



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

La percepción de las mujeres que ocupan cargos directivos sobre la discriminación laboral en
el sexo femenino

Mariana Visbal Guerrero

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración: CESA

Bogotá D.C

2022

La percepción de las mujeres que ocupan cargos directivos sobre la discriminación laboral en
el sexo femenino

Mariana Visbal Guerrero

Tutor: Javier Bernardo Cadena Lozano

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración: CESA

Bogotá D.C

2022

Tabla de Contenido

Resumen	5
Introducción	6
1. Revisión de Literatura	10
1.1. Rendimiento financiero en empresas dirigidas por mujeres.....	10
1.2. Empresas dirigidas por mujeres en América Latina y el Caribe	13
2. Metodología de Investigación	15
2.1. Diseño y enfoque de la investigación.....	15
2.2. Determinación de la población y la muestra	15
2.3. Instrumentos de recolección de la información.....	18
3. Resultados de la investigación	20
3.1. Invisibilización de la discriminación de género en el sector bancario y financiero	20
3.2. Impacto de la responsabilidad compartida en la presencia de mujeres en cargos ejecutivos	22
3.3. Cuotas de género como mecanismo para aumentar la participación de las mujeres en empleos de nivel directivos.	23
3.4. El techo de cristal: Un fenómeno presente en Colombia.....	25
3.5. Los temores que surgen desde las posiciones de alto nivel.....	27
Conclusiones	27
Recomendaciones.....	29
Referencias.....	31

Tabla de Gráficos

Grafica 1 Número de mujeres por Junta Directiva.....	14
Grafica 2 Directorio de mujeres pertenecientes a la comunidad de Liderazgo Mujeres En Juntas.....	16
Grafica 3 Política integral de diversidad de genero	24

Tabla de Anexos

Anexo 1. Entrevista a Armanda Mago (Citibank Irlanda).....	34
Anexo 2. Entrevista a Claudia Echavarría (Bancolombia).....	36
Anexo 3. Entrevista a María Fernanda Román (Bancolombia).....	38
Anexo 4. Entrevista a María Mercedes Ibáñez (Grupo Bolívar).....	39
Anexo 5. Entrevista a Roció Arbeláez (Bancóldex).....	41
Anexo 6. Entrevista a Luz María Velásquez Zapata (Bancolombia)	43
Anexo 7. Entrevista a Alicia Ferrer Martínez del Peral (International Finance Corporation).....	45
Anexo 8. Entrevista a Marta Lucía Restrepo Torres (Cesa).....	47
Anexo 9. Entrevista a José Félix Etchegoyen (IFC).....	51
Anexo 10. Entrevista a Susana Peláez (Cusezar)	52
Anexo 11. Entrevista a Helena De La Torre (IFC)	53
Anexo 12. Entrevista a Adriana Suarez Pardo (IDOC3)	55
Anexo 13. Entrevista a Marcela Giraldo (Colfondos S.A.).....	57
Anexo 14. Entrevista a Cristina Arias Echavarría (Davivienda).....	58
Anexo 15. Entrevista a Marcela Ponce (IFC).....	60
Anexo 16. Entrevista a María José Quiceno (Bancolombia)	62

Resumen

El presente trabajo busca entender y analizar el perfil de las mujeres que han estado presentes de manera directa en cargos gerenciales, como Juntas Directivas, presidencia, Chief Executive Officers, o Chief Financial Officers de instituciones del sector bancario colombiano caracterizando las barreras a las que se enfrentan matizando las diferencias que existen por cuenta del género.

A lo largo del presente trabajo se desarrollará un análisis cualitativo tomando bancos referentes en Colombia como son Bancoldex, Colpatria, BBVA y Davivienda dentro de las cuales tendrán, ceteris paribus, para así no considerar la totalidad de los riesgos y factores externos al mercado.

Introducción

El mercado laboral en Colombia continúa padeciendo los mismos problemas que se han diagnosticado desde hace más de 20 años: informalidad laboral, mano de obra con conocimientos y habilidades que no responden a las necesidades de las empresas (Clavijo, Vera, et al, 2018, pág. 7); un marco regulatorio desconectado de la capacidad productiva, e impuestos puros escondidos en las contribuciones a la seguridad social.

En conjunto, estos desafíos generan grandes dificultades para acceder al mercado laboral los cuales son enfrentados con mayor dureza por las mujeres. La información estadística recopilada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) revela que, durante 2021, la tasa de ocupación en los hombres alcanzó a llegar al 69,2% mientras que en las mujeres fue del 42,4%, una diferencia de 26,8 puntos porcentuales. Esta brecha laboral se acentúa mucho más en los cargos operativos que en los administrativos.

Sin embargo, la presencia de las mujeres dentro de las empresas ha pasado de ser una representación de inclusión y diversidad de la imagen empresarial, a formar parte del desarrollo económico y productivo de los diferentes sectores de la economía. Si bien en los países desarrollados de Europa y América del Norte las mujeres han tenido mayor inclusión laboral en los cargos directivos, en América Latina y el Caribe las oportunidades para acceder a puestos de dirección han crecido paulatinamente; en 1991, la proporción de mujeres que ocupaban los puestos directivos no superaba el 27,4%, 28 años después el porcentaje ascendió a 38.6%.

A nivel global, la Comisión Europea planteó una iniciativa dirigida al balance de género entre posiciones no ejecutivas en distintas compañías que se encontraban cotizando en la bolsa de valores en 2012 (European Parliament, 2021). Esta plantea al menos un 40% de mujeres en las juntas directivas en lo que corresponde a grandes empresas que cumplan con la condición

planteada¹, cuyos efectos positivos se verán reflejados a través de un buen desempeño de los indicadores financieros en las empresas, y un mayor entorno productivo e innovador. En solamente un año, el porcentaje de mujeres miembros de la junta aumentó a 13,7% en las principales empresas de Europa, respecto a un 11% observado en el 2010 (EPWS, 2012). Esta estrategia hace parte de los grandes esfuerzos de la Comisión respecto a la Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025, en donde ya se han fomentado espacios para ampliar la iniciativa a puestos directivos. Estas herramientas pretenden solucionar, entre otras cosas, la tendencia de direccionamiento y concentración de las mujeres en las áreas de recursos humanos, relaciones públicas y comunicación (ILO, 2015, pág. 3).

Bajo la misma línea, se ha presentado un aumento en los esfuerzos para la inclusión de mujeres en puestos de alta importancia, que coinciden con la preocupación de hacedores de política pública por una prevención de malas praxis, y de soluciones más eficientes y regulatorias en los grandes bancos e instituciones (Casu, 2021). Dentro de estas acciones se encuentra la estrategia *Women on Boards* (WOB) en Australia y Reino Unido, la cual fomenta espacios de apoyo entre mujeres en estos cargos; desde 2006, esta red apoya la inclusión de mujeres en roles de liderazgo con el fin de balancear los puestos entre géneros y defender la diversidad cultural (WOB, 2021).

No obstante, algunas iniciativas, como *Women in Connection Colombia*, *Mujeres TIC*, o el *Club del 30%* que se adelantan en Colombia, no se desarrollan en otros países de la región ya que se requieren de más empresas comprometidas con esta causa, para lograr un cambio significativo en las prácticas del sector empresarial (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2020). Lo anterior,

¹ El anterior objetivo esperaba cumplirse para el 2018 y 2020 dependiendo si las empresas pertenecían al sector público o privado, respectivamente.

debido a que según el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2020), Colombia resalta como el principal líder de la región, pues cuenta con una participación promedio de mujeres en juntas directivas del 17%, en contraste con un 6.2% en promedio para Argentina, Brasil, Chile, México y Perú.

En Colombia se ha observado un crecimiento general, sin embargo, y como menciona el artículo de la “cuota femenina” en Portafolio (2021, mayo 29), ese se ha concentrado en ciertas Sociedades, como en Promigas, Grupo Argos, Bancoldex y Colpatria. Pese a ello, datos de la Superintendencia de Sociedades muestran una tasa de crecimiento muy baja respecto a la participación de mujeres en las juntas directivas, pasando de un 23,1% en 2018 a 23,6% en 2019; aunque evidencia un entorno más favorable en microempresas (52,6%) en lo que corresponde a 2019.

Dado lo anterior, se debe analizar el porqué de la falta de inclusión de mujeres en estos puestos, sobre todo teniendo en cuenta los beneficios que estos nombramientos traen en el manejo empresarial, al desempeño financiero, toma de decisiones, gobernanza y a la percepción del consumidor (ILO, 2015). Las razones detrás de esta inclusión las menciona el estudio de la Superintendencia de Sociedades, pues “en el caso de la participación de las mujeres en juntas directivas, resulta de especial importancia su aguda naturaleza para observar el entorno en conjunto y visualizar situaciones más allá de lo coyuntural, así como su mayor capacidad para realizar una amplia socialización de los asuntos para asegurar un mejor proceso de toma de decisiones.” (Liévano, 2021).

Esta problemática es aún más notoria en el sector bancario, en donde existe una mayor dependencia en la toma de decisiones por parte de figuras masculinas, las cuales ya han fijado un puesto de poder dentro de tales instituciones. En el sector se puede interpretar que existe una

mayor cantidad de estereotipos frente al desempeño femenino y, por ende, es en donde mayor dificultad existe para que las mujeres tengan una mayor participación dentro de los cargos directivos. Es por ello por lo que el siguiente análisis pretende resaltar los efectos de la inclusión femenina dentro del sector financiero y bancario en Colombia, en donde se evidencia un mayor rezago en la participación en altos cargos.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la percepción de las mujeres que ocupan cargos directivos sobre el impacto de la discriminación de género en el ámbito laboral dentro del sector bancario en Colombia?

Objetivos

General

Entender las diferentes situaciones en las que se presenta discriminación y a los que se enfrentan las mujeres dentro del ámbito laboral en los sectores financiero y bancario que influyen en su ascenso y elección a cargos de alto nivel.

Específicos

- Identificar las características o perfil de las mujeres que alcanzan posiciones de liderazgo y toma de decisiones en las empresas privadas del sector financiero y bancario.
- Descubrir cuál ha sido la experiencia de mujeres que han alcanzado altas posiciones, como consiguieron llegar a ese nivel laboral y a que barreras se han enfrentado.
- Exponer algunas de las medidas o estrategias que han implementado algunas empresas para lograr que las mujeres ocupen posiciones de alto rango.

Hipótesis

A lo largo del presente documento se busca investigar si la siguiente hipótesis es verdadera: “la discriminación de género impone barreras que dificultan el escalamiento de las mujeres a posiciones de alto nivel en los sectores bancarios y financieros en Colombia”. Lo anterior, teniendo en cuenta las diferencias existentes dentro y fuera de América Latina y el Caribe.

