

# 89 CONVENCION BANCARIA

**“INNOVANDO LA BANCA, CONSTRUYENDO EL FUTURO”**

Versión estenográfica

Cancún, Q. Roo, 18 de marzo de 2026

## MUJERES A DESTACAR EN LA BANCA: TRAYECTORIAS QUE DEJAN HUELLA



- **LEONARDO CURZIO:** Buenas tardes, presidente. Con su permiso.



Le doy la más cordial bienvenida a este Honorable Presídium, a la Gobernadora y a la Subsecretaria, con su presencia le dan todavía más relieve a este importante evento. Muchísimas gracias.

Y antes de seguir, le voy a pedir ahora a Tamara Caballero, la directora de Multiva, que nos dirija un mensaje inicial. Tamara, por favor.

- **TAMARA CABALLERO:** Buenas tardes a todas y a todos.



Es un gusto darle la bienvenida a este espacio tan especial: “Mujeres a destacar en la banca”, en el marco de la 89 Convención Bancaria.

Agradezco sinceramente la invitación a la Asociación de Bancos de México, de manera particular a su presidente Emilio Romano y también a su directora general, Regina García Cuellar.

Saludo también con especial aprecio a Victoria Rodríguez Ceja, gobernadora de Banco de México. Gracias, Gobernadora.

Y a María del Carmen Bonilla, subsecretaria de Hacienda. Gracias, Maricarmen.

Es un honor compartir este momento con ustedes.

A lo largo de mi trayectoria he sido testigo de cómo con preparación, trabajo y convicción las mujeres hemos ido abriendo camino en la banca.

Hoy vemos más mujeres participando, liderando equipos, tomando decisiones estratégicas y aportando nuevas perspectivas que fortalecen el sistema financiero en su conjunto.

Por ello, este evento es tan relevante, porque reconoce trayectorias reales construidas con inteligencia, esfuerzo y resiliencia.

También nos recuerda que ningún avance ocurre en solitario. Detrás de cada historia hay redes de apoyo, oportunidades y personas que confiaron en el talento y el liderazgo de las mujeres.

Hoy 84 % de los bancos cuentan ya con al menos una mujer en su Consejo de Administración. Sin duda hay retos por delante, pero también hay un avance claro que debemos de seguir impulsando.

A las mujeres que están iniciando su camino profesional quiero decirles algo muy simple: hacen falta, su talento importa, y su voz es indispensable.

Y a quienes hoy tenemos las responsabilidades de liderazgo nos corresponde abrir y fortalecer espacios donde ese talento pueda desarrollarse plenamente.

Así que muchas felicidades a las mujeres que hoy serán reconocidas, muy merecido.

Porque una banca diversa es una banca sólida, sigámosla construyendo juntas y juntos.

Muchas gracias.

- **LEONARDO CURZIO:** Muchas gracias, Tamara. Muchas gracias. Voy a rogarle ahora al Presidente de la ABM que haga uso de la palabra.

- **EMILIO ROMANO:** Muchas gracias, Leonardo. Muchas gracias y muy buenas tardes a todas y a todos.



Primero querida Tamara, muchas gracias por tu mensaje y por tu incansable labor (inaudible) creado en el contexto del Día Internacional de la Mujer para incrementar y reconocer el talento femenino en puestos directivos.

Es aún más significativo, como ya se mencionó, hacerlo en el marco de la 89 Convención Bancaria, el espacio más importante para la reflexión y diálogo en el sector financiero.

La convicción de la banca es clara, el talento no tiene género, pero el liderazgo sí tiene responsabilidad. Y hoy esa responsabilidad se expresa reconociendo a las mujeres que han construido trayectorias ejemplares dentro de la banca.

Actualmente el 52 % de quienes colaboran en la banca son mujeres, es decir, más de la mitad del talento que sostiene el sistema bancario mexicano es femenino. Sin embargo, cuando observamos los niveles de posiciones más altas, los niveles de dirección, esa representación se ubica tan solo en el 30 % al cierre de 2025.

Los últimos dos años, lo bueno es que logramos incorporar a más de 100 mujeres en puestos de alta dirección. Mi admiración y respeto para cada una de ellas.

Si bien las cifras son importantes, más relevante es que detrás de cada porcentaje está la historia de una mujer, de una familia y de una comunidad que cambia para bien.

En esta edición 69 mujeres fueron nominadas directamente por sus directores generales, conformamos un jurado plural que evaluó con criterios claros sus trayectorias y logros profesionales, el ejemplo que representan para futuras generaciones, así como las iniciativas de cada una de ellas, han impulsado la igualdad de género.

Quiero agradecer muy especialmente a Tamara, a Blanca, a Gabriela y a Lyssette por acompañarnos en este proceso de selección. Después de una exhaustiva revisión el jurado tuvo la difícil tarea de seleccionar solo tres de tantas trayectorias muy destacadas.

Quiero aprovechar este momento para agradecer el trabajo diario de las más de 140 mil mujeres que día a día entregan su energía y talento para que la banca en México sea más eficiente, sólida y cercana a la gente.

Desde la Asociación de Bancos de México reafirmamos nuestro compromiso de seguir impulsando condiciones de equidad de género para lograr una banca más incluyente y un México más justo y próspero.

Muchísimas gracias.

- **LEONARDO CURZIO:** Muchas gracias, Presidente.

Voy a rogarle ahora a la subsecretaria Bonilla que nos haga el enorme favor de dirigirnos unas palabras.

