

**María Esther Abissi**

maria.abissi@elfinancierocr.com

Dos de cada tres empleados de la alta gerencia del sistema financiero son hombres. Solo el 30% de los puestos de gerente y directivas son ocupados por mujeres; el resto de ellas está en mandos medios.

Esta información se desprende de una recopilación de datos realizada por *EF*, para la que se les pidió a las entidades los nombres y sexo de sus empleados en puestos que responden directamente al gerente general o al director general del grupo financiero, denominados puestos directivos.

Para el análisis se consultó a todos los bancos públicos y privados del país, operadoras de pensiones y sociedades de fondos de inversión.

Luego se cotejó la información con los organigramas de cada entidad para verificar que efectivamente se tratara de puestos de la alta gerencia. Lo anterior porque, en algunos casos, las entidades presentaron a más mujeres en otros puestos que no correspondían a la alta gerencia, es decir, las personas que le reportan directamente al gerente general o CEO.

Acobo y SAMA fueron las únicas entidades que no contestaron a las consultas. Tampoco se encontró información en sus sitios corporativos.

Asimismo, se consultaron los organigramas y puestos de la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef), la Superintendencia de Seguros (Sugese), la Superintendencia General

# Solo un 30% de jerarcas en banca son mujeres

vos y solo un cuarto de ellos son ocupados por mujeres. En Sugef hay 3 de 16 y, en Supen, 2 de 7. Sugese exhibe una proporción similar.

Solo Sugeval posee una composición mayoritariamente femenina, 5 de 6, por el puesto de la superintendente.

Si valoramos las entidades privadas, los resultados son mixtos.

Mientras que el BCT, por ejemplo, tiene 6 puestos directivos ocupados todos por hombres, La

70%  
de los cargos  
directivos y  
gerenciales  
son ocupados  
por hombres

y Davivienda, la representación femenina es mínima (vea la información por entidad al final del artículo).

La historia se repite en los bancos pequeños.

No hay una sola entidad en todo el sistema con igualdad entre la cantidad de hombres y la cantidad de mujeres en los puestos mencionados.

En promedio, el número de mujeres por entidad es de cinco, mientras que los hombres son

la, El Salvador y Belice, hay más mujeres en esos puestos de nivel superior.

## Menos participación

Por el momento, las cifras demuestran que existe la cantidad de profesionales mujeres en el área.

Según datos del Consejo Nacional de Rectores (Conare), entre el 2015 y el 2018, solo de universidades públicas se graduaron 5.893 mujeres de carreras de finanzas (Administración, Contabilidad, Administración con énfasis en Finanzas, Banca y Finanzas, Asesoría Fiscal, Auditoría Financiera, Dirección de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, Riesgo y Gerencia Financiera).

En contraposición, durante dicho período se graduaron 4.372 hombres de las mismas carreras.

De igual forma, el Colegio de Economistas reportó que a setiembre de este año existían 1.213 mujeres colegiadas y 1.568 hombres, es decir, una proporción de 44% y 56%, respectivamente.

Para Eugenio Gómez, director del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (Cina-de) de México, la falta de participación de las mujeres en el sector tiene que ver con inercias importantes.

Lo que han observado es que por mucho tiempo la mujer estuvo excluida del trabajo de las altas gerencias, por lo que no es suficiente con que las empresas hagan esfuerzos para incluirlas y

de la Superintendencia General de Valores (Sugeval) y la Superintendencia de Pensiones (Supen), además del Banco Central.

En total, hay 279 puestos gerenciales y directivos ocupados por 193 hombres y 86 mujeres.

De este grupo, solo tres entidades poseen mujeres a la cabeza de sus organizaciones: el Banco Popular, Sugeval y Multifondos, sociedad administradora de fondos de inversión.

Es importante destacar que la participación en la parte meramente financiera del negocio es aún menor.

Es común ver mujeres en puestos de comunicación, recursos humanos y responsabilidad social, y, menos usual, en la alta gerencia de finanzas, crédito y otros departamentos 'core' del negocio, según los datos analizados.

### Entidades públicas salen perdiendo

De acuerdo con los datos recopilados, las entidades públicas son las que mantienen menos participación de mujeres en puestos de alta gerencia.