1. Revisión de Literatura

1.1. Rendimiento financiero en empresas dirigidas por mujeres

Los efectos de posicionar a una mujer dentro de altos cargos directivos varían desde un crecimiento empresarial significativo, hasta la no identificación de un impacto dadas las diferentes condiciones empresariales. Uno de los primeros estudios frente a este efecto en el rendimiento financiero de las empresas lo presenta Estados Unidos: para el periodo de 1971-1980 y para 112 empresas estudiadas, Harrigan (1981, pág. 621) identifica que no se evidenciaron mujeres en cargos directivos para el 80% de las empresas, y que la probabilidad de hacerlo era mayor a medida que aumentaba el tamaño de la empresa. Para aquellas empresas en donde este nombramiento era más común – aunque no significativo – se evidenció un rendimiento positivo. Esto ocurría en industrias de tecnología (como farmacéuticas), industrias de servicios e instituciones financieras. En esta última, Harrigan evidencia que las posiciones más recurrentes por mujeres eran de secretarías administrativas y vicepresidencias.

La creciente atención sobre la tenencia de mujeres en cargos directivos se evidenció en varios países. En Noruega (Nielsen & Huse, 2010, pág. 142) analizaron 201 empresas las cuales presentaron una relación positiva entre el número de mujeres directivas y el control estratégico empresarial por medio del desarrollo de actividades y un menor número de conflictos dentro de estas. Un mejor control también lo evidencia Bear, Rahman, et al, (2010), dentro del cual

empresas internacionales y nacionales estadounidenses tienen mejores indicadores de responsabilidad social corporativa ante una mayor proporción de mujeres en la junta directiva. Empresas de 9 sectores en Indonesia para 2011-2015 presentan una mejor conducta y mejores resultados ante una mayor participación de mujeres (Triana & Asri, 2017).

De la misma manera, Casu (2021) identifica la implementación de “cuotas de género” en países como Francia, Italia y Suecia, ante escenarios de preocupación en el manejo de las instituciones bancarias puestas a la luz en los últimos años, y evidencia una reducción en las multas anuales de estas sociedades a medida que aumentaba la presencia de mujeres en las juntas directivas. En el caso de Italia, la implementación de este mecanismo en 2011 aumentó la participación de mujeres en las firmas hasta el 2014; y se encontró una relación positiva de esto con los beneficios percibidos por los bancos italianos, particularmente en la crisis financiera del 2011-2014 (Mazzotta & Ferraro, 2020, pág. 1147). Este estudio recalca que el nombramiento de mujeres en estos puestos va más allá de una presión social y pasa a un plano de habilidades y competencias presentes en ellas. Se argumenta que es la diversidad de opiniones, cambio en la formulación de estrategias y un desempeño positivo observado del lugar, especialmente si el posicionamiento es independiente, las que finalmente explican estos nombramientos (Ramly, Chan, et al, 2017, pág. 34).

A medida que aumentan los cargos ocupados por mujeres, el comportamiento empresarial se termina orientando más a acciones que evidencian responsabilidad social, como son las donaciones caritativas. Esto se evidenció en 185 de las mejores 500 empresas de Estados Unidos entre 1991-1994 (Williams, 2003, pág. 25). A su vez se ha observado el valor agregado de las mujeres en estos cargos, en tanto su nombramiento aporta una experiencia adicional y una mayor eficacia consultiva dentro de los comités (Kim & Starks, 2016).

Por otro lado, se encuentran análisis que no evidencian impactos positivos en indicadores de rendimiento y desarrollo de las empresas. Lo anterior se relaciona con que el acceso a altos cargos se ve condicionado a si la vacante fue previamente ocupada por una mujer, evidenciando un reemplazo de una administración anterior, más no un cambio en la composición de las juntas de las empresas (Tinsley, Wade, et al, 2017). Ryan y Haslam (2005) respaldan lo anterior, argumentando que, en algunas empresas, la evaluación del desempeño de las mujeres en estos cargos no ha sido la mejor, debido a la comparación directa que tienen respecto al trabajo que hace un hombre. En este sentido, se observa una mayor crítica frente a las decisiones que estas toman dentro de la empresa.

Los efectos positivos encontrados se han analizado dentro de la totalidad de sectores de la economía, no obstante, efectos negativos han sido más recurrentes dentro de sectores de riesgo como los bancarios y de inversiones. Gulamhussen y Santa (2015) reducen su muestra a estas empresas y evidencian una relación negativa entre la toma de riesgos y la presencia de mujeres en juntas directivas, los consejos de supervisión y en los comités de auditoría. Esto lo comparten estudios del Reino Unido respecto al riesgo de crédito en la industria bancaria (Lu & Boateng, 2018). Gallucci, Santulli y Tipaldi (2020) analizan esta misma posición en la diversidad dentro de los nombramientos de las juntas directivas de bancos de Alemania, Italia, España y Suiza, respaldando hipótesis comportamentales relacionadas con la disminución en la toma de riesgos en las mujeres en comparación con los hombres en donde se encontró que existe una relación negativa en la presencia de ellas en las juntas y los riesgos que toma el banco. Sin embargo, se ha observado que, si las mujeres directivas no son elegidas teniendo en cuenta sus competencias y habilidades gerenciales, entonces nombrar más mujeres tiende a relacionarse con mayor toma de riesgos (Birindelli, Chiappini, & Savioli, 2020).

1.2. Empresas dirigidas por mujeres en América Latina y el Caribe

Respecto a América Latina y el Caribe, los resultados son contrarios a los evidenciados en países desarrollados: principalmente se observa una menor representación de mujeres en altos cargos, y el efecto en los resultados empresariales depende de la proporción de mujeres respecto a los hombres, la cual se estimó alrededor del 30% para países de la región (Flabbi, Piras, & Abrahams, 2017). Especialmente para Colombia se ha encontrado un efecto positivo sobre el indicador de liquidez y de Retorno sobre los Activos (ROA) en presencia de mujeres, aunque un efecto negativo sobre variables sociales y de sostenibilidad ambiental, lo cual es justificado porque el posicionamiento no se da en puestos estratégicos en donde estas tengan maniobra de acción (Reyes-Bastidas & Briano-Turrent, 2018). Baldrich-Mora (2019) encuentra igualmente un desempeño superior en el ROA proveniente de empresas con más de tres mujeres en puestos directivos, respecto a aquellas con menor proporción en altos cargos, para una base de empresas colombianas entre 2000-2009. En contraste con los anteriores análisis en Colombia, este se concentrará en el impacto en el sector financiero y bancario, y en un periodo de tiempo reciente.

En el mismo sentido, varios estudios afirman que una gobernanza con mayor participación de mujeres tiene implicaciones positivas en rentabilidad para la empresa, para la consecución de más fuentes de financiación, ya que transmite mayor transparencia y matriz reputacional al inversionista moderno, que hoy en día tendrá mayor atracción. Como bien lo afirma la cofundadora del CEGC; “No se trata de más puestos para las mismas mujeres, sino de más oportunidades para ellas. El objetivo es preparar a las mujeres para lograr un pool de talento más amplio y así equilibrar el camino para todas las que se están formando” (Trujillo, 2021).

Grafica 1

Número de mujeres por Junta Directiva

Número de Mujeres por junta directiva

NO. DE EMPRESAS CON MUJERES EN JUNTAS DIRECTIVAS								
Nº de Mujeres	0	1	2	3	4	5	6	Nº de Empresas
2018	52 40.0%	48 36.9%	18 13.8%	9 6.9%	2 1.5%	0 0.0%	1 0.8%	130
2019	54 41.2%	44 33.6%	17 13.0%	11 8.4%	4 3.1%	1 0.8%	0 0.0%	131
2020	48 36.6%	42 32.8%	25 19.1%	11 8.4%	4 3.1%	0 0.0%	0 0.0%	130
2021	32 25.4%	51 40.5%	28 22.2%	12 9.5%	2 1.6%	1 0.8%	0 0.0%	126



M.A. TRUJILLO & A. GUZMÁN ®

Nota: Tomado de CEGC (CEGC -2021)

Instituciones como McKinsey Global, Morgan Stanley, entre otras, afirman que la mayor generación de valor en las organizaciones se producirá cuando aumente la participación de mujeres, un posible crecimiento del 26% del PIB mundial a 2025 si las mujeres pudieran participar en la economía en igualdad de condiciones que los hombres, 16% de más ganancias sobre las ventas, con más mujeres en los órganos de gobierno. Cabe resaltar que las ganancias no son el único instrumento de medida para dicho estudio. Se han reflejado algunos análisis en el cual los hombres en roles de alta gerencia tienden a generar mayores pérdidas económicas que las mujeres en la misma posición. (Simons, 2020).

Es importante resaltar que la cuota femenina en juntas directivas colombiana está en aumento desde 2018. Durante las semanas en las que se renovaron las asambleas de accionistas, el aumento se notó de manera importante. Es así como un total de 138 mujeres (18,7 %) forman parte de las juntas directivas del país. Se trata de la ocupación más alta de mujeres. Como bien lo

afirma el director de gobierno corporativo Orozco, a principios del año 2022, Colombia contaba con 156 asientos en juntas directivas ocupados por mujeres. Este tipo de iniciativas, liderazgos y comunidades busca preparar cada vez a las mujeres para ocupar cargos en gobiernos corporativos, lo que va de la mano con la tendencia del mercado de capitales colombiano que cada vez avanza en el propósito de trabajar por la equidad de género, impulsado por la BVC y que de manera voluntaria se ha sido incorporado en varias empresas. Si bien el panorama es alentador en temas de equidad de género empresarial, y el país ocupa una posición destacada en el contexto latinoamericano debido a los logros obtenidos, con un avance anual promedio de 1,2% desde 2018, aún es necesario acortar las brechas que existen y abrir más espacios para que sean ocupados por mujeres. (Orozco, 2022).

2. Metodología de Investigación

2.1. Diseño y enfoque de la investigación

La metodología de la presente investigación será en primer lugar, de tipo descriptiva en la que, como afirma Salkind (1998) “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p.11). En esta investigación se busca a través de una metodología cualitativa hacer una serie de entrevistas al objeto de estudio, con el fin de determinar la situación actual de las mujeres en el sector financiero y bancario frente a los retos que se enfrentan por ser mujeres, y observar de manera objetiva como la discriminación de género influye en este ámbito.

2.2. Determinación de la población y la muestra

Para determinar el perfil de dichas mujeres será necesario el uso de entrevistas detalladas que logren establecer un patrón de comportamiento relacionado con el nivel de estudios, trayectoria profesional, premios recibidos, emprendimientos realizados, iniciativas, y demás características por las cuales dichas mujeres han logrado posicionarse en tan altos niveles. Moldear el perfil de

estas mujeres para educar y enseñar al resto de la población sobre las competencias y destrezas necesarias para que la tasa de ocupación de mujeres en las juntas directivas sea cada vez mayor en el país. El objetivo es entrevistar a 16 de 251 mujeres que pertenecen a la comunidad de Liderazgo De Mujeres En Juntas Directivas.