- **MARÍA DEL CARMEN BONILLA:** Muy buenas tardes a todas y a todos.



Quisiera comenzar reconociendo a la Asociación de Bancos de México por abrir este espacio dentro de la Convención Bancaria, espacios como éste son importantes porque nos recuerdan algo fundamental, el sistema financiero no se construye únicamente con capital, regulación o tecnología, también se construye con talento. Y hoy estamos aquí justamente para hablar del talento.

Cuando ese talento no se incorpora plenamente, el sistema económico opera por debajo de su potencial. Hoy el sector financiero mexicano ha avanzado de manera importante. De acuerdo con datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores el 53 % de las personas que trabajan en la banca múltiple son mujeres. Esto significa que el talento femenino ya forma parte esencial del funcionamiento cotidiano de nuestras instituciones.

Sin embargo, cuando observamos los niveles de liderazgo el panorama cambia. En la alta dirección de la banca múltiple la participación se ubica alrededor del 28 %, y en muchos espacios de decisión estratégica la presencia de mujeres continúa siendo menor.

Este patrón no es exclusivo del sector financiero. Se ha documentado que, aunque las mujeres representan cerca del 41 % de las plantillas laborales en empresas mexicanas su participación disminuye conforme aumenta el nivel jerárquico hasta llegar apenas a 3 % en posiciones de dirección general.

¿Qué nos dicen estos datos? Que el talento ya está presente en las organizaciones, pero todavía enfrenta barreras para llegar a los espacios donde se toman las decisiones estratégicas.

Y esto tiene implicaciones que van más allá de la igualdad laboral, porque en el sector financiero las decisiones que se toman dentro de la instituciones influyen directamente en quién accede al crédito, qué productos se diseñan y qué oportunidades económicas se generan.

Cuando los equipos directivos son más diversos, las instituciones comprenden mejor a sus clientes, amplían su capacidad de análisis y fortalecen su resiliencia.

La diversidad no es únicamente una aspiración social, es una ventaja competitiva institucional.

También es importante observar lo que ocurre hacia afuera en el acceso a productos financieros. Los datos muestran que las mujeres presentan niveles de cumplimiento crediticio iguales o incluso mejores que los hombres, sin embargo, todavía enfrentan diferencias en las condiciones de financiamiento.

Por ejemplo, en 2024 la tasa promedio de crédito para mujeres en la banca múltiple fue cercana al 20 %, frente al 16 % para los hombres.

Cerrar estas brechas no es únicamente un tema de inclusión, también es una oportunidad para ampliar el mercado financiero y fortalecer su profundidad.

Cuando más mujeres participan en los espacios donde se toman decisiones, en los comités de crédito, en alta dirección, en los equipos de diseño de productos, también se amplían las perspectivas desde las cuales se entienden las necesidades de la población, y eso se traduce en mejores productos, en servicios financieros más accesibles y en mayores oportunidades económicas.

Por ello, desde la Secretaría de Hacienda se han impulsado distintos esfuerzos para fortalecer esta agenda, en particular a través del Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en Entidades Financieras, que sesionó,

precisamente, el día de hoy, en donde se ha promovido una agenda transversal de género sólida en el sector financiero.

Este comité cuenta actualmente con cuatro mesas de trabajo activas y con una hoja clara para avanzar hacia la incorporación sistemática en la perspectiva de género en productos y prácticas del sector financiero.

Hoy este Comité reúne a 23 instituciones del sector, la ASAMEP, la ABM, AFIRE, AFICO, ASOFOM, AMAFORE, AMEXCAP, AMIB, AMIS y AMSOFIPO, el Banco de México, BIVA y la Bolsa Mexicana de Valores, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la CONSAR y la CONDUSEF, así como la CONCAMEX, FIRA, FinTech México, el IPAB, la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de las Mujeres.

De manera complementaria, en el ámbito de la política pública hemos avanzado hacia la institucionalización de esta agenda, mediante la incorporación del eje transversal de género en distintos instrumentos estratégicos del sector, como el desarrollo de herramientas tales como el marco de igualdad de género e inclusión social.

Pero estos avances se han traducido en acciones concretas dentro de las instituciones financieras. Así hoy se han impulsado más de 370 iniciativas con perspectiva de género, que van desde el desarrollo de productos financieros dirigidos a mujeres, hasta programas de mentoría.

Asimismo, se está implementando un piloto de la guía “Expandiendo la inclusión financiera de las mujeres en México”, como objetivo de llevar la práctica de incorporación en instituciones de niveles desde alta dirección, hasta el diseño de productos y servicios.

También se han desarrollado espacios de aprendizaje colectivo y fortalecimiento de capacidades, como la comunidad práctica en colaboración con la (inaudible) y el Banco Mundial, así como el lanzamiento de Red de Mujeres en el sector financiero.

A esto se suman otras iniciativas relevantes impulsadas por distintas instituciones, como el proyecto Minerva de Condusef y la AMIS. Estos avances muestran algo muy importante.

Cuando las instituciones trabajan de manera coordinada, y digo muy importante, es posible transformar gradualmente las prácticas del sector y avanzar hacia un sistema financiero más incluyente.

Lo más relevante es que esta agenda ya está empezando a permear en distintas dimensiones del sistema. En la gestión de talento, en la cultura organizacional y también en el diseño de productos financieros.

Porque la igualdad de género no es una política aislada, es una dimensión que atraviesa tres ámbitos fundamentales.

