

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Proyecto de Grado**



**LIDERAZGO FEMENINO EN EL SECTOR FINANCIERO**

**Presentado por:**

**Sandra Viviana Pinzón Henao**

**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá D.C., Colombia, Junio de 2017**

**LIDERAZGO FEMENINO EN EL SECTOR FINANCIERO**

**Presentado por:**

**Sandra Viviana Pinzón Henao**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá D.C., Colombia, Junio de 2017**

## RESUMEN

El sector financiero es la puerta al mercado laboral de muchas mujeres, las barreras internas y externas se han eliminado con el paso del tiempo gracias a la evolución constante del sector en general, los avances tecnológicos y por supuesto la inclusión de la mujer en el mundo laboral.

Este documento pretende argumentar cuáles son los diferentes estereotipos que existen en el momento de conseguir un ascenso, cuáles han sido los mayores logros y cómo son las condiciones actuales de las mujeres en el sector.

**Palabras clave:** Liderazgo femenino, sector financiero, barreras internas y externas, estereotipos.

## ABSTRACT

Financial sector is the door to employment of women; the internal and external barriers have been eliminated thanks to constant evolution in the financial sector, technological advances and of course the inclusion of women to the working world.

This document pretends to argue which are the stereotypes that exist at the moment to get a promotion, which are the greatest achievements and how are the actual conditions to the women in this sector.

**Key words:** Women leadership, financial sector, internal and external barriers, stereotypes.

## INTRODUCCIÓN

Después del siglo XVIII, luego que las mujeres tuviesen acceso a la educación mostrando capacidades para realizar otras labores diferentes a las caseras, fue el momento en el que se logró el reconocimiento a participar en espacios donde, en modelos anteriores, no era posible el acceso por las diferentes creencias culturales.

El siglo XX es considerado como el tiempo en el cual la mujer es incorporada en otros campos que históricamente le habían sido negados. (Fernández, 2004)

Uno de los obstáculos que se presentan con mayor frecuencia en el momento de ascender son los estereotipos y la inequidad de género que sigue existiendo dentro de las corporaciones, que prefieren promover al personal de género masculino sin tener en cuenta sus capacidades, su trayectoria académica o su experiencia laboral.

El sector financiero es uno de los mercados más competidos, marcando la historia de cada país porque gracias a él se pueden tomar decisiones de inversión, de ahorro y de liquidez.

El presente documento tiene como objetivo aproximarse a una definición del liderazgo femenino en el sector financiero; indicar algunos casos de éxito y determinar en lo posible la trayectoria de las mujeres en el sector.

Este documento pretende dar un alcance a cómo las mujeres han ingresado al mundo laboral enfocado en el sector financiero, sus limitaciones, ventajas y desventajas durante todo su proceso de selección. Como parte de la revisión documental se expondrán datos acerca de su situación actual, condiciones socioeconómicas y sus logros hacia la alta dirección.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

I.	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.....	6
II.	INCLUSIÓN DE LAS MUJERES EN EL MERCADO LABORAL.....	6
III.	LAS MUJERES EN EL SECTOR FINANCIERO .....	7
	a. Estereotipos.....	8
IV.	CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA INGRESAR AL SECTOR FINANCIERO.....	10
V.	ESTILOS DE LIDERAZGO Y BARRERAS CULTURALES .....	13
VI.	CASOS DE ÉXITO DE LIDERAZGO FEMENINO EN EL SECTOR FINANCIERO.....	15
	CONCLUSIONES .....	17
	BIBLIOGRAFÍA .....	18
	CIBERGRAFÍA .....	19

## **LIDERAZGO FEMENINO EN EL SECTOR FINANCIERO**

A continuación se presentan algunas consideraciones propias de la presencia femenina en el campo laboral que hemos seleccionado.