Grafica 2

Directorio de mujeres pertenecientes a la comunidad de Liderazgo Mujeres En Juntas

NOMBRE	CARGO	EMPRESA	CELULAR	LINKEDIN
ANNE MARIE LAUSCHUS	Senior Counsel and Global Knowledge Management Lead Counsel	IFC- International Finance Corporation	317 6494549	linkedin.com/in/anne-marie-lauschus-6a6057a
HELENA DE LA TORRE	Principal Investment Officer	IFC- International Finance Corporation	313 8886701	linkedin.com/in/helena-de-la-torre-a82a2b77
MARIA VICTORIA GUARIN	Regional Lead Infrastructure - Andean Region and the Caribbean	IFC- International Finance Corporation	315 3614591	linkedin.com/in/maria-victoria-guarin-4b54725
MARGARITA CORREA HENAO	Presidente de Junta Directiva	Banco de las Microfinanzas - Bancamia S.A.	310 3902070	linkedin.com/in/margaritacorreahenao
ANGELA HURTADO	Managing director	JPMorgan Chase & Co.	317 3000310	linkedin.com/in/angela-hurtado-314375103
CLARE MONTGOMERY	Investment, Baker	Baker McKenzie Colombia	318 2164478	linkedin.com/in/clare-montgomery-7ab76643
LINA MARIA MONTOYA MADRIGAL	Directora Ejecutiva	Bancolombia	318 3729131	linkedin.com/in/linamontoyam
LUZ MARÍA VELÁSQUEZ ZAPATA	Vicepresidenta de Personas,	Bancolombia	310 4492109	linkedin.com/in/luzmariavelasquez

	Pymes y Empresas			
ANA MILENA LÓPEZ	Junta en grupo bolivar	Grupo Bolivar	311 876- 8645	-
MARIAJOSÉ QUICENO	Crisis management	Bancolombi a	316 4521207	linkedin.com/in/mariajosequiceno
OLGA ELENA POSADA	Directora Jurídica Societaria y Corporativa	Bancolombi a	318 7160110	linkedin.com/in/olga-elena-posada-85646624
MARIA IRENE GUTIERREZ	Investment Officer	IFC- International Finance Corporation	312 4577593	linkedin.com/in/maria-irene-gutierrez-9056303
ADRIANA SUAREZ PARDO	Managing Partner at Matterscale Ventures	1DOC3	314 2956917	linkedin.com/in/adriana-suarez-pardo-82b7432a
CLAUDIA FRANK	Managing Director	Suramerican a	318 2804785	linkedin.com/in/clau-frank
MARCELA CARRASCO	Division President Andean	Mastercard	320 2358367	linkedin.com/in/marcela-carrasco-235945a
PILAR CABRERA PORTILLA	Directora de Regulación y Asuntos Públicos	Bancolombi a	318 8818565	linkedin.com/in/pilar-cabrera-portilla-5a515134
CLAUDIA ECHAVARRI A	VP Jurídica	Bancolombi a	318 7441525	-
MARIA MERCEDES IBÁÑEZ	Secretaria General	Grupo Bolivar	313 4968753	-
ROCÍO ARBELAEZ	Estrategia	Bancoldex	321 4904936	-
ARMANDA MAGO	-	Citibank Irlanda	353 85 208 2038	-
MARIA FERNANDA ROMAN	Directora de Riesgos de Mercado y Liquidez	Bancolombi a	318 6801445	linkedin.com/in/maria-fernanda-roman-3575a439
SANDRA PEREA	Superintende nte delegada para Emisores	Superntende nte delegada para Emisores	317 3723756	linkedin.com/in/sandra-perea-b741b4b3

SUSANA PELAEZ	Gerente de Negocios	Cusezar	314 2991303	linkedin.com/in/susana-pelaez-4b042449
MARTA LUCÍA RESTREPO TORRES	Creadora Kapital Cliente	Cesa	310 8749332	linkedin.com/in/marta-lucía-restrepo-torres-
CRISTINA ARIAS ECHAVARRÍA	Directora de Sostenibilidad en Banco Davivienda	Davivienda	320 6429383	linkedin.com/in/cariasecha
PAOLA SAAVEDRA	Secretaria General	Camara de Riesgo Central de Contraparte de Colombia S.A.	320 4997812	linkedin.com/in/paola-saavedra-07679b5a
ALEXANDRA CASTILLO	VP Riesgo	Colfondos S.A.	320 3079921	linkedin.com/in/alexandra-castillo-40b26b37
ALICIA FERRER MARTÍNEZ DEL PERAL	Senior Investment Officer	International Finance Corporation	1-202-412 9948	linkedin.com/in/alicia-ferrer-martínez-del-peral-a6400910
CAROLINA TEMPRANO	Country Human Resources Officer	Citibank	312 5148204	linkedin.com/in/carolina-temprano-443236a1
MARCELA GIRALDO	CEO	Colfondos S.A.	317 3315797	linkedin.com/in/marcela-giraldo-b47a5a3
MARIA CRISTINA ARRASTIA	Vicepresidente de Negocios	Bancolombia	315 503 8550	linkedin.com/in/maria-cristina-arrastia-04ba20108

Nota: Elaboración Propia

2.3. Instrumentos de recolección de la información

Por otro lado, en cuanto a las entrevistas que se les aplicarán a las mujeres seleccionadas serán semiestructuradas y tendrán las siguientes preguntas:

1. ¿En qué cargos o temas piensa usted que existe una mayor discriminación de las mujeres dentro de las empresas en general?

2. ¿Qué dificultades ha tenido usted a título personal y a nivel laboral para lograr ascensos y cuáles cree que han sido sus mayores frenos o problemas en el ambiente laboral por ser mujer?
3. ¿Qué opina que se debería hacer en las empresas y otras instancias como las gubernamentales para evitar la discriminación de la mujer en altos cargos de dirección?
4. ¿Qué consejos les daría a las jóvenes para que desde temprana edad sean líderes en lo que hacen y en su madurez tengan la capacidad y experiencia suficiente para asumir el liderazgo de cualquier empresa o entidad?
5. Se sabe que las brechas de igualdad entre hombres y mujeres, cuando las profesionales no tienen hijos, son menores. ¿Esto supone que las mujeres tendrían que esperar más tiempo para tener hijos o no tenerlos para triunfar con menor dificultad en una situación como la actual?
6. ¿En su trayectoria en el sector financiero ha sentido en algún momento discriminación por parte de las directivas o de hombres con similar cargo?
7. ¿Cómo lograr disminuir la brecha entre géneros?
8. ¿Para usted, el liderazgo femenino está de moda o es una realidad y que debería pasar para que la situación cambie en el corto plazo?
9. ¿Cree usted que las mujeres gestionan mejor las crisis en las empresas y en su vida cotidiana?
10. ¿Qué le hace falta a la mujer colombiana para animarse a romper estereotipos culturales y sobresalir profesionalmente?
11. ¿Considera que hoy el país y su cultura está preparada para tener más mujeres líderes en el sector privado?

12. ¿Cree usted que por sus estudios y excelente trayectoria ha logrado posicionarse? ¿Como lograr que no solo la población más beneficiada logre estos puestos para generar más comunidad?

Las entrevistas se realizarán de manera presencial, telefónica o por videollamada a las 20 mujeres seleccionadas. Se realizará una medición por medio de encuestas elaboradas a raíz de este análisis, mediante las cuales se espera encontrar el cambio en la percepción las mujeres al alcanzar puestos de alto nivel. Dentro del sondeo se espera averiguar las razones detrás del cambio de comportamiento y de percepción dentro del ambiente laboral de los trabajadores bajo las directrices de las mujeres en las juntas directivas u otros cargos de alto rango. Se quiere encontrar si existe un cambio comportamental de los trabajadores ante la llegada de mujeres a estos cargos directivos.

3. Resultados de la investigación

3.1. Invisibilización de la discriminación de género en el sector financiero y bancario

En su artículo 13, la Constitución Política de Colombia establece que “todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados” (Constitución Política de Colombia, 1991). Sin embargo, en la práctica, la igualdad de oportunidades laborales para los hombres y mujeres son distintas, no solo porque depende de los roles que desempeñan cada uno en el hogar sino también por la escasa oferta laboral y la remuneración salarial.

Pese a estas desigualdades, la visibilidad de las mujeres sigue creciendo en el mercado de trabajo e incluso, aumenta su participación en los cargos administrativos, gerenciales y en el general en cargos ejecutivos. Ahora bien, la percepción de las mujeres en cuanto a la discriminación de género para la selección de talento humano en cargos de alto nivel se establece dentro de la muestra seleccionada una clara inclinación por la no existencia de este fenómeno. **Por ejemplo, más de la mitad de las mujeres entrevistadas en esta investigación concuerdan que no han percibido discriminación laboral en los empleos que han ocupado, incluso en áreas donde hay más presencia de hombres en las cuales compartieron relaciones de poder.**

No obstante, aunque la mayoría de las mujeres entrevistadas y mencionadas anteriormente no han reconocido en sus casos personales discriminación en la elección de los cargos que desempeñan, actualmente o en general durante sus carreras, reconocen que si hay un problema grave que deja en desventaja a las mujeres en comparación con los hombres cuando se trata de las oportunidades del mercado por cuenta de factores externos a los laborales.

Por ejemplo, Luz María Velásquez, Vicepresidente de Personas, Pymes y Empresas en Bancolombia considera que los estereotipos que minimizan la capacidad de acción de las mujeres son puros sesgos que generan micromachismos, y, por lo tanto, discriminación de género. En ese sentido, se puede aseverar que una de las barreras a las que se enfrentan las mujeres es la invisibilización de la discriminación de género, en la medida que los estereotipos que permean sus capacidades laborales muy pocas veces es explícito o directo, lo cual termina generando que bajo argumentos de disponibilidad de tiempo, división de tareas en el hogar, o incluso la creencia de que los hijos son únicamente responsabilidad de la madre se dejen de dar cargos de alto nivel a las mujeres en Colombia.

3.2. Impacto de la responsabilidad compartida en la presencia de mujeres en cargos ejecutivos

Como se mencionó anteriormente, aunque en general las mujeres no perciben una discriminación clara dentro de las organizaciones, si reconocen que dentro del hogar aún existe un gran trabajo para que las mujeres sigan teniendo espacio en puestos de alto nivel en el sector financiero, ya que en la mayoría de casos las mujeres siguen teniendo una gran carga dentro del hogar, cuya responsabilidad no es compartida con los hombres lo cual termina afectando su rendimiento, generando a su vez una carrera no justa con respecto a su contraparte masculina.

De modo que, se hace necesario que los hombres comiencen también a asumir su carga dentro de los hogares, compartiendo tareas generales y el cuidado de los hijos. No obstante, en este aspecto podemos subrayar que existe diferencias en países desarrollados y tercermundistas, por ejemplo, “en los países desarrollados es más difícil aún y es muy visible que los hombres llegan a la cúspide porque no tienen la ayuda de las auxiliares de limpieza y niñeras como en Latinoamérica” (Mago, 2022). No obstante, tomar cargos de alta dirección significa cumplir con horarios mucho más exigentes que la mujer debe sacrificar en la casa y a sus hijos ya que hasta que no se logre cambiar ese pensamiento cultural de que la mujer es la única responsable de las tareas del hogar y del cuidado, los hombres seguirán llevando la delantera. (Mago, 2022).