Primero, la gestión del talento en las instituciones.

Segundo, una mejor cultura organizacional y procesos internos.

Tercero, una mayor diversificación en la toma de decisiones, que responda a las necesidades de la población.

Al final, un sistema financiero más incluyente no sólo fortalece a las instituciones, también fortalece al mercado. Y justamente por eso es tan relevante este espacio que hoy nos convoca.

Porque detrás de cada política institucional, de cada programa de mentoría y de cada iniciativa que impulsa la diversidad dentro de las organizaciones, hay personas que hacen posibles esos cambios; personas que revisan procesos, que abren oportunidades, que acompañan el desarrollo de talento y que impulsan nuevas formas de liderazgo.

Los reconocimientos que hoy se entregan tienen un propósito muy claro: visibilizar esas trayectorias.

El día de hoy celebramos trayectorias que han contribuido a transformar instituciones, abrir camino para otras mujeres y demostrar que el liderazgo femenino es parte esencial del futuro del sector financiero, pero también del futuro de nuestro país.

Porque cuando una mujer avanza, no avanza sola, avanza su equipo, avanza su institución, avanza la economía. Y esto es lo que hoy reconocemos, trayectorias que dejan huella.

Muchas gracias.

- **LEONARDO CURZIO:** Muchas gracias, Subsecretaria, muchas gracias por sus palabras y bueno, continuamos con este evento.

Hace algunos meses, años, serán un par de años, viajaba de Frankfurt a Marsella a una reunión de economistas que bianualmente convocan en Aix-en-Provence. Y me tocó, como pasajera al lado, Christine Lagarde, entonces, me preguntó: “¿Es usted mexicano?” “Sí, señora”. Empezamos a hablar de temas generales y me dijo: “Tienen ustedes en México una gobernadora del Banco Central por primera vez”. Le digo: “Sí, señora, tenemos una Gobernadora”. “¿Cómo la ha recibido México?” “Le ha recibido muy bien”. Creo que ha sido muy importante para una institución tan relevante que una mujer, en este caso, sea su cabeza.”

Gobernadora, tiene usted la palabra, por favor.

- **VICTORIA RODRÍGUEZ CEJA:** Emilio Romano, presidente de la ABM, muchas gracias por la invitación para participar en este gran evento.



También saludo a María del Carmen Bonilla Rodríguez, que somos parientes, subsecretaria de Hacienda.

Y también saludo a Martha Lyssette Bravo Valero, coordinadora del Comité de Diversidad e Inclusión.

Señoras y señores, muy buenas tardes a todas y a todos.

Es un verdadero gusto participar en esta segunda edición del reconocimiento Mujeres a destacar en la banca 2026: Trayectorias que dejan huella.

Quiero destacar el valioso esfuerzo de la Asociación de Bancos de México a través de la Comisión Ambiental, Social y de Gobernanza, así como del Comité de Diversidad e Inclusión, cuya labor hizo sin duda posible la materialización de esta presea que reconoce el papel transformador de la mujer en la banca mexicana.

Con este reconocimiento celebramos la dedicación, el liderazgo y las valiosas contribuciones de mujeres que han marcado una diferencia en la banca del país.

Este premio no solo las hace visibles, sino honra sus trayectorias, además las convierte en una fuente de inspiración para las nuevas generaciones.

Estoy segura de que con estas acciones para reconocer la equidad de género y promover el acceso de la mujer a la Alta Dirección en banca y finanzas vamos por el camino correcto: el de la igualdad. El de cerrar brechas y el de construir instituciones más representativas, justas y eficientes.

La equidad de género es una reivindicación histórica en la que todavía tenemos mucho por avanzar, hasta hace unas cuantas décadas en varios países, incluyendo el nuestro, las mujeres carecían de derechos políticos plenos y ocupaban un lugar claramente subordinado en la sociedad y en la economía.

Actualmente pese que aún hay latitudes donde persisten situaciones inaceptables de desigualdad gracias al trabajo e inspiración de muchas pensadoras, líderes, profesionistas y activistas se ha avanzado globalmente en la construcción paulatina de un marco legal que resguarda de mejor manera los derechos políticos, laborales y personales de las mujeres.

Además, esto es muy importante, entre las nuevas generaciones se ha extendido una mayor conciencia de la importancia de la equidad de género.

Uno de los aspectos más costosos de la inequidad de género es la participación asimétrica de la mujer en el mercado laboral.

Si bien en las últimas décadas la mujer se ha incorporado masivamente a la economía. Esta incorporación se ha realizado a menudo en condiciones desventajosas.

Es sabido que a niveles semejantes de actividad y responsabilidad la remuneración y reconocimiento suelen ser menores para las mujeres, además de que ellas siguen enfrentando barreras prácticas como la carga excesiva de las tareas de cuidado familiar o culturales, como los prejuicios que limitan su pleno desarrollo personal.

No se trata solo de una brecha, es un despojo silencioso de talento y de tiempo de vida que la economía no está considerando en sus balances y que como sociedad no podemos darnos el lujo de normalizar.

En este sentido es necesario reiterar que una participación mayor y más equitativa de las mujeres en la economía nacional constituye, no solamente una obligación moral y de justicia, también se trata de una acción que brinda beneficios para ellas, sus familias y para el bienestar social en general.

Un ámbito en el que sin duda es importante incrementar la participación femenina es este, el financiero. En las últimas décadas la incorporación de la mujer a las posiciones directivas en este sector ha sido mayor, pero aún es muy gradual.