En el Banco Nacional, de 13 puestos, solo 4 son ocupados por mujeres. En el Banco de Costa Rica, de 14 plazas, dos son mujeres; en el caso del Popular, la historia es la misma.

El ejemplo no lo dan las superintendencias ni el Banco Central.

El Central tiene 38 cargos directi-

ocupados todos por hombres, Lafise cuenta con 11 puestos altos y ninguno de ellos es ocupado por mujeres.

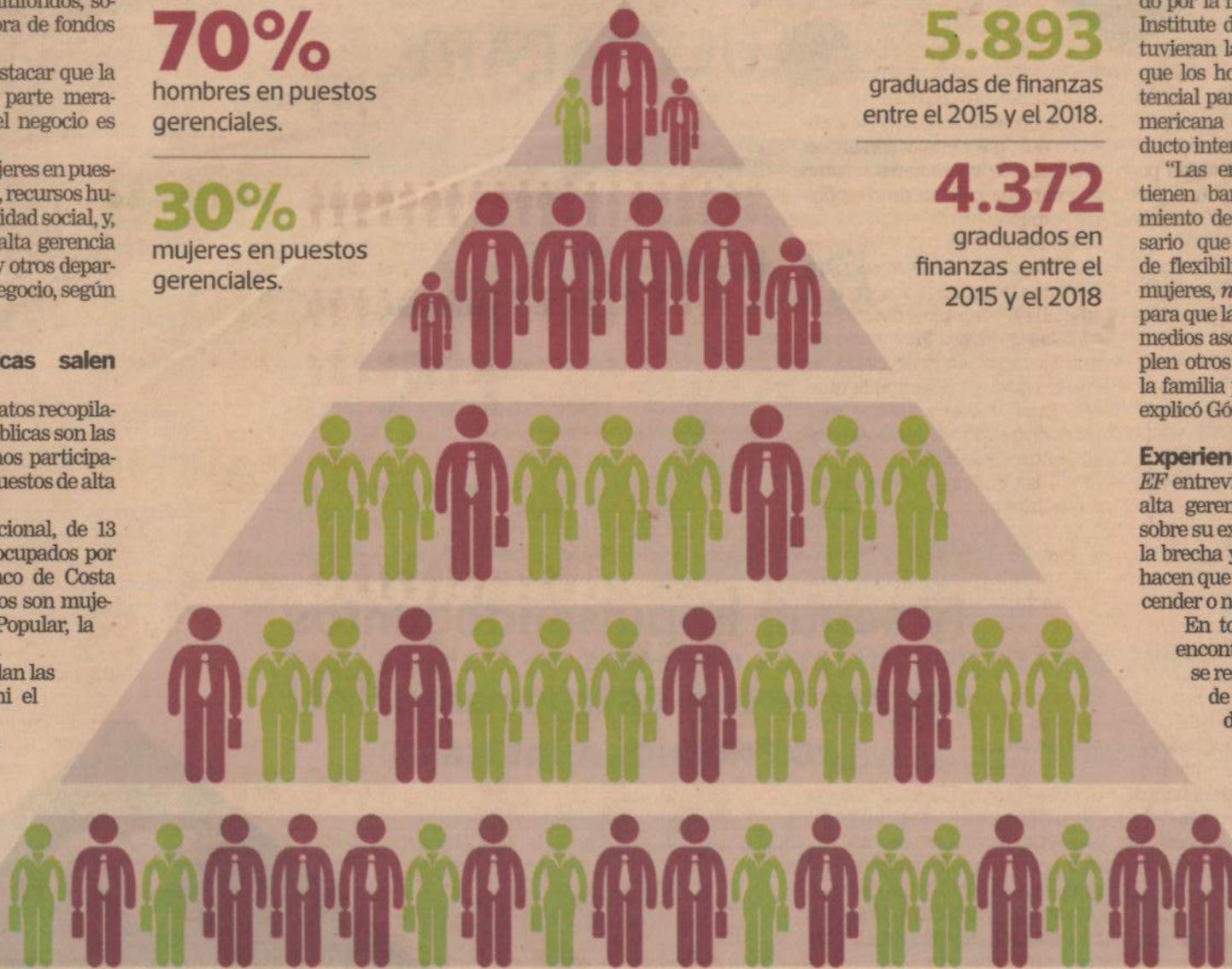
El panorama es menos alentador en el resto de entidades. Incluso en conglomerados de gran tamaño, como el Bac, Scotiabank

**70%**

hombres en puestos gerenciales.