Luz María Velásquez

En 2015 llevaba 21 años en el banco, me presente a un cargo y participe con otras dos mujeres. En ese entonces mi jefe era hombre y llevábamos años trabajando juntos. Me llamó a decirme que no había quedado en la posición, a lo cual le pregunte en que falle, ¿qué me hace falta para llegar ahí? Y su respuesta fue "te fue muy bien, pero este es un puesto en el que toca viajar mucho. Tú tienes dos hijas, tu esposo, tu casa, te tocaría dejarlos solos mucho tiempo". Mi frustración era por qué asumí mi respuesta sin siquiera consultarlo conmigo, preguntar si yo estaba de acuerdo.

A raíz de esta situación, el banco comenzó un programa llamado " Me la creo" y lo que comenzó a hacer fue romper sesgos a través de la organización, generar cultura y conciencia. Hay que ayudarnos entre nosotras las mujeres, network, activismo, etc. todos los días tenemos que trabajar en esto y para esto necesitamos a los hombres y a las comunidades como aliados.

3.3. Cuotas de género como mecanismo para aumentar la participación de las mujeres en empleos de nivel directivos.

La ley 581 de 2000 obliga a las diferentes ramas y órganos del poder público a cumplir una cuota en la que, como mínimo un 30% de los cargos de máximo nivel decisorio y otros niveles decisorios, deben ser ejercidos por una mujer. Los resultados de esta ley han mostrado un avance importante en términos de igualdad para participación y representación política de las mujeres en el sector público; diversos estudios académicos han resaltado avances en la ocupación de cargos directivos por parte de las mujeres desde 30% en 2004 a un 45% en 2021.

Sin embargo, en el sector privado, particularmente en el bancario, la distribución de los cargos de jerarquía ha sido mucho más equitativa que en sector público. En las entrevistas realizadas a las

mujeres hay coincidencia en afirmar que la política de la equidad de género ha sido una prioridad en sus empresas resaltando que aún faltan aspectos por mejorar, entre ellas, la de superar los estereotipos relacionados con la inestabilidad emocional por causas naturales o la incertidumbre sobre la contratación de la mujer ante la posibilidad de un embarazo que implicaría costos indirectos para la empresa.

Con todo esto, las líderes entrevistadas coinciden en estar en desacuerdo con la implementación de una política de cuotas de género, por una parte, consideran que los cargos se deben ocupar por los méritos y capacidades de la mujer y, por otra parte, porque la consecución de un empleo de alto nivel para cumplir unas reglas de juego provoca un sentimiento de insatisfacción. Sin embargo, otras políticas como las implementadas por IFC son muy apoyadas en el sector, ya que como se observa en la Grafica 3, parten de estrategias integrales que tiene como objetivo atacar todos los frentes de la discriminación y las barreras a las que se enfrentan las mujeres en el entorno laboral.

Grafica 3

Política integral de diversidad de género



Nota: Tomado de la Entrevista realizada a José Félix Etchegoyen y Alicia Ferrer

Adicionalmente, estas políticas generan cambios progresivos en la cultura de las empresas, que a su vez generan cambios en la sociedad y, por consiguiente, abren nuevas oportunidades a las mujeres para escalar en diferentes ambientes laborales.

3.4. El techo de cristal: Un fenómeno presente en Colombia

La expresión “techo de cristal” apareció por primera vez en 1978 cuando la consultora laboral estadounidense, Marilyn Loden, argumentó en una mesa redonda que las mujeres no ascendían en el mundo laboral debido a una cultura que obstruye sus aspiraciones y no fomenta una equidad de oportunidades. Años después, un artículo publicado en The Wall Street Journal en el año 1986 redefinieron el termino como “glass ceiling barriers”. Finalmente, un año después, en 1987, Ann Morrison, Ellen Van Velsor y Randall P. White definieron el techo de cristal en el estudio *Breaking the glass ceiling*: “es una barrera tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas”. (Concilia2, 2021)

En varios escenarios se hace evidente que el techo de cristal si existe en Colombia, empero, debido a la sutileza y transparencia de este fenómeno la mayoría de las mujeres no se dan cuenta de su existencia. A su vez, es un fenómeno complejo de medir en cuanto a su impacto y cuantificar en cuanto a la frecuencia en la que se presenta, ya que son más las acciones, comentarios, comportamientos que hacen parte de este término.

Por lo anterior, es común que muchos de los reportes y datos que buscan medir el impacto o la presencia de la discriminación en las mujeres, arrojen resultados que manifiestan una disminución de este fenómeno. Sin embargo, los obstáculos invisibles se tornan tan fuertes que resultan convenciéndolas que son barreras normales y difíciles de superar. No son fácilmente

detectables, pero suelen ser la causa principal de su estancamiento en la jerarquía laboral (Gobierno de México, s.f.).

En esta situación actúan varios factores, empezando por los estereotipos patriarcales y construcciones culturales previamente implantados en la sociedad a través del tiempo, este límite detiene la ascensión piramidal de las mujeres hacia puestos de alta jerarquía e impide su realización personal en la esfera del reconocimiento público. Otro de los factores claves es la escasa responsabilidad compartida en las diferentes actividades de la familia desde el nacimiento del niño, su crianza y educación hasta las tareas propias como la preparación de alimentos, aseo y limpieza en el hogar.

Por último, es importante combatir los sesgos existentes en ciertas áreas profesionales y del conocimiento como lo son: ciencias, tecnologías, ingenierías, entre otras, que comúnmente lideran los hombres y en las cuales la presencia de mujeres aún es baja. Adicionalmente, se hace primordial expandir y darles la oportunidad a las mujeres con capacidades para conquistar estas posiciones y así crecer en el mundo corporativo. Lo anterior, a través de programas corporativos o estatales que como por ejemplo el programa Por Tic Mujer del gobierno nacional promueve que las mujeres realicen cursos de fácil acceso que les permiten crecer laboral y personalmente.

No obstante, también es de vital importancia que se realice una disrupción en el modelo educativo desde la temprana edad, para así modificar los pensamientos preestablecidos en la sociedad, entablar un nuevo modelo de acciones que vayan de la mano con los hombres ya que para tener un equilibrio y balance de género será necesario entablar conversaciones y diálogos con ellos. Finalmente, las mujeres requieren de ayuda entre ellas mismas, como lo son grupos de apoyo como el del CESA, Women in Connection, y muchos más que existen en múltiples

ámbitos, que con su presencia generan comunidades de networking. Por medio del activismo se puede lograr un mejor camino para las futuras generaciones.

3.5. Los temores que surgen desde las posiciones de alto nivel.

El empoderamiento de la mujer no solo representa un esfuerzo colectivo y organizacional sino también implica un esfuerzo personal en la superación de aquellos temores que afloran ante un grupo directivo con mayor presencia de hombres. Como bien lo afirma en la entrevista realizada a Adriana Suárez (2022), las mujeres tienen en común que son adversas al riesgo, un chip en el mindset afirmando que no son capaces por temor a ser rechazadas por sus aportes o decisiones en cuanto a voz y voto en una junta directiva.

Helena de la Torre (2022), coincide en que son sesgos inconscientes muy superficiales y, empero, pueden generar un impacto significativo en el resultado derivado de las decisiones tomadas a partir del “unconscious bias”. Agrega también: “La discriminación es distinta independientemente del momento de la vida en el que estes. No te excluyen necesariamente, pero nosotras mismas somos las que nos autoexcluimos”, en referencia a los temores que surgen de los planes a futuro como el de ser madres, los efectos que produce en una empresa la obtención de la licencia de maternidad y la escasa responsabilidad compartir en las diferentes actividades del hogar.

Conclusiones

Colombia ha mostrado avances importantes en la búsqueda de la igualdad de oportunidades laborales para las mujeres a través de la implementación de la ley de cuota de género en el sector público la cual ha sido adaptada en el sector privado, especialmente en el bancario. Si bien estas políticas han contribuido a posicionar y a aumentar la participación de las mujeres en los empleos de nivel directivo, existen barreras invisibles que no se han logrado superar.

En las entrevistas realizadas se ha encontrado que, aunque muchas mujeres no reconocen en sus carreras laborales o profesionales actos de discriminación en su contra, no las reconocen porque estas situaciones muchas veces son invisibilizadas bajo el fenómeno del techo de cristal; el desasosiego provocado por una reunión o comité de mayoría masculina en el cual la voz y voto de la mujer no tiene tanta importancia como la de sus homólogos, las posibilidades de ascender a cargos que requieren de más disponibilidad de tiempo están sujetas a sí la mujer tiene responsabilidades en el hogar, entre otras.

Por lo expuesto anteriormente, se hace imperativo generar visibilización dentro de la sociedad en todos los tipos de discriminación existentes, a través, por ejemplo, de programas culturales corporativos en las empresas del sector. Adicionalmente, es relevante generar mayor conciencia desde la educación media y superior sobre las capacidades de las mujeres y generar foros en donde se hagan visibles los casos de éxito de las líderes que rompieron los techos de cristal, logrando escalar a los primeros niveles jerárquicos de una empresa.

No obstante, todo lo anterior no sería suficiente sin el apoyo y cambio del sistema patriarcal que perpetúa las creencias sobre la responsabilidad única de la mujer en el hogar, cambiando esta creencia e instaurando culturalmente políticas de responsabilidad compartida que puedan eliminar muchas de las barreras presentes para las mujeres en su desarrollo laboral.

Finalmente, es importante que las mujeres generen redes de apoyo a través del Networking a partir del cual se pueda incrementar la presencia de mujeres en todos los sectores de la economía, pero puntualmente, en el sector bancario y financiero en cargos de alto nivel. Contar con una red de apoyo es básico para el crecimiento tanto personal como profesional de todos los individuos. Sin embargo, para las mujeres es un componente vital, el detonante del éxito ha sido contar con una sólida red de apoyo familiar que las impulsó a explorar las posibilidades de estudio en áreas

poco tradicionales para las mujeres y a atreverse a soñar con hacer algo diferente. Trabajar para habilitar, vincular y sumar el talento de las mujeres en la comunidad con un propósito fundamental: romper las brechas para que las organizaciones sean más eficientes e impactar en el desarrollo del país a través de fortalecer las habilidades requeridas y empoderar a las mujeres para que tomen posiciones clave de liderazgo.

Recomendaciones

En esta investigación se abordó la percepción de las mujeres que ocupan cargos directivos sobre el impacto de la discriminación de género en el ámbito laboral dentro del sector bancario en Colombia. A juzgar por las respuestas de las entrevistas, las desigualdades de género en términos de salarios, de participación en los niveles jerárquicos y de discriminación laboral no son tan notables como probablemente si ocurra en los niveles asistenciales y operativos.

Por lo anterior, se recomendaría que para análisis e investigaciones posteriores se tengan en cuenta a mujeres que no hayan llegado a puestos directivos, pero que tengan aspiraciones de llegar a ellos, lo anterior, se lograría escogiendo una muestra más amplia de mujeres en cargos ejecutivos, asistenciales y operativos.