De acuerdo con datos del *Gender Balance Index*, la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo en la banca comercial, fondos de pensión y fondos soberanos se ubican en apenas 30 %, ciertamente en la actualidad algunos de los principales organismos multilaterales, como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Central Europeo son encabezados por distinguidas funcionarias.

Igualmente, alrededor de 30 bancos centrales en el mundo son dirigidos por mujeres. Sin embargo, esto representa aún menos del 20% del total de estas instituciones.

La incorporación de mujeres al sector financiero tiene grandes ventajas en eficiencia y productividad, diversos estudios han demostrado que una mayor representación de mujeres en las juntas directivas de bancos y en entidades de supervisión financiera se asocian con una mayor estabilidad del sistema.

Su presencia favorece una mayor diversidad y pluralidad en la toma de decisiones, así como una mejor gestión de riesgos.

En México se ha logrado crear un marco normativo más propicio para la participación económica de la mujer. Sin embargo, su incorporación cabal en diversos ámbitos todavía es un pendiente histórico y un imperativo económico.

De hecho, diversas estimaciones afirman que cerrar las brechas de participación en el mercado laboral mexicano llevarían a un mayor crecimiento del Producto Interno Bruto.

En el Banco de México hemos avanzado en la participación de las mujeres mediante la adopción de diversas medidas para impulsar condiciones más equitativas en el desarrollo profesional, independientemente del género.

Así, existe un Comité de Igualdad de Género para detectar áreas de mejora y además la institución está sujeta a certificaciones nacionales e internacionales en materia de equidad de género como la Norma Mexicana en igualdad laboral y no discriminación y la prestigiosa EDS.

En el ámbito de la banca privada, la creación de un Comité de Diversidad e Inclusión por parte de la Asociación de Bancos de México es un avance pionero para implementar estrategias tendientes a establecer condiciones más equitativas para el reclutamiento y movilidad profesional de mujeres y hombres en el sector.

En efecto, pese a que la presencia femenina en la banca ha crecido, aún existe una gran reserva de mujeres con formación académica, trayectoria profesional y talento que pueden enriquecer la toma de decisiones al más alto nivel en las instituciones financieras.

Para alcanzar este objetivo, se requiere fortalecer las normas y prácticas que aseguran los procesos de incorporación al mercado de trabajo, remuneración y ascenso profesional libres de sesgo. El impulso de opciones más flexibles de trabajo u otras formas de apoyo para quienes tienen responsabilidades de

cuidado y, sobre todo, la consolidación de una cultura social que erradique cualquier actitud de violencia, discriminación de género o acoso y que justiprecie el avance profesional de la mujer.

En este sentido, el reconocimiento que hoy entregamos tiene una gran significación, pues reconoce y pone nombre al esfuerzo cotidiano.

Estoy segura de que las premiadas tendrán muchas experiencias que compartir en torno a las motivaciones de su vocación, los obstáculos e incentivos que se encontraron a su paso y los determinantes de su historia de éxito en un ambiente desafortunadamente no siempre propicio.

Porque muchas mujeres destacadas profesionalmente han tenido que emprender dobles jornadas en su trabajo y en su hogar; han debido desplegar su resiliencia emocional para superar entornos a veces hostiles y han requerido mostrar una y otra vez sus competencias profesionales.

Con este reconocimiento se hacen patentes el talento que existe en el sector y las aportaciones que pueden realizar las mujeres al objetivo de un sistema financiero mexicano más sólido, eficiente y con derrama social.

Igualmente, con este reconocimiento se convoca a un imprescindible cambio cultural que permita que en el futuro inmediato el determinante de una trayectoria profesional no sea el género, sino la preparación y la capacidad de trabajo.

Celebremos hoy a las mujeres que nos han mostrado que se puede ir más allá del techo de cristal y, sobre todo, trabajemos para que mañana este techo no exista nunca más.

Muchas gracias, y muchas felicidades.

- **LEONARDO CURZIO:** Muchas gracias, Gobernadora.

Muchas gracias por sus palabras. Por supuesto, las mismas le dan un marco particularmente relevante a este evento tan extraordinariamente esperado.

Me toca la parte más emocionante de todo, que es dar el nombre de las ganadoras.

Son tres categorías, como ya explicó el Presidente. Los jurados verdaderamente trabajaron muchísimo e hicieron un esfuerzo enorme para elegir a las precisamente galardonadas.

En la trayectoria profesional destacada, el reconocimiento lo obtuvo Silvina Criado, ella es Chief Financial Officer de Santander México.

Le ruego que se ponga de pie, le aplaudimos, y la invitamos a que nos acompañe en el Presídium.

Por favor, Silvina, muchas felicidades, bien, Silvina, enhorabuena.

En la categoría Impacto Directo en la Igualdad de Género, el reconocimiento lo ha obtenido Ana Elena Ruiz Ávila, Chief Technology Officer del Banco City México, muchas felicidades.

Y en la categoría Crecimiento con trayectoria de Servicio Bancario, el reconocimiento es para Ana Mónica Tenorio Cedeño, directora Adicional de Metro Sur de HSBC México.

Enhorabuena, enhorabuena las tres.

Ahora, no estoy seguro de que me vayan a aceptar lo que les voy a decir, pero les tengo una sorpresa.