**30%**

mujeres en puestos gerenciales.



**5.893**

graduadas de finanzas entre el 2015 y el 2018.

**4.372**

graduados en finanzas entre el 2015 y el 2018

mientras que los hombres son wdiez. De acuerdo con datos del Banco Mundial en Costa Rica, las empresas con al menos una mujer en cargos directivos son pocas.

En países como Nicaragua, Honduras, Panamá, Guatemala

nagan esfuerzos para incluir y formarlas para que puedan llegar a los altos mandos. "Las mujeres han enfrentado históricamente obstáculos diferentes. No solo basta con abrir las puertas, sino que se debe hacer un esfuerzo consciente por cambiar la situación", explicó Gómez.

Dentro de un estudio elaborado por la firma McKinsey Global Institute del 2017, si las mujeres tuvieran la misma participación que los hombres, el impulso potencial para la economía latinoamericana sería del 34% del producto interno bruto (PIB).

"Las empresas, sin quererlo, tienen barreras frente al crecimiento de las mujeres. Es necesario que promuevan políticas de flexibilidad laboral, redes de mujeres, *networking* y mentorías para que las que están en mandos medios asciendan y las que cumplen otros roles en la sociedad y la familia puedan desarrollarse", explicó Gómez.

### Experiencias en el sector

EF entrevistó a las ejecutivas de alta gerencia para consultarles sobre su experiencia, cómo afecta la brecha y los puntos claves que hacen que las mujeres puedan ascender o no.

En todas las entrevistas se encontró un factor en común: se requiere que la intención de formar mujeres dentro de la línea de sucesión venga de los eslabo-

nes más altos de la jerarquía, puestos que usualmente son ocupados por hombres.

Hazel Valverde, gerente financiera y de Valores de Mercado de Valores, comentó que la falta de mujeres tiene que ver con muchos factores, entre ellos el hecho de que hacen un alto en la carrera para desarrollar roles familiares y que deciden mantenerse en los mandos medios.

“Hay una mezcla de cómo nos ven y cómo nos vemos. ¿En qué posiciones nos vemos realmente las mujeres hoy?”

Lo primero se refiere a cuáles son los techos autoimpuestos por las propias colaboradoras cuando llegan al sector financiero. Lo segundo, a la forma en cómo las ven sus compañeros y jefaturas.

Valverde, que ha trabajado en casi todos los niveles de la banca, recuerda una discusión en un banco público, por un asunto de mantenimiento, en la que un gerente se levantó y le cuestionó cómo ella, siendo mujer, se atrevía a opinar de pinturas, cables y mantenimiento.

“El sector financiero requiere un nivel de fiereza alto”, admitió Valverde.

Para la financiera, fue crucial -en su carrera- contar con jefes que creyeran en el desarrollo de las mujeres.

“Al final, la última decisión siempre la tiene un hombre porque es quien está en el puesto de mando y el que decide quién asciende a la alta gerencia”, admitió.

La economista

rodeada de los directores y gerentes que no discriminaron a nadie para el crecimiento”, explicó la jerarca.

La ministra reconoce que, a pesar de esto, los compañeros que trabajaron con ella son ahora los gerentes de los bancos, no así las compañeras.

“No sé por qué las mujeres se quedaron rezagadas en el camino. No sé qué pasó en el camino para que no siguieran creciendo”, comentó.

Aguilar asegura que su carácter y su personalidad la han impulsado al crecimiento, pero fue en su hogar donde se desarrollaron las habilidades de liderazgo.

“La casa es posiblemente el lugar donde uno encuentra la posibilidad de creerse las cosas, porque nadie pone un freno a la carrera o a determinada actividad. En mi casa nunca hubo limitaciones sobre lo que queríamos hacer o estudiar por ser mujeres”, admitió.