### **I. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

En la mayoría de ocasiones en las cuales se menciona la palabra liderazgo, se hace referencia a un dirigente del gobierno o incluso a un director técnico de un equipo de fútbol; generalmente se piensa en un líder masculino, quien representa el poder, la valentía y la templanza. (Diccionario de las Ciencias de la Conducta)

El liderazgo se entiende como la capacidad de dirigir y representar a otros ideológica y políticamente, el líder recoge las ideas e intereses del grupo y elabora planteamientos con el objetivo de lograrlos, implica poder y estar presente en todas las relaciones que entablan las personas. (Fernández, 2004).

Las dos anteriores definiciones representan concretamente el listado de cosas que han venido ocurriendo respecto al papel femenino frente a la posibilidad de dirección, aunque es menester mencionar que se observa un cambio seguramente debido a la mayor inserción de la mujer en el campo laboral a todos los niveles.

### **II. INCLUSIÓN DE LAS MUJERES EN EL CAMPO LABORAL**

Las mujeres pertenecientes a ciertos círculos socio económicos, o que han logrado un alto nivel de educación, a lo largo de la historia, han pasado de cumplir un rol y ser tipificadas como las amas de casa encargadas de las

labores del hogar y cuidar a los hijos, a ser seleccionadas para ocupar cargos de alta dirección gracias a su nivel de calificación y desarrollo de capacidades; logrando un mayor reconocimiento y la participación en espacios que en un tiempo atrás ocupaban predominantemente los hombres. Sin embargo, no es suficiente; falta mucho camino por recorrer. En una pequeña revisión se evidencia que tan sólo el 1% de las organizaciones en el mundo son lideradas por mujeres (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012).

En Europa, solo el 4% de las empresas son presididas por mujeres. En Colombia por su parte; hay muy poca participación femenina en altos cargos de liderazgo, sin embargo, su porcentaje dobla la mayoría de países latinoamericanos. (Maxfield, 2007)

En el sector financiero aumenta el porcentaje de mujeres empleadas, en cuanto a líderes femeninas la participación aún sigue siendo baja. Los siguientes párrafos indican las diferentes ventajas y desventajas de ingresar al sector.

### **III. LAS MUJERES EN EL SECTOR FINANCIERO**

El sector financiero, considerado como uno de los más importantes para la vida económica del país, acompañando decisiones de inversión de muchas instituciones y hogares; en constante evolución tecnológica y cambios debido a fusiones, adquisiciones y nuevas inversiones, representa un escenario que abre oportunidades significativas para el ingreso al mundo laboral ya que se constituye en un buen empleador y ofrece la posibilidad de recibir unas remuneraciones y beneficios extras diferentes a empresas de otros sectores. (Bustamante López, Toro Córdoba, & Castro, 2012)

Ingresar a una organización de este sector, cualquiera que sea el cargo, implica ciertos requisitos para valorar la capacidad de la funcionaria frente a situaciones que pueden considerarse riesgosas por la cantidad de información confidencial que se maneja, y al estudio de las condiciones socio económicas en las cuales se encuentra en el momento, para evitar cualquier acto que atente contra los intereses de la entidad.

A continuación, se describen estereotipos que se concluyen gracias diferentes textos de autores enunciados en cada apartado.

#### **a. ESTEREOTIPOS**

El primer estereotipo es de carácter elitista el cual supone que las mujeres tienen más oportunidades de crecer en este sector, en primera instancia, por su apariencia física; en este campo exige que sea agradable al cliente, que se mantenga bien presentada, cabello cepillado, uñas impecables, traje formal o vestido dado el caso y al final estos factores les auguran éxito no solo en el cumplimiento de sus metas, sino en la carrera constante de ascender a un cargo de alta dirección.