No hay tal cosa como un premio físico ahora o un reconocimiento, pero a cambio de mi falta de pulcritud en la presentación, quiero decirles que mañana, en la ceremonia donde esté la jefa del Estado, personalmente se les entregará su reconocimiento. Así es que espero que me disculpen el que ahora no haya habido, efectivamente, la entrega del reconocimiento.

Todo es falta mía, pero mañana se va a solventar.

Ahora ruego que tome la foto con las premiadas y las autoridades, reiterándoles nuestra gratitud, gobernadora, por haber estado aquí, subsecretaria y, por supuesto, a las galardonadas.

Un aplauso más y va la fotografía.

**(Toma de fotografía)**



Muchas gracias felicidades a las galardonadas.

Gobernadora, muchas gracias por haber estado aquí.

Subsecretaria, muchas gracias por su presencia.

Presidenta, muchas gracias.

Y ahora les vamos a pedir que nos permitan seguir con la siguiente actividad, a continuación.

Gobernadora, la despedimos. Un aplauso nuevamente a las autoridades.

Y pido a continuación que Lysette Bravo y Tamara Caballero me acompañen. En un momento más conversarán con ustedes.

Muchas felicidades

Seguimos, por supuesto, con la actividad.

Mientras se ubican, efectivamente en sus lugares, le pido a Lysette Bravo y a Tamara Caballero que pasen a ocupar su lugar en el presidium para continuar con nuestra... Ahí está Lysette, ahí. Ella es Silvina, sí.

Esta noche fiesta, ¿no? Por lo menos ustedes tres.

Ya estamos ubicando nuestro panel para tener el siguiente conversatorio: "Mujeres a destacar en la banca".

Dejo en el uso de la palabra a Lysette.

Lysette, ¿conduces tú?

- **LYSETTE BRAVO:** Hola, muchísimas gracias.



Primero que nada, quiero agradecer a todos los aquí presentes, pero sobre todo quiero agradecer a la ABM por esta oportunidad y por permitirme presidir este comité.

Un comité que de verdad le dedicamos muchísimo amor y, sobre todo, reconocimiento a todas las mujeres que trabajan en la banca; aquellas mujeres que han construido también parte de este sistema financiero.

Quiero agradecer a Regina, por supuesto; a Mariuz Calvet, que también ya la veo que está por acá.

Tamara, muchísimas gracias por tu complicidad, por tu apoyo, por todo este acompañamiento. También veo a Galia, que estaba por acá. Muchísimas gracias.

Muchas gracias por todo.

Y también veo a otras compañeras que nos estén aquí de BBVA, amigas también, como Blanca, que estuvo apoyándonos en esto; y Beatriz, que también ha sido parte fundamental.

Pues vamos a iniciar, si estás de acuerdo, Tamara, con la primera. Bueno, vamos a empezar con la primera pregunta de este panel.

Y voy a iniciar con Ana Elena Ruiz.

Ana Elena, me da mucho gusto poder presentarte, voy a leer brevemente tu biografía para la primera pregunta.

Ana Elena Ruiz Ávila ganó en la categoría Impacto directo en la modalidad de género, ella trabaja en Citi México, *Chief Technology Officer*, tiene una experiencia de 30 años en banca y ahora está laborando en Citi.

Su último grado de escolaridad es maestra en administración. Principales logros profesionales. Ha ocupado posiciones ejecutivas de alta responsabilidad en el Grupo Financiero Citi Banamex, incluyendo la dirección estratégica de transformación y actualmente como *Chief Technology Officer* en México de banco Citi México con responsabilidades directas sobre la operación tecnológica del banco.

¿Pero qué te trajo aquí de estas iniciativas de igualdad de género? Fue socia fundadora del consejo de mujeres de Citi Banamex en 2009 y fungió como presidenta del consejo 2014-2021.

Y creo que en tus principales logros están los incrementos medibles en la representación de mujeres en puestos directivos, pasando del 16 al 27% en posiciones de dirección en cinco años y alcanzando 39% de mujeres en niveles de subdirección.

Muchas felicidades.

Y para esto es la primera pregunta: has construido una carrera de liderazgo en uno de los espacios más complejos y donde más varones hay dentro del sector financiero, tecnología y ciberseguridad, ¿qué barreras visibles o silenciosas tuviste que romper para consolidarte en este rol, y desde tu experiencia qué tendría que cambiar hoy en la banca para haber ver mucho más mujeres liderando tecnología?

- **ANA ELENA RUIZ ÁVILA:** Te diría que las barreras silenciosas las generamos a veces nosotras mismas, y que la mejor forma de romper esas barreras es demostrando lo que sabes, trabajando con empeño, buscando la excelencia en lo que haces y armando equipos. Porque finalmente nada se logra solo, todos tenemos un equipo que nos ayuda, que nos fortalece, que nos da la guía.



Y a mí lo que siempre me ha dado resultados es buscar trabajar en equipo, entender las necesidades de los clientes, buscar soluciones y ejecutar, ejecutar, ejecutar.

Entonces, las barreras en vez de volverse barreras y que uno mismo las bloquee se vuelven oportunidades para demostrar lo que uno sabe, lo que uno quiere, lo que uno puede hacer y cómo se pueden lograr las cosas trabajando en equipo.

- **TAMARA CABALLERO:** Gracias, Ana.

Antes que nada, un placer estar con todos ustedes aquí.

Gracias, Lyss, por tu presentación; gracias, Regina, por la invitación; Galia, que estás por ahí; Mariuz, también; Lucy y todo el equipo, muchas gracias.