Por otro lado, se recomendaría que para un análisis cuantitativo se tuviera en cuenta la rentabilidad de las empresas que son lideradas por mujeres y las que no, teniendo en cuenta un grupo de control, lo anterior, con el fin de determinar el impacto de las mujeres en el sector y generar un análisis integral de la importancia de tener mujeres en cargos directivos en las empresas del sector bancario y financiero.

Adicionalmente, sería interesante poder generar un estudio que además de tener en cuenta la percepción de las mujeres en puestos directivos, también tuviera en cuenta la percepción de los hombres que conforman las diferentes empresa, y sumado a ello, conocer el apoyo que han tenido estas mujeres en ámbitos personales y familiares; puesto que, como se determino en el presente estudio, una de las barreras más comunes que tienen las mujeres a la hora de ascender es la falta de responsabilidad compartida en los hogares.

Referencias

- Baldrich-Mora, V. A. (06 de 2019). Mujeres en juntas directivas en Colombia y su efecto sobre el desempeño financiero de las empresas. *Documentos CEDE*.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 207-221. doi:10.1007/s10551-010-0505-2
- Birindelli, G., Chiappini, H., & Savioli, M. (2020). When do women on board of directors reduce bank risk. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*. doi:10.1108/CG-03-2020-0089
- Casu, B. (2 de Febrero de 2021). New Evidence Shows How Gender Diversity Improves Banking Culture. *Ethical Systems*.
- Clavijo, S., Vera, A., Cuellar, E., Idrobo, J. D., & Rios, A. (2018). Elementos para una reforma Estructural Laboral. *Revista Carta Financiera*.
- Constitución Política de Colombia (1991).
- EPWS. (19 de November de 2012). European Commission proposes 40% objective for Women on Boards. *European Platform of Women Scientists*. Recuperado el 12 de Mayo de 2022, European Platform of Women Scientists: <https://epws.org/european-commission-proposes-40-objective-for-women-on-boards/>
- European Parliament. (2021). *Gender Balance on Boards*. Legislative Train: 7 Area of Justice and Fundamental Rights.
- Flabbi, L., Piras, C., & Abrahams, S. (2017). Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: Representation and firm-level outcomes. *International Journal of Manpower*, 38(6).
- Gallucci, C., Santulli, R., & Tipaldi, R. (2020). Women on Bank Boards and Risk-Taking: a Cross-Countries Analysis on the Moderating Role of Masculinity. *Corporate Ownership & Control*, 17(3), 71-83.
- Gobierno de México. (s.f.). *¿Qué es el techo de cristal y qué pueden hacer las empresas para impulsar la igualdad de género?* Recuperado el 12 de Mayo de 2022, de Gobierno de México:

<https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-el-techo-de-cristal-y-que-pueden-hacer-las-empresas-para-impulsar-la-igualdad-de-genero?idiom=es>

- Gulamhussen, M. A., & Santa, S. F. (2015). Female directors in bank boardrooms and their influence on performance and risk-taking. *Global Finance Journal*, 10-23.
- Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (29 de Julio de 2020). Mujeres en juntas directivas hacen empresas más transparentes en AL. *Centro de Estudios en Gobierno Corporativo. CESA*.
- Harrigan, K. R. (1981). Numbers and Positions of Women Elected to Corporate Boards. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 619-625.
- Ibrahim, M. (2014). A Comparative Performance of Two Banks in United Arab Emirates. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(21).
- ILO. (2015). *Women on Boards: Building the Female Talent Pipeline*. International Labour Organization, Gender, Equality and Diversity Branch.
- Kim, D., & Starks, L. T. (2016). Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills? *American Economic Review*, 106(5), 267-271.
- Ley 581 de 2000. (s.f.). *Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones*.
- Liévano, J. P. (10 de Marzo de 2021). La participación de la mujer en las sociedades. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/juan-pablo-lievano-vegalara-2858000/la-participacion-de-la-mujer-en-las-sociedades-3136784>
- Lu, J., & Boateng, A. (2018). Board composition, monitoring and credit risk: evidence from UK banking industry. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 51(4), 1107-1128.
- Mago, A. (25 de Abril de 2022). Entrevista. (M. Visbal Guerrero, Entrevistador)
- Mazzotta, R., & Ferraro, O. (2020). *Does the gender quota law affect bank performances? Evidence from Italy*. University of Calabria, Rende, Italy, Department of Business Administration and Law.
- Nguyen, A. H., Nguyen, H. T., & Pham, H. T. (2020). Applying the CAMEL model to assess performance of commercial banks: empirical evidence from Vietnam. *Banks and Bank Systems*, 15(2).
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148.

- Portafolio. (29 de Mayo de 2021). La cuota femenina en juntas directivas colombiana está en aumento. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/participacion-de-mujeres-en-juntas-directivas-de-empresas-colombianas-552431>
- Ramly, Z., Chan, S.-G., Mustapha, M. Z., & Sapiei, N. S. (2017). Women on boards and bank efficiency in ASEAN-5: the moderating role of the independent directors. *Review of Managerial Science*, 225-250. doi:<https://doi.org/10.1007/s11846-015-0186-4>
- Reyes-Bastidas, C., & Briano-Turrent, G. d. (2018). Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile. *Estudios Gerenciales. Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 34(149), 385-398.
- Román, M. F. (24 de Abril de 2022). Entrevista propia. (M. Visbal Guerrero, Entrevistador)
- Salkind, N. (1998). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall.
- Tinsley, C. H., Wade, J. B., Main, B. G., & O'Reilly, C. A. (2017). Gender Diversity on US Corporate Boards: Are We Running in Place? *ILR Review*, 70(1), 160-189.
- Triana, & Asri, M. (2017). The Impact of Female Directos on Firm Performance: Evidence From Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 32(1), 19-32.
- Upadhyay, S. M. (2016). Comparative analysis of the performance of two largest private sector banks in India. *Indian Journal of Applied Research*, 6(2).
- Williams, R. J. (2003). Women on Corporate Boards of Directors and their Influence on Corporate Philantropy. *Journal of Business Ethics*(42), 1-10.
- WOB. (2021). *Women on Boards*. Obtenido de Who We Are: <https://www.womenonboards.net/en-au/about-us/why-join-wob>

Anexos

Anexo 1. Entrevista a Armanda Mago (Citibank Irlanda)

En mi caso personal nunca he sentido una discriminación real en las posiciones en las que he estado. La parte más difícil es la parte social, uno como mujer siempre está expuesta a comentarios desagradables

Interiormente en la oficina nunca lo vi como una limitación,

Nosotras mismas nos ponemos límites porque asumimos que toda la responsabilidad de la casa es nuestra y debería ser compartida con el hombre

La discriminación si existe claro que existe, pero lo que si corta las alas es la creencia de que efectivamente nos toca a nosotras la crianza de la casa, es aquí donde se debe hacer la diferencia

En los países menos desarrollados uno tiene más ayuda, cuando llegué a Europa fui y soy la única mujer management senior

En los países desarrollados es más difícil aun y es muy visible que los hombres llegan a la cúspide porque no tienen la ayuda de las auxiliares de limpieza y niñeras como en Latinoamérica

Tomar cargos de alta dirección significa cumplimientos de tiempo que la mujer debe sacrificar en la casa y a sus hijos.

Responsabilidad compartida

Hasta que no logremos cambiar ese pensamiento va a ser muy difícil posicionarnos en altos puestos

Los hombres no tienen que considerar ninguna otra condición, ellos están beneficiados. Las mujeres se quedan en la casa cuidando la familia

El tema de la remuneración si es real. Yo trabajo en un banco (Citibank) que viene revisando el tema y tratando de cerrar la brecha, las mujeres no somos tan agresivas como los hombres al pedir un aumento o salario

Con respecto a cómo manejamos las negociaciones, si tenemos una aproximación diferente a las, ellos son más agresivos y prácticos.

Hablando del management entre hombres y mujeres, claro que existe una diferencia en las organizaciones, somos muy atentas al desempeño de las personas dentro de los equipos, lo cual ayuda a que haya un buen funcionamiento, usamos más la coordinación, y la motivación.

Si me ha tocado que me levantan la voz porque creen que tienen poderío sobre mi únicamente porque soy mujer. Estoy segura de que en tres hombres no se hablan así

Cuando trabajaba en la bolsa en Colombia, llegaba a la JD y la participación de hombres era mucho más grande

En Colombia mi experiencia fue muy favorable, siempre fui muy agradecida con mis jefes hombres

Con respecto a las cuotas debo confesar que me disgustan profundamente, si hay que admitir que es un mecanismo para que haya más mujeres. Pero no por cumplir la cuota debemos rellenar la junta.

Todavía nos falta mucho para llegar al punto perfecto del liderazgo en Latinoamérica, estamos muy atrasados en las posiciones de liderazgo político, en el mundo empresarial somos cada vez más.

Anexo 2. Entrevista a Claudia Echavarría (Bancolombia)

En toda mi vida profesional son más las experiencias positivas que negativas, casi siempre he tenido jefes hombres que me han apoyado y promovido

Claro que existe una diferencia entre hombres y mujeres. Pero creo que somos el complemento perfecto para un mundo corporativo.

El machismo es cultural, tanto de los hombres como las mujeres

El tema de equidad de género en el banco es una prioridad

En mi caso siempre los hombres jefes me han promovido y apoyado

Otro factor es el tema de las mujeres embarazadas, a mí me paso que estaba en un proceso para ser parte de la Senior suite del banco, me llamaron cuando estaba en un proceso de fertilidad. Les deje muy claro en la entrevista, el mismo presidente me dijo que quería contar conmigo así estuviera en embarazo y al poquito tiempo entrar en licencia. En muchos casos no es así. Las corporaciones evitan las licencias.

En el tema de las cuotas creo que tienen efecto positivo y negativo, cuando las cosas no funcionan, si hay que reformar la selección de personal, las cuotas dan la idea de que estas ahí porque el numero lo requiere mas no porque te lo mereces por tus capacidades.

Cada vez la mujer tiene acceso a la educación superior es decir debería haber más disponibilidad en estos puestos de alta dirección

También va en la decisión de la mujer, frenar su carrera por la familia

En el país claro que hay un pool más pequeño de mujeres a diferencia de los hombres

No creo que tilden a las mujeres por ser más orientadas al detalle, hay mujeres de mujeres y hombres de hombres.

Es una forma de micromachismo pensar que las mujeres son más ordenadas que los hombres, los puestos referentes lo demuestran.

El liderazgo femenino es una realidad, lo que pasa es que el que ya conocemos está entrando en otros ámbitos. Hay comunidades y corporaciones matriarcales, que nunca van a cambiar, estos roles están cambiando y le están abriendo la puerta a las mujeres para conquistar estos roles.

Se puede crear más liderazgo femenino en el país, culturalmente si existe un sesgo profesional, pero si debiera haber más espacio para crearlo

Anexo 3. Entrevista a María Fernanda Román (Bancolombia)

Llevo 24 años en el mundo financiero y nunca me han discriminado, trabajo en la parte de riesgos y hay muchos hombres en las mesas de dinero. Con respecto al salario no tengo evidencia para demostrar que me han discriminado, pero si me dado cuenta de que en algunos casos los hombres ganan más que nosotras haciendo el mismo trabajo.

