Social estamos enfocados a unos segmentos distintos a los de la mayoría de los bancos y nuestra misión es hacer la diferencia en la vida de las personas más vulnerables. Para eso es que he sido banquera durante 32 años.