Yo tengo el honor de presentarles a Mónica Tenorio. Moni recibe el premio por el crecimiento con trayectoria de servicio bancario, trabaja en HSBC, directora divisional Metro Sur; tiene 28 años en HSBC, nada más 28 años, y tiene maestría en administración de negocios con especialidad en calidad productiva por parte del Tec Milenio.

Ingresó a HSBC en 1997, construyendo una trayectoria de 28 años en áreas clave como red de sucursales, nómina, adquisiciones y diferentes áreas más.

Ha liderado equipos amplios y multidisciplinarios con responsabilidad sobre mercados nacionales y más de 190 sucursales y ha estado impulsando resultados, control operativo y excelencia de servicio con cultura en prevención de riesgos.

En iniciativas de igualdad de género ha impulsado de manera constante el desarrollo de mujeres dentro de sus equipos e implementado planes de sucesión y participó en el primer Women at Work de HSBC en 2016, en el Foro Estratégico de Equidad de Género y Diversidad, entre muchas otras cosas.

Una pregunta para ti, querida Moni. Tu trayectoria demuestra que es posible construir una carrera sólida y ascendente dentro de una misma institución durante décadas.

¿Qué decisiones, actitudes o momentos fueron clave para seguir creciendo sin estancarte y qué le dirías hoy a las mujeres que sienten que llevar muchos años en una organización puede jugarles en contra?

- **MÓNICA TENORIO:** Bueno, considero primero que una carrera a largo plazo no es una carrera estática.



Es muy importante que la carrera esté en constante evolución. Yo como lo veo ahorita, en 28 años, llevo siete licenciaturas, 14 maestrías, más una que otra especialidad, y eso es importante.

Muy importante son tres cosas que a mí me han marcado durante estas tres décadas. Una, seguir aprendiendo, aunque ya lo sepas, no lo sabes, esa es la realidad.

Salir de tu zona de confort aún en el banco. Si tú no preguntas qué proyectos hay, a dónde puedes ayudar o qué más puedes hacer, pues vas a estar ahí siempre.

Y la última es unirte o hacerte retar por gente. No hablo de los líderes, sino de los equipos. Hoy más que nunca los equipos nuevos, diversos, las generaciones que vienen son los que más te retan, y ahí es cuando empieza lo bonito de esta carrera bancaria que todos hacemos.

Yo lo que les digo ahorita es: un banquero ya no puede ser aburrido, un banquero debe ser divertido, innovador y creativo, generando equipos de liderazgo diverso que inviten a participar aún más en lo que hacemos todos los días.

Entonces, les diría: una carrera a largo plazo no pesa, lo que pesa es la falta de no evolución.

Entonces, síguete retando. Yo lo que veo en 28 años de carrera es que tuve que tomar retos importantes, no obvios, que no eran obvios o confortables, y ahí es cuando creces.

Si nosotros por la carrera te invitan a irte a otro lado, a otro estado de la república a manejar un equipo a nivel nacional y tienes la capacidad, hay que acercarle y hay que levantar la mano y hay que hacerlo.

Entonces, lo que les diría es seguirse retando, no estancarse, con valentía y aplomo hacia adelante, y lo más importante es que confíes todos los días en ti.

- **LYSSETTE BRAVO:** Gracias, Moni.

Muchas gracias, y ahora también tengo el honor de presentar a otra de las mujeres que admiro muchísimo, Silvina Criado.

Felicidades por este reconocimiento en trayectoria profesional destacada.

Ella trabaja en Banco Santander México, es *Chief Financial Officer*. Tiene 24 años en banca, 13 años en Santander México, es actora de economía y se darán cuenta de dónde, de la Universidad de Buenos Aires.

Sus principales logros profesionales: se incorporó a Santander México en 2013, liderando el desarrollo de capacidades cuantitativas, capital y estrés y la coordinación entre negocios, riesgos y regulador.

Desde 2022 es CFO y desde 2024 Head of Strategy, posicionando finanzas como socio estratégico de negocio, fortaleciendo la agenda de transformación financiera, rentabilidad y planeación estratégica.

Es copresidente de la Comisión de Estabilidad Financiera de la Asociación de Bancos de México desde febrero de 2024, impulsando con autoridades la

adopción de elementos clave de Basilea III para fortalecer la resiliencia del sistema.

Sus iniciativas de igualdad de género participan en mentorías, paneles y comunidades profesionales, abogadas MX y Cámara Española de Comercio.

Es *sponsor* Global del Consejo de Talento y Cultura, incluyendo Santander desde 2024.

Vamos a tu pregunta, querida.

Silvina, has logrado que tu voz técnica influya en decisiones estratégicas de negocio y en un gran negocio. Desde tu experiencia, ¿qué habilidades, más allá del conocimiento financiero, fueron determinantes para ganar tu credibilidad, autoridad y espacios en mesas donde históricamente han predominado los varones?

- **SILVINA CRIADO:** Bueno, primero, quiero agradecer por el premio.



Muchas gracias, Lyss, Tamara, a la ABM, por organizar estos espacios que son muy importantes para el reconocimiento y, sobre todo, para poder escuchar algunas historias que puedan ayudar a que el talento femenino siga creciendo en el país.