En las juntas directivas hay mucho camino por recorrer todavía, los hombres son más siempre en los altos cargos hay cada vez más mujeres.

Por ejemplo, cuando trabaje en la Fiduciaria de Bancolombia en 1998 la presidenta era mujer

Creo que las mujeres somos más adversas al riesgo y los hombres más arriesgados y ágiles para tomar decisiones, ellos son menos temerosos. Para la elaboración de modelos y la gestión de control las mujeres estamos más inclinadas al detalle y la dedicación, en este caso es benéfico tener más mujeres.

Mis mujeres jefas son mucho más estrictas, los hombres son menos complicados y las mujeres competimos mucho entre nosotras.

Considero que estamos en el camino qué es con respecto al liderazgo femenino del país, no estamos listos, pero si en camino ideal, los estereotipos sociales son muy difíciles de romper por ejemplo mi mamá nunca fue ejecutiva y hoy en día yo logré logrado el proceso de transición de mamá a ejecutiva. Saber y entender que la vida profesional y familiar va de la mano es importante. Creo que la virtualidad va ayudar mucho a la integración de la mujer, los grupos de apoyo para entrenarnos y seguir empoderándonos.

No soy partidaria de cumplir el requisito de cuotas, considero que lo deberíamos ganar por nuestras capacidades más no por rellenar

Anexo 4. Entrevista a María Mercedes Ibáñez (Grupo Bolívar)

No apoyo a las extremistas y/o feministas. Yo creo que más por género, los títulos se ganan por méritos y capacidades.

Puedo decir sin lugar a duda que nunca me he sentido discriminada ni rechazada en ninguna posición laboral.

Para mí es natural compartir mis espacios con hombres, fui la única mujer por mucho tiempo que asistió a comités y juntas directivas en el grupo Bolívar

Prefiero compartir mis espacios con mujeres que se lo merecen por sus capacidades y no por cumplir el número de la cuota que le exigen. Es aquí donde creo que empieza la discriminación.

La discriminación es innegable pero la situación mía y la de muchas mujeres es muy parecida.
(No discriminación)

Vuelvo y repito, no estoy de acuerdo con los porcentajes mínimos de participación femenina en las juntas. El error está en cumplir la cuota, siempre hay que escoger al mejor no importa el género. He logrado posicionarme hoy en día a punta de méritos, estudios, network, mi trabajo y mis capacidades logradas.

Los que me conocen me han recomendado en las posiciones, compitiendo con hombres mayores.

El liderazgo femenino es una realidad, pero no realidad absoluta.

En el sector bancario somos muchas las mujeres y muy buenas

Yo creo que las mujeres somos muy competitivas, detallistas y apasionadas, a diferencia de los hombres que son más tranquilos y prácticos.

Creo en el complemento perfecto del hombre y la mujer. Mis reportes directos son con hombres, la única mujer que he tenido me generaba bastantes diferencias.

Al decir que somos el complemento perfecto, creo firmemente que las mujeres tenemos la habilidad de complementar y equilibrar en las juntas directivas.

Jamás he vivido una brecha salarial, siempre se ha pagado por talento y capacidad.

El sector financiero y bancario siempre ha sido privilegiado con mujeres a bordo. Como, por ejemplo: Leonor Montoya fue la presidenta de Banco Colombia, Eulalia Arboleda presidente de Colmena por mucho tiempo.

Anexo 5. Entrevista a Roció Arbeláez (Bancóldex)

He llegado a donde estoy haciendo mi trabajo bien hecho, comprometiéndome a la causa, cumpliendo mis retos y todo esto demuestra confianza para posicionarme a donde he llegado hoy en día.

No siempre son los estudios en universidades prestigiosas, muchas veces se busca el talento integral; como te relacionas con los demás, capacidades de liderar, proactividad.

Siempre he pensado que la proactividad es mejor que la reactividad.

Pienso que las mujeres somos más eficientes a nivel directivo de un equipo, siempre monitoreamos las capacidades y habilidades del grupo, exprimir estas habilidades y no estancarse en las debilidades. Potencializamos las fortalezas, y complementamos al equipo.

A mi modo no he visto una discriminación directa, a nivel salarial siempre he pensado que si es una realidad.

Claro que la discriminación a las mujeres es una realidad, las estadísticas lo muestran. Pero en mi caso particular nunca.

La relación hombre/mujer funciona muy bien, me atrevo a decir que mejor que con solo mujeres. Siento que las mujeres somos más complicadas y perfeccionistas. Pero a la vez tenemos la habilidad de multitask. Los hombres son enfocados a una sola función.

El talento humano va en el carácter, estilo, y la personalidad del individuo. He tenido jefes espectaculares.

El tema de las licencias de maternidad no me parece que sea una discriminación, es más un tema de planeación. Nunca he dejado de contratar mujeres embarazadas o en planes de, pero si las organizaba jerárquicamente.

Creo en su mayor totalidad que si hace falta liderazgo femenino, hay muy pocos cargos directivos. Nos falta bastante en el país para lograr tener mujeres en altas posiciones, hay que reformar el pensamiento de la sociedad. Y en realidad muchas veces somos nosotras mismas las que rechazamos las oportunidades por dedicarnos a la familia.

Anexo 6. Entrevista a Luz María Velásquez Zapata (Bancolombia)

Hace 3 años me invitaron a un foro para hablar de equidad de género en EAFIT, ellos tienen una semana de la equidad en donde invitan a varias personas al conversatorio. Éramos 3 mujeres, estaba la directora de proantioquia, Claudia Restrepo que hoy en día es la rectora de EAFIT y en ese entonces estaba en Comfama y yo. Ellas me mandaron una serie de preguntas, cuando las vi y dije " pero que es esta exageración, lo quieren volver un tema de mucho ruido cuando la verdad eso no existe" a mí nunca me ha pasado. Yo he hecho mi carrera sin ningún problema, he tenido todas las oportunidades que he querido buscar. Creo yo que es más un tema de techo de cristal, cada una en su camino se pone los techos y eso es lo que evita que logren sus objetivos. No es el sesgo que la sociedad dice que existe. Con este pensamiento asistí al panel y di mi punto de vista. Yo pensaba que lo que yo viví era la realidad de muchas. ¿Qué me di cuenta? Que he sido extremadamente beneficiada y que somos pocas todavía las mujeres que hemos podido tener la fortuna de plantearnos un objetivo y lograrlo sin muchos impedimentos en el camino.

Llevo 29 años en Bancolombia, empecé como estudiante en práctica y he hecho toda mi carrera, he ascendido muy rápido y hoy soy la VP de pymes y empresas que es más del 70% de negocio del banco. En ese entonces nunca sentí que las mujeres teníamos discriminación. Pero al salir de escuchar el panel de Claudia, ella me hizo muchas preguntas y me hizo a entender su posición que sin duda alguna es mucho más extrema que la que hoy en día tengo yo. Pero igualmente me abrió la mente a la realidad de hoy en día y me llevo a la reflexión de que, si existen los sesgos, si hay barreras y si hay inequidad en las organizaciones. Cuando hice conciencia de eso empecé a analizarme a mí misma las situaciones que me habían pasado.

En el 2015 llevaba 21 años en el banco, me presente a un cargo y participe con otras dos mujeres. En ese entonces mi jefe era hombre y llevábamos años trabajando juntos. Me llamo a decirme que no había quedado en la posición, a lo cual le pregunte en que falle, ¿qué me hace falta para llegar ahí? Y su respuesta fue "te fue muy bien, pero este es un puesto en el que toca viajar mucho. Tú tienes dos hijas, tu esposo, tu casa, te tocaría dejarlos solos mucho tiempo". Mi frustración era por qué asumió mi respuesta sin siquiera consultarlo conmigo, preguntar si yo estaba de acuerdo.

A raíz de esta situación, el banco comenzó un programa llamado " Me la creo" y lo que comenzó a hacer fue romper sesgos a través de la organización, generar cultura y conciencia. Hay que ayudarnos entre nosotras las mujeres, network, activismo, etc. todos los días tenemos que trabajar en esto y para esto necesitamos a los hombres y a las comunidades como aliados.

Los estereotipos que nos tildan a las mujeres son puros estereotipos y sesgos que generan micromachismos. Yo siempre he creído que el balance entre hombres y mujeres somos el complemento perfecto para cualquier comunidad. No hay que negar que los hombres si son distintos a las mujeres, pero eso no quiere decir que no podamos generar el mismo trabajo. Al tener la visión de los dos se obtendrá una visión más integral.

No me gustan las cuotas, no estoy de acuerdo porque se debería escoger el mejor talento sin importar género. Soy muy comprometida con la equidad de género, mas no soy feminista.

El liderazgo femenino es una realidad que la quieren poner de moda.

Anexo 7. Entrevista a Alicia Ferrer Martínez del Peral (International Finance Corporation)

Las mujeres no tenemos la habilidad de negociar, te cuento lo que me paso a mi hace muchos años como me gustaba mi trabajo nunca pedí aumento, porque me gustaba mi trabajo y me gustaba lo que hacía. Entraban muchos hombres nuevos y les pagaban mucho más que a mí. Creo que hoy en día necesitamos saber lo que pasa en el mercado, entender cómo funciona el mercado salarial y a partir de ahí negociar y aplicar a trabajos. Es algo que no te enseñan en la universidad. Los hombres se saben vender mucho más que las mujeres, va en personalidad y toda esta mentalidad tiene que cambiar desde pequeños para poder cambiar la realidad

Hay una parte asociada a la sociedad, otra a la personalidad y finalmente la educación.

Los hombres se lanzan y son extremadamente arriesgados, las mujeres somos más calmadas. Yo llevo 22 años en el sector financiero, y siempre he sentido el micromachismo.

Creo firmemente que por medio de comunicados como la del cesa entre network, empoderamiento, y activismo siento que cada vez ha mejorado. Aun así, todo esto depende de la cultura de la empresa.

Especialmente en Colombia el mundo financiero es super favorecido hacia las mujeres, porque la mayoría de los hombres están en las ingenierías

Mira te cuento, hace tres meses estábamos contratando y queríamos a una mujer en la posición. De 100 hojas de vida que recibí se posesionaron 10 mujeres. Las mujeres se mueven menos y se atreven menos, esto es un factor psicológico que no les permite avanzar. El problema principal es que las mujeres no se tiran a la piscina, faltan muchas mujeres en los sectores tecnológicos, discutir las ingenierías. Falta de buscar oportunidades, network.

Claro que con las comunidades que tenemos hoy en día ha mejorado, pero falta recorrer mucho camino y abrir muchas mentalidades que favorezcan a la mujer. Implementar el “worklife balance” para que al ser mamá no se le niegue la oportunidad de trabajar en altas direcciones.

Anexo 8. Entrevista a Marta Lucía Restrepo Torres (Cesa)

Creo que es muy importante entender que hay distintas generaciones a tener en cuenta, hay una generación que ha roto todos los esquemas y ha roto todos los esquemas del techo de cristal.

Hemos logrado irrumpir de manera categórica en el mundo educativo, para así acceder a altos niveles de gerencia y responsabilidades ejecutivas. Para lograr esto se necesita un carácter muy fuerte que se genera desde la educación temprana, la lectura, la internacionalización.