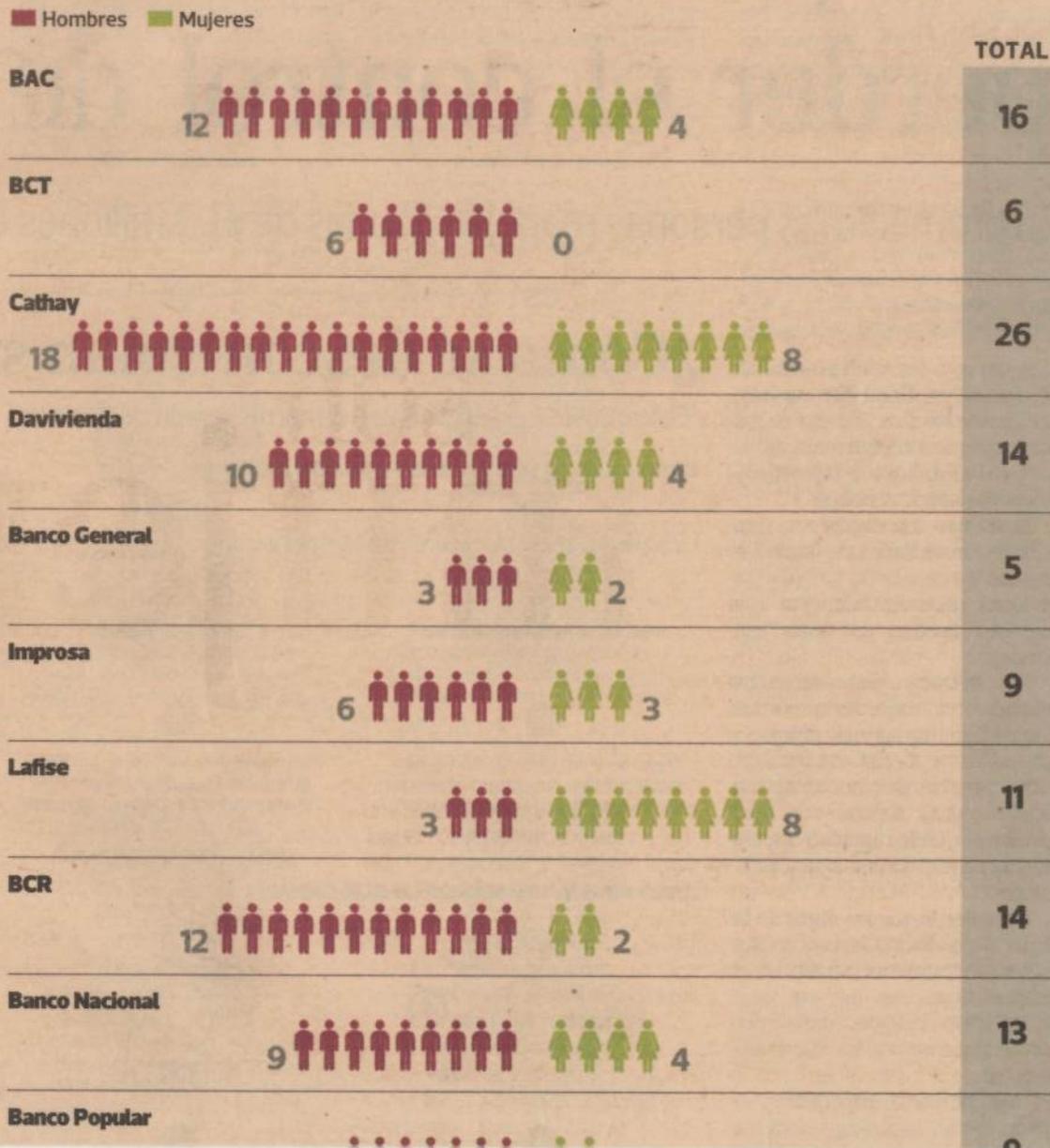
### Romper con la brecha

Para Adriana Rodríguez, la educación y cultura es lo que está haciendo que cambie la forma en cómo se ven las mujeres y cómo las ve el sector. Los espacios de conciencia son la clave para evidenciar que algo está pasando y que puede cambiar.