A tu pregunta diré que a lo largo de mi carrera muchas veces fui la única mujer en la mesa. Lo bueno, y las mujeres me entenderán, es que sabía que no iba a haber fila en el baño. Pero más allá de eso, nunca lo viví como un obstáculo, sino como una responsabilidad. Si estaba ahí en esa mesa es porque tenía que aportar algo, y eso es parte de lo que soy, de lo que creo que tenemos que hacer.

Estamos para demostrar que las cosas pasan. Y con el tiempo y con la experiencia creo que entendí que la credibilidad que uno se gana en el trabajo lo puedo resumir en tres cosas: Uno, acción. Actuar sin pedir permiso y actuar sin justificarse. Si estamos en los espacios donde estamos, es porque nuestra voz es importante.

Y eso me lleva al segundo, que es la voz. Durante mucho tiempo, y supongo que a muchas nos pasará, pensé que mi trabajo hablaba por mí solo. Y a veces el trabajo solo susurra, y ahí estoy de acuerdo con lo que dijeron, hay que levantar la mano, hay que pedir proyectos, hay que visibilizarse. Eso es fundamental para poder ocupar y tener credibilidad.

Y el tercero son las redes. También, durante mucho tiempo pensé que el *networking* era una palabra medio rara, que lo único que hacía era hacerme perder tiempo, pues me di cuenta de que no. Me di cuenta de que las redes te sostienen, no solo las profesionales, también las familiares y siempre hay personas que te impulsan.

Hay que encontrar, hay que tener esas redes y siempre te recuerdan que vale la pena avanzar.

Por eso, yo lo que digo es que el liderazgo no termina cuando uno llega, sino que empieza cuando haces que otros también lleguen y al final la credibilidad no viene solo de saber, sino que viene de hacer que las cosas pasen.

- **TAMARA CABALLERO:** Bravo, Silvina.

Esta es una pregunta para Ana Elena.

Desde tu posición tan estratégica, como tecnología, donde se definen riesgos, inversiones y continuidad del negocio, ¿qué acciones has impulsado para desarrollar talento femenino y asegurarte de que más mujeres estén preparadas para ocupar posiciones críticas en el futuro del sistema financiero?

- **ANA ELENA RUIZ ÁVILA:** Gracias, Tamara.

Mira, yo te diría que tecnología siempre es un tabú, pero que cada vez hay más mujeres en tecnología y que cada vez hay más talento.

Y Citi, donde yo trabajo es un ejemplo a nivel mundial. Hay muchísimas mujeres talentosísimas en tecnología.

¿Y qué hay que hacer? Uno, las instituciones tienen que creer en las personas. Las instituciones tienen que dar las oportunidades a las personas, y las personas tienen que luchar por las oportunidades, porque no es un tema nada más de dar y también hay que saber recibir y saber entregar.

Pero también me voy a regresar a un ámbito que trabajé muchos años y que me marcó completamente, que es la familia.

Porque tenemos que empezar desde nuestros hijos, desde nuestras hijas, a enseñarlos a que pueden soñar, ser lo que quieran en la vida y como padres, como instituciones y como gobierno, tenemos la obligación de ayudarlos, de impulsarlos y de alentarlos a que cumplan sus sueños; porque yo creo que cada vez más la juventud quiere lograr cosas importantes hay que darles las herramientas para que lo logren.

Y tecnología es sólo un ejemplo, ahora con Inteligencia Artificial y todo lo que suena, cada vez hay más oportunidades y también para las mujeres. ¿Por qué? Porque al final la Inteligencia Artificial aprende de lo que todos decimos y todos hacemos; y la diversidad de opiniones y la diversidad de pensamiento también enseña a la Inteligencia Artificial a pensar distinto.

- **LYSSETTE BRAVO:** Me toca la siguiente pregunta.

Y primero que nada, Moni, muchas felicidades. Para mí un orgullo, como colega tuya, porque soy testigo de tu crecimiento profesional, soy testigo de todo ese

coraje que le pones a todo lo que haces y, sobre todo, el amor que tienes a tu carrera, a tu familia y a todos tus compañeros.

Muchas felicidades.

Moni, a lo largo de tu trayectoria has liderado equipos amplios y hoy ocupas una posición que pocas mujeres alcanzan en la banca comercial. ¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo y qué decisiones conscientes has tomado para abrir brecha, desarrollar a otras mujeres y asegurarte de que el talento femenino avance contigo y no detrás de ti?

- **ANA MÓNICA:** Muy buena pregunta, Lyss.

Primero, mi estilo de liderazgo, ahí están mis jefes, tengo que decir que soy exigente. Tengo un liderazgo cercano, exigente, profundamente humano y divertido.

Me gusta que los equipos no solamente trabajemos, sino también entreguemos a la sociedad cosas diferentes. Y nosotros en la banca lo que hacemos, tenemos voluntariados, tenemos para poder ayudar y eso me ha acercado mucho más con los equipos.

Yo lo único que les pido a ellos es trabajar constantemente, retarse todos los días, pero lo más importante es que cuando tú ejerces el liderazgo es que un líder no llega solo, siempre tiene que llegar acompañado. Y cuando haces que tu equipo empiece a crecer con resultados sostenibles, escuchándolos, guiándolos, apoyándolos, el éxito llega.

En la parte de la brecha del género, lo que personalmente he hecho son tres cosas.

Cuando hablas con mujeres de tu equipo, muchas veces no quieren levantar la mano, no quieren atreverse. Muchas veces uno, como es cuando estás en una rueda bailando, la tienes que aventar y decirle “vas”, porque tienes ese potencial y porque deja que la acompañes. Eso es bien importante.