Esta generación de mujeres ha sido una generación que le ha tocado recomponer el mercado laboral, como su proyecto de realización personal. La mayoría de mis colegas somos personas que hemos tenido que pasar por varios desafíos, renunciaciones, sacrificios.

El encuentro con el hombre en el ambiente laboral es incómodo

Hay un desafío en la apertura de escenario laboral, la generación de las baby boomers fueron la gran ola de mujeres que entraron a estudiar a territorios antes conquistados por los hombres.

La primera abogada mujer de la universidad del rosario, Teresita que hoy en día sigue laborando activamente, le tocaron unos desafíos enormes a la hora de romper estos esquemas. Ella comenta que siempre usaba el baño del rector ya que solamente había baños para hombres dentro de las instalaciones de la universidad. Esta es una simple anécdota para expresarte la disrupción generacional.

Valer y tener acceso a posiciones no como relleno en cuota sino como talento, competencias, y capacidades. Yo a las únicas juntas que pertenezco es por mi talento, en donde me inviten por rellenar renuncio inmediatamente.

Las mujeres somos el 70% de las decisiones de compra en el consumo, la moda, la comida para la casa, entre muchas otras. ¿Es por esto que somos nosotras las que debemos estar en las

participaciones del consumo, como hacemos esto? Dirigiendo a las empresas de nuestro país. La mitad del mundo somos mujeres, el 50% de la población del mundo es históricamente la más escondida y silenciada.

El liderazgo es uno solo, ni femenino, ni masculino, ni sexual, ni binario. El liderazgo es una condición del talento humano por el ser humano que lo lleva a posiciones de altísimo nivel en absolutamente todos los sectores de la economía. Si creo que a través de los ODS hay un énfasis para tener una nueva lectura de la humanidad, de ese 50% que no participa. Por medio de convocar a que todas las mujeres asuman su posición y lideren en nuestras gerencias. El capitalismo consciente requiere un nuevo modelo de liderazgo, nuevos talentos que conllevan a nuevas responsabilidades. El liderazgo es uno solo, pero el énfasis si es distinto en cada comunidad.

Creo que en los cargos de carácter científico, naturaleza STEAM (science, technology, math,etc) las mujeres tenemos que entrar a demostrar que somos capaces de lograr y dar los mismos resultados que los hombres. Existen unos sesgos contra nosotras a la hora de aplicar a estos trabajos, dependiendo de la complejidad de dichos cargos.

¿En nuestro caso del cesa, donde están hoy en día las mujeres? La mayoría de estudiantes de nuestra universidad son mujeres, y el 80% están en marketing, recursos humanos, gerencia de talento. Y todo esto debido al modelo educativo de la sociedad. Tradicionalmente hemos sido educadas para educar, para el cuidado.

Mirando una entrevista, esta mujer tiene 33 años y está en una disparada carrera de ascenso directivo para la ruptura de techo de cristal y decidió congelar sus óvulos para poder ser elegida

presidenta en su trabajo. Ella mismo decidió postergar la maternidad para cumplir su carrera profesional. Estos son los desafíos a los que las mujeres nos tenemos que enfrentar en el siglo 21.

La política pública debe buscar la equidad, la equidad es la solución y para que esta exista se necesitan varias cosas; reformas en las políticas empresariales, políticas públicas que garanticen la equidad de género en todo el sentido. Tenemos que ser capaces de romper las barreras culturales, sociales, personales, y estructurales de las empresas y todo esto requiere dialogo y un amplio reentrenamiento que debe empezar desde la educación del colegio. Tenemos que reeducar a las mujeres y a los hombres. Las mujeres necesitamos tener un activismo explicito para convocar y abrir territorios para que todas tengan oportunidades extraordinarias. Si te das cuenta los juguetes de las niñas no tienen en cuenta las ciencias, física, etc., solo muñecas y bebes. Por ejemplo, a mi nieta tiene una variedad de juguetes para que ella identifique los distintos roles. El punto central de esto es la educación, comenzar desde la base.

En América latina hay un escenario mucho más complejo frente al resto de los países, España lleva un siglo desde clara campo que fue la primera mujer que declaro sus derechos y deberes en una plaza pública. En América latina hasta ahora estamos empezando y creo que tenemos caminos por los cuales moldear, con ejercicios como el que estás haciendo tú, comunidad de mujeres, activismo, etc.

El techo de cristal es muy reciente, 1986. ni siquiera fueron mujeres las que propusieron el termino, fueron 2 científicos hombres del Wall Street Journal donde lanzan el artículo de techo de cristal.

Si existe el techo de cristal, a mí me han preguntado en entrevistas de trabajo cuales son mis prioridades, ¿y mi respuesta es siempre en qué sentido? Estamos en un ambiente laboral, no hay

espacio para indagar sobre mis decisiones de vida personal. Estoy segura de que esa pregunta no se la hacen a los hombres de la gerencia. Hay un color transparente en los techos de cristal, la discriminación es muy sutil, por eso muchas mujeres no la ven.

Las primeras que ponemos la barrera somos nosotras, y después la sociedad por encima de nosotras. Si no cambiamos este modelo de pensamiento nunca vamos a lograr un balance y una equidad de género.

Anexo 9. Entrevista a José Félix Etchegoyen (IFC)

Cuando tuve la oportunidad de vivir en Asia, hice una investigación de barreras de porque las mujeres no alcanzan altas posiciones, lo primero que hice fue un research de las edades y regiones de las mujeres. Cuál es la situación y estado del país vietnam, después de eso se hizo un assesment con ellas, nos dimos cuenta de que las mujeres en general son más tímidas para presentarse en temas de búsqueda laboral, si una posición requiere 10 requisitos, la mujer tiene 5 y no se presenta en cambio el hombre si se lanza de una vez.

Acá en la compañía tenemos el equipo de Corporate governance, en el cual tienen un curso que se enfoca a crear las capacidades necesarias para que las mujeres puedan ser miembros de consejos directivas y liderazgos altos.

Otro tema son las cuotas, fijar un porcentaje genera una resistencia. Si apoyo la cuota, pero en puntos razonables. Latinoamérica es más conservadora que Centroamérica, México y Chile son extremadamente machistas. Dentro de los países andinos creo que Colombia es mucho más equitativo que todos frente al liderazgo femenino.

Hace 15 años encontrar una mujer en las JD es un milagro, hoy en día en promedio son más del 20% debido a la promoción del gobierno, la Asobancaria, y las actividades de la sociedad.

Anexo 10. Entrevista a Susana Peláez (Cusezar)

He tenido el privilegio de estudiar lo que yo quería, trabajar siempre en el sector financiero y creo que hay bastantes cosas que las mujeres podemos empezar a hacer para cambiar la situación.

Hemos sido siempre muy competitivas con nuestras compañeras, en vez de competir con nuestro mayor competente "el hombre". La idea clara para mi es crear la hermandad, sororidad entre nosotras. Entre más nos ayudemos entre nosotras hemos

Estoy en la JD de CAMACOL, es un gremio totalmente masculino, pero estoy segura de que puedo abrir más puertas. Hoy en día el sector financiero está lleno de mujeres, pero a nivel medio. Cada vez que se asciende cada vez es menor. Yo en mi equipo tengo un balance entre hombres y mujeres. A nivel de gerencia 7 de las 12 son mujeres.

Hay que visualizar que el ser familia, mama y ama de casa no es un impedimento para tener un buen trabajo. El momento en el que lo hagas, los demás te van a insistir en el techo de cristal.

A mí la cuota no me gusta, no quiero ganarme posiciones por rellenar, porque hay que cumplir un número. Hay que llegar a la cima con el mejor talento.

El liderazgo femenino si es una realidad, y el país no está listo para hacer este cambio.

Anexo 11. Entrevista a Helena De La Torre (IFC)

El tema es bastante sutil, en IFC inconscientemente no se da cuenta que la gente tiene un bias sobre sus preferencias. Yo creo que no se siente mucho al principio de carrera, sobre todo para mujeres que no se han casado. Recién graduadas no se ve tanto y uno arranca en las mismas condiciones que los hombres

Una vez te cases, por lo menos en mi compañía en la entrevista no se puede preguntar sobre temas de embarazo, planes a futuro.

El tema del “unconscious bias” claro que es una realidad, yo lo tuve dentro de mi carrera, en mi oficina de IFC donde empezaron a quedar embarazadas 3 mujeres a la vez. Me dijeron "yo espero que ahora tu no quedes embarazada' eso de por si son comentarios sutiles, pero me parece que no tienen valor en una posición de gerencia. Discriminaciones sutiles si hay. La discriminación es distinta dependiente del momento de la vida en el que estes. No te excluyen necesariamente, pero nosotras mismas somos las que nos autoexcluimos. Al darse cuenta de que uno de los factores que las mujeres topaban con el techo de cristal. Autoexclusión

Latinoamérica es una de las regiones que gerentes de sucursal ocupan más de la mitad del % y por encima de ellas hay muy pocas mujeres. Mi jefe una vez me dijo "Helena seamos realistas, las mujeres no están en la capacidad de tomar estos altos cargos. Ellas no son capaces de echar a la gente por sus sentimientos"

Con respecto a la brecha salarial; si existe entre genero aun siendo la misma responsabilidad

Creo que las mujeres aceptan el cargo, no tratan de negociar. El hombre refuta y pide aumento

Los techos de cristal son tan sutiles, que la gente no se da ni cuenta. Ese es el problema, si hay que hacer un cambio en la mentalidad de la sociedad, todavía nos falta mucho para que estemos cómodas y dejar el estereotipo para conquistar las posiciones.

Me han dicho mis jefes que si tienen en cuenta la edad de la mujer y si tienen planeado tener hijos y a qué edad. Entre más alto de la carrera estes, más evidente se ve la discriminación sutil

He tenido ambos jefes, hombres y mujeres. En donde más logre ascender fue cuando tenía mi jefe hombre. Las jefas mujeres esperan más de uno, curiosamente no han sido tan empáticas conmigo. Son muy exigentes y mucho más competitivas que los hombres. Si veo la diferencia clara, y me gustan más los lideres hombres. Es un tema de personalidad, no de género.

El liderazgo femenino es una realidad, es una lucha constante. Si hay muchas mujeres lideres, pero siento que falta mucho camino por recorrer. Y a la vez la sociedad no está lista para recibirlas sin estereotipos.