Adicionalmente, el trabajo exitoso de otras mujeres permea la cultura y abre puertas a más generaciones. Ejemplo de esto es el respaldo de la nominación de Christine Lagarde para dirigir el Banco Central Europeo, primera vez

## Puestos que le reportan directamente a la directiva

Distribución de la alta gerencia por sexo.



**“La última decisión siempre la tiene un hombre porque es quien está en el puesto de mando y el que decide quién asciende a la alta gerencia”, admitió.**

gerencia, a su  
 La economista  
 Adriana Rodríguez,  
 con un currículo  
 mayormente dentro  
 de la banca privada,  
 admitió que tuvo  
 una experiencia si-  
 milar.

“En mis prime-  
 ros años, recuerdo  
 un jefe que me dijo  
 que yo, como mujer,  
 no tenía nada que

enseñarle a una junta directiva  
 sobre economía. Son situaciones  
 que están inclinadas hacia el lide-  
 razgo y hacia quién es la persona  
 que está en el primer mando. Se  
 requiere alguien con mucho po-  
 der y liderazgo para que una per-  
 sona escoja a una mujer”, comen-  
 tó Rodríguez.

Desde su experiencia, otro de  
 los problemas se relaciona con la  
 brecha salarial en el sector entre  
 hombres y mujeres.

Según el INEC, la diferencia  
 entre el salario de un hombre y  
 de una mujer puede ser hasta de  
 \$58.000.

En el caso de Rocío Aguilar,  
 exministra de Hacienda, fue una  
 mezcla de actitud, un ambiente  
 que le permitió crecer y la creen-  
 cia familiar de que era posible  
 desarrollarse en el sector lo que  
 hizo que lograra escalar por ban-  
 cos, la Contraloría General de la  
 República, superintendencias y,  
 hasta hace poco, el Ministerio de  
 Hacienda.

Aguilar comenzó hace 37 años  
 en un sector con menor partici-  
 pación de mujeres de la que hay  
 ahora. Según explica, en el banco  
 donde trabajaba, las elecciones de  
 personal no tenían que ver con gé-  
 nero, sino con las habilidades de  
 las personas.

“Tuve la suerte de tener ese ca-  
 rácter de pionera cuando inició el  
 banco, pero tuve la dicha de estar

## porque es quien está en el puesto de mando y el que decide quién asciende”

**Hazel Valverde**  
 Gerenta financiera,  
 Mercado de Valores

lugar para dirigir  
 el Banco Central Eu-  
 ropeo, primera vez  
 en la historia que  
 sucede.

Gómez aseguró  
 que hay factores im-  
 portantes para que  
 la inclusión de más  
 mujeres funcione.

En definitiva, es  
 una iniciativa que  
 debe venir de los  
 más altos mandos.

Si el director gene-  
 ral no está convencido de que hay  
 una brecha que hay que cerrar, no  
 se puede llevar adelante.

“Se necesita gente que se dedi-  
 que a esto, a ver cuáles son las ne-  
 cesidades de las mujeres y cómo  
 generan esa cadena de reempla-  
 zo”, explicó.

La tarea de incluir a las muje-  
 res en la alta gerencia es un traba-  
 jo continuo que no acaba y que va  
 más allá de cumplir cuotas. Para  
 esto, las empresas financieras de-  
 ben ejecutar métricas claras de  
 dónde están y hacia dónde quie-  
 ren llegar, y que las metas sean  
 parte de las evaluaciones del de-  
 empeño del personal.

“Si las metas no están claras,  
 no se llega a ningún lado”, admi-  
 tió.

Para el especialista, hay mu-  
 cho talento que no está siendo  
 aprovechado. Además, existen  
 investigaciones que evidencian  
 las ventajas de la diversidad en la  
 toma de decisiones, incluyendo  
 mejores indicadores cuando hay  
 mujeres en juntas directivas y en  
 la alta dirección.

Las mujeres son un talento  
 que se está dejando de aprovechar  
 y potenciar por mantenerse en los  
 rangos medios. Tomando en cuen-  
 ta que se trata más o menos de la  
 mitad de la población del país,  
 este grupo podría significar una  
 contribución importante a las em-  
 presas financieras. ■