La otra es que tienes que abrir pláticas sobre cosas difíciles, pláticas difíciles, cuando dices: tu ambición, tu crecimiento. ¿Qué estás dispuesta a sacrificar? yo diría, no existe la palabra sacrificio acá, son actos conscientes que tenemos que hacer y tienes que acompañarte. Tienes que construir redes de apoyo, tanto adentro, en lo profesional, como en tu familia.

Yo agradezco tener una familia que me ha acompañado durante todos estos años, del lado de mis padres, mi esposo, mis hijos y con eso construyes y con eso aprendes.

Entonces, si tú das esa parte de experiencia a las que vienen detrás de ti, más son las que levantan la mano.

Entonces, lo que necesitamos es tener esa comunicación con ellas, abrir esos espacios donde se cuenten verdades y de todas las edades, porque ahora también ya ciertas edades hablamos de menopausia, hablamos de cosas importantes que están pasando, que nos pasan. Entonces, teniendo ese proyectado, yo creo que podemos seguir haciendo las cosas.

Entonces, un saludo a todo el equipo de Metro Sur y todo el equipo de Peninsular que también lideré. Gracias.

- **TAMARA CABALLERO:** Y la última pregunta es para Silvina.

Silvina, en retrospectiva, hubo un momento, una decisión difícil, una apuesta personal o alguien que confió en ti, que marcó el punto de inflexión para dar el salto a roles estratégicos, incluso antes de sentirte completamente lista y qué puede aprender de este momento una mujer que hoy está justo en este mismo momento.

- **SILVINA CRIADO:** Esa es una pregunta muy larga, voy a intentar contestar por partes.

Sí, hubo momento, hubo decisiones y hubo personas. Y luego voy a ir con los consejos.

Momento, cuando escuchaba a la gobernadora, hablaba de dar espacios, de hacer este tipo de eventos y para mí mi momento *click* que le llamo, fue en un curso que me dieron en donde trabajo, que hablaba sobre el liderazgo femenino y me dijeron una cosa que yo nunca había escuchado, una cosa que cambió mi mente y es que las mujeres nos hacemos el *checklist*. Y ese *checklist* tiene que estar completo antes de poder decir que sí a una siguiente posición.

En el momento que me lo dijeron, y fueron dos segundos de una instructora diciendo eso, mi cerebro dijo: "tiene razón".

Y desde ese momento, toda oportunidad que yo tuve, que me interesara, obviamente, y que abonara a lo que era mi plan de carrera, dije que sí, aunque no cumplía con todos los *checklists*, y al final, uno no tiene que saber todo en el momento que tienes la posibilidad de tener el siguiente rol o la siguiente oportunidad, porque eso se aprende durante el rol.

Luego, la otra es: decisiones personales, como decía también mi compañera. Bueno, soy argentina, dejé a mi familia en Argentina, tengo mi familia aquí, y son decisiones de movilidad, de diferentes cosas que suceden en la vida profesional de todos, seas mujer o seas hombre y también tuve de esas.

Y la tercera que es: las personas. Yo tuve la suerte de tener personas que se dieron cuenta de mi potencial antes de que yo me diera cuenta de que podía tener esas oportunidades y antes de cumplir el *checklist*.

Didier Mena, que era el anterior CFO de Santander, Felipe García y Héctor Grisi, me dieron la oportunidad, me invitaron al rol que tengo hoy, a los anteriores, antes de que de nuevo pudiera decir que sí, y finalmente, antes de tener el *checklist* completo, dije que sí.

Y el consejo justamente es la convicción. Si tenéis convicción y sabéis que vas a poder aprender en el rol, que vas a poder tomar ese rol y aportar a la institución o al proyecto que te están pidiendo, que vos levantaste la mano, hacerlo. Básicamente, ese es el consejo.

- **LYSSETTE BRAVO:** Gracias.

Bueno, para finalizar, quiero, primero que nada, agradecer a Lucy De Silva, que siempre está aquí con nosotros apoyándonos.

Gracias por todo, Lucy: a Rodrigo Navarro, pero Lucy es una compañera incansable en este trayecto, muchísimas gracias, haces un maravilloso trabajo, Lucy.

Muchas felicidades.

Quiero felicitar a estas cuatro mujeres que tengo junto a mí, porque realmente son ejemplos, lo son, de verdad, compartir con ustedes dentro y fuera de la ABM, dentro y fuera de los paneles es un privilegio que tengo en la vida, y también para

mí es un honor participar en este segundo evento de Mujeres a destacar en la banca: trayectorias que dejan huella.

Y esperamos el próximo año tener más mujeres maravillosas que forman parte de la banca.

Muchísimas gracias a todos por acompañarnos, y muchas felicidades por todo su trabajo.

Gracias.

- **LEONARDO CURZIO:** Muchas gracias. Gran panel el que hemos tenido.

Yo quisiera, además de felicitar nuevamente a las galardonadas, que le diéramos también un aplauso a las nominadas, que muchas de ellas nos acompañan aquí.

Alguien tiene que ganar el premio y se lo merece, pero las nominadas también importan mucho. Así es que va nuestro reconocimiento y admiración.

Tamara, Lyssette, muchas gracias. El día de mañana la presidenta les entregará, efectivamente, les entregará el reconocimiento, será un momento muy especial para todos, para todas.

¿Algún tema más? Venga. Buenas tardes. Que les vaya muy bien. Muchas felicidades.



--o0o--