Anexo 12. Entrevista a Adriana Suarez Pardo (1DOC3)

Todo lo que he logrado ha sido por medio de network, nunca he sentido discriminación, todos los resultados han sido por desempeño. En el mundo público en Colombia hay una ley que exige que 30% de los ministros sean mujeres. Llevo 10 años al mundo de emprendimiento, no hay mujeres emprendedoras, debido a que son trabajos de 24 horas 7 días a la semana, no creo que todas tengamos la capacidad de. El 13% del total de los emprendimientos, vienen colideradas por mujeres, mas no dueñas. Todo esto porque las mujeres son menos arriesgadas, al ser la cabeza de la familia tienen más cabeza fría para pensar. Tienen unas aspiraciones, un chip en el mindset que afirma que no son capaces, les queda mejor emprender en algo no tan arriesgado, más común. Mi marido siempre me ha apoyado, hoy en día tengo 2 hijos y siempre he tenido una posición muy alta y con sacrificios altos. Tengo la habilidad de equilibrar mi vida laboral con la familiar

Si creo que hoy en día va cambiando y vamos mejorando, pero exponencialmente las mujeres son menos que los hombres. Hoy en día soy parte de muchas JD y aunque se promueva la equidad de género, todavía falta mucho camino para que sea realidad. Los hombres son mucho más prácticos y menos cositeros. Los hombres son más orientados a los resultados.

En mi trabajo los negociadores hombres en Ginebra, se evidencian los mexicanos que si son muy machistas. La personalidad de hombres VS mujeres es bien distinta, las mujeres son menos calmadas, el estilo de liderazgo es distinto.

Las cuotas tienden a ser buenas en algunos aspectos, pero como todo en la vida tienen efectos negativos. En el tema de liderazgo hay un alto % de mujeres en cargos directivos inclusive en sectores donde los hombres tienden a prevalecer. (el sector de energía). Si se ha logrado que haya

un balance, pero a la vez retador porque si quieres al mejor talento no hay que escoger por genero si no por merito más que cumplir una cuota.

Hoy en día y cada día más hay una cantidad de mujeres con capacidades y preparaciones para aceptar estos cargos en las juntas.

El liderazgo femenino depende de donde uno lo mire, cada vez hay más liderazgo en mujeres porque ha existido más conciencia y empoderamiento de darles y decirles que se puede, y cambiarles el chip. Pero creo que también es una tendencia que está de moda. Lo cual hace que haya mucha más conciencia. Para mi van de la mano.

Anexo 13. Entrevista a Marcela Giraldo (Colfondos S.A.)

Yo cuando reflexiono acerca de mi historia, creo que las principales barreras son las que uno se autoimpone. Al final todo ese tema de no sentirse lo suficientemente preparado o creer que no estamos listos es lo que a mí me ha permitido llegar acá.

Algo que me ha servido mucho es contar con un buen esquema a mi lado, realizar cambio de carrera y exponerse más viene de la mano con una carga grande de responsabilidad.

En toda mi trayectoria estoy acostumbrada a trabajar con hombres y mujeres, todos los temas de barreras, brecha salarial, todo es real y yo lo he vivido hasta cierto punto. El tema de ver mujeres y sesgarlas por la simple cuestión que pueden ser mamás. Yo en mi caso particular tome la decisión de no tener hijos, pero conozco de muchas mujeres que son excelentes ejemplos del balance y del equilibrio perfecto

Lo que he visto en mi equipo, generalmente las mujeres están más preparadas porque les ha tocado guerrearla más. Los hombres siempre tienden a tener una ventaja sobre nosotras. Siento que la mejor forma de eliminar el sesgo es no poner una cuota y reclutar el mejor talento.

En Colfondos tenemos más mujeres que hombres, somos 12 y 3 hombres en el comité. En todos los paneles de selección ponemos a hombres. Siento que tengo un sesgo por escoger a mujeres.

El tema de la maternidad es una realidad biológica, no es posible que nos nieguen el acceso a posiciones líderes. A mí personalmente nunca me han preguntado si quiero planear tener hijos.

El tema donde he vivido el machismo más frecuente es en las salas de reuniones, en donde uno se silencia. Hay foros en donde hay mayoría de hombres y yo misma me silencio por miedo a

hablar. Es algo en donde todas estamos trabajando, pero me cuesta mucho todavía.

Orgánicamente ellos no habilitan mi palabra y yo no hago nada al respecto.

Yo tuve jefes mujeres en mi práctica, siento que somos más competitivas, pero no en el ambiente laboral. Yo creo que todos desde donde estamos podemos hacer un cambio, las cosas están cambiando y rápido.

Hacer parte de comunidades como la del cesa, hacer un cambio en la educación de la sociedad entera para alejar los estereotipos, y creo también que el rol predefinido de mujer ya no existe.

Soy muy optimista con el tema de brechas de género, cada vez hay más conciencia, y todo esto sirve para un cambio. Es clave saber cómo poder hablar de estos temas sin acusar a los hombres, definitivamente los cambios que se requieren necesitan una transformación colectiva por parte de todos.

Para mí el liderazgo femenino es una realidad, cada vez más estamos llenando espacios que antes no teníamos. En todos los ámbitos. Las mujeres

Anexo 14. Entrevista a Cristina Arias Echavarría (Davivienda)

Me parece que los temas más relevantes no son fácilmente demostrables en una estadística. Son más de sensaciones, comentarios.

En el cargo actual llevo 1 año, en cargos anteriores he sentido varias cosas, he constatado que hay diferencias de salario entre hombres y mujeres, pero es muy difícil de evidenciar por los factores que entran a justificar esas diferencias. Finalmente, siempre termina habiendo un gap salarial. La justificación más clásica ha sido que las funciones son más core del negocio y por eso se debe pagar mejor.

En mi caso de la sostenibilidad, no es el core, es un accesorio y por esto me han limitado el salario. Todo lo de gestión humana entra ahí y ese sector es mas de mujeres. Ese tipo de roles que rodean el negocio liderado por mujeres es el más afectado.

Lo que me lleva a preguntar, es porque las mujeres estamos mayormente en los que rodean el negocio y no en el core. ¿Por qué? Porque las mujeres somos muy buenas administrando, organizando y haciendo más eficiente un rol que ya existe. A diferencia, los hombres no están gestionando talento, que requieren capacidades más integrales.

Hay una función que es la excepción de eso, el área legal. Hay muchas abogadas en los departamentos jurídicos con buena paga, pero por el riesgo jurídico.

Durante muchos años sentí injusticia en diferencias de pago, porque sabía que mis hombres ganaban 40% más que yo cumpliendo el mismo rol, pero en modelos distintos.

Hay cosas que para mí que son difíciles de cuantiar. El acceso a la información estratégica toma de decisiones. Generalmente privilegia a los hombres. Todas las reuniones son organizadas y gestionadas por el hombre, esto genera que le aprueben las ideas, que el sesgo sea entre mismo género. No sé si sea por la comodidad que genera la homogeneidad y a la vez que las mujeres somos muy integras, entonces lo que pensamos lo decimos y lo hacemos por lo general. A diferencia de los hombres que son mucho más arriesgados. La mujer está más dispuesta a transcurrir caminos difíciles con tal de ser honesta consigo misma. Las mujeres en cierto sentido representamos un peligro para las decisiones que alguien quiere que se aprueben fácil.

En un grupo que fuera realmente diverso, las negociaciones tardarían más, serían más difíciles, y las decisiones probablemente serian menos predecibles.

He podido ver muchas diferencias en temas de jefes. La posición que se considera core alto en un banco la mayoría van a ser hombres. Si son muy diferentes las maneras de liderar, mi jefe mujer no tenía voz y voto en las decisiones y al ser un jefe yo la miraba como un rol a seguir. Mientras que cuando tuve jefe hombre, me di cuenta de que una vez el tomara una posición él se iba hasta la muerte con la ejecución. La intención de defender sus puntos de vista, muy distinto.

El hecho de tener miedo a fracasar, la mujer prefería aplazar y revisar varias veces antes de presentar. En cambio, los hombres no se sienten mal a la hora de no revisar la decisión. Todo esto pasa porque la mujer es minoría, y siente que tiene que agradecer por haber sido elegida

A mi si me gustan las cuotas, contrario a muchas de las personas. Yo pienso que las cuotas están mal entendidas. Una cuota para mi es necesaria cuando la compañía está en un nivel de madurez de genero muy temprano. Tiene que generar una masa crítica que le permita romper la barrera, y se ha dicho que esa masa crítica es el 30% de cualquier grupo. Una vez llegue al 30 soltaría las cuotas.

El liderazgo femenino es una realidad, no soy feminista para nada. La inclusión parte de los hombres y debe empezar por esa paridad.

Anexo 15. Entrevista a Marcela Ponce (IFC)

Responsable del presupuesto del cambio climático de IFC. Apoyo al equipo de inversión con todo lo que tenga que ver con clima. Es por esto por lo que formo parte de la red de banco y finanzas sostenible, yo coordino la región latinoamericana.

El mundo de la sostenibilidad antes no era relevante para nadie. Hoy en día vemos mayor relevancia en esta área a nivel global. Este mundo ha sido siempre lleno de mujeres, donde la

mayoría de los responsables somos mujeres. Sin embargo, si me ha pasado que he tenido limitaciones al compararme con los hombres, desde lo contractual hasta beneficios.

Hoy en día vivo en México. Tuve una reunión y cuando empecé a hablar el presidente del banco se salía de la reunión. Mas adelante me volvió a pasar otra situación, me di cuenta en un contrato que me ofrecieron mucho menos que al hombre que ocuparía el mismo puesto en otra ciudad del país.

Creo que todo esto tiene que ver por la sociedad, los estigmas, las diferencias de pensamiento, y los sesgos que tiene la comunidad sobre nosotras las mujeres.

Estoy clara y completamente convencida que si existe una gran diferencia entre los hombres que lideran VS las mujeres de las compañías. Ellos siempre tendrán una ventaja sobre cualquier beneficio.

Anexo 16. Entrevista a María José Quiceno (Bancolombia)

Yo personalmente he trabajado en energía, consumo masivo, financiero, consultoría, etc. y he podido evidenciar muchas brechas que las denomino sistémicas. Lo primero un legado patriarcal hacia las familias, que hacen que las mujeres tengan una carga adicional en su modelo de vida. Es una situación real y existente. Esto hace que muchas mujeres se enfrenten a desafíos, la edad en donde cada mujer decide ser mama se genera un punto de inflexión en su parte académica/profesional. Es decir, los hombres tienen mayor educación superior casi que 70% más que las mujeres que deciden ser madres y deben y deciden pausar su carrera. Cuando ponemos a competir a hombres y mujeres por el mismo cargo, si hay una desigualdad en la competencia. La autolimitación de las mujeres es enorme

¿Como superar esta brecha? Forzando e incrementando los modelos de educación para equilibrar la cancha, muchos de los perfiles siguen teniendo una carga muy grande en las habilidades técnicas. Y las mujeres no necesariamente han desarrollado estas habilidades. Los hombres tienen mucha más aversión al riesgo, se mueven más dentro del campo laboral lo cual los permite tener más cancha y completar su perfil integral. Existe un déficit competitivo en el mundo laboral.

Además, todavía existe muchísimos sesgos laborales hacia las mujeres. La discriminación es multifactorial, pero profesionalmente aún tenemos muchos retos por recorrer y avanzar en el país.

La idea no es masculinizar a las mujeres que ocupen puestos importantes, lastimosamente hoy en día ha pasado, si te das cuenta la mayoría de las que están en políticas altas están masculinizadas, en su dress code, personalidad, como hablan. Y esa no es la respuesta. Las mujeres no podemos perder nuestra feminidad.