Ahora bien, se habla de presentación personal, pero esta cualidad debe ser complementada por una trayectoria académica y una experiencia laboral, dilema que viven la gran mayoría de mujeres de estrato medio que alternan su trabajo con sus estudios universitarios, generalmente adelantados en jornada nocturna. Una de las limitantes también se puede evidenciar en la Universidad de la cual sea egresada, en un país de tercer mundo como Colombia, lo más importante es el nombre y el prestigio; quiere decir, que si una empleada a pesar de sus habilidades y capacidades finaliza su

pregrado en una “Universidad de Garaje” no tiene oportunidad de un ascenso a no ser que culmine sus estudios o se especialice en una institución que cumpla con sus estándares. (Barrero Tapias, 2000)

Solo en el sector financiero se agrupa la mayor cifra de mujeres empleadas con el 55,9% frente a los hombres con un 44,1% (REVISTA DINERO, 2015), Las cifras anteriores basadas en estadísticas efectuadas por el DANE. Esta superioridad se debe a unas supuestas cualidades comerciales naturales, que abren de manera fácil las puertas al sector, teniendo en cuenta que el proceso de selección en gran porcentaje influye en la confianza que la aspirante inspire. (Castillo & Barrero, 2000).

Los estudios, considerados como uno de los requisitos más importantes por un sector que se va adaptando a las condiciones socioeconómicas del país; implican que la actualización sea constante, por lo tanto dependiendo el área en el que se encuentre, la capacitación es frecuente. Muchas veces se puede encontrar una cortina de humo que da una esperanza de ascenso, infortunadamente aun en la actualidad hay puestos considerados privilegiados y exclusivos del género masculino. (Mauro, 2004)

De acuerdo con entrevistas realizadas por Ricardo Barrero Tapias a funcionarios anónimos de diferentes bancos, aseguran que las mujeres están asignadas a estas labores comerciales porque entablan relaciones familiares con el cliente en corporaciones de ahorro y vivienda mientras que al hombre no le interesa conocer aspectos familiares ni íntimos de su cliente sino que solo se enfoca en concretar el negocio. (Barrero Tapias, 2000).

En relación con las citas anteriores, es conveniente resaltar que el papel de la mujer en el hogar, por su inclusión al sector laboral y toma de decisiones con el derecho al voto hace más de cuarenta años, sigue siendo el de ama de casa que se encarga de los quehaceres y las necesidades de su familia, puede ser esposo, hijos, padres, etc., debe cumplir con su trabajo sin descuidar sus obligaciones con su casa y su familia.

Por esta última razón sigue vigente el siguiente estereotipo: la mayoría de las mujeres al ver la carga que representa llevar un hogar y cumplir con obligaciones laborales prefieren ser solteras y deciden seguir el camino de la educación y el éxito laboral, mientras que otras ya han tenido una vida familiar y terminan separadas por diversas causas entre ellas el exceso de trabajo; son razones de peso cuando un sector como el financiero exige un alto nivel en materia académica y tiempo extra en el cumplimiento de los deberes. Concluyendo que en medida proporcional hay más mujeres solteras y separadas y más hombres casados que son los jefes de hogar. (Rico & Marco, 2009).

Lo anterior ha sido observado directamente mediante la experiencia laboral de la autora.

A continuación se describen algunos criterios de selección que son tomados en cuenta para el ingreso de las mujeres al sector financiero.

#### **IV. CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA INGRESAR AL SECTOR FINANCIERO**

Es vital tener en cuenta que al sector financiero no se ingresa de manera directa en el primer intento, la relación laboral inicia mediante la modalidad

de *outsourcing*<sup>1</sup> o de empresa temporal, en cargos auxiliares y de rango medio o bajo. A medida que pasa el tiempo, dependiendo del comportamiento, capacidades y actitudes de la persona, se determina si continúa con un vínculo directo a la entidad, accediendo a los múltiples beneficios que ofrece o, por el contrario, se renueva por un tiempo necesario o se da por terminada su labor.

Uno de los criterios de selección para el sector tiene en cuenta el estado civil de las mujeres, si son casadas, madres cabeza de hogar o solteras; contrario a lo que se puede suponer, son descartadas para evitar supuestos costos laborales por maternidad. Por lo tanto, la trayectoria laboral de las mujeres varía de acuerdo con su ciclo familiar; en algunas entidades continúa la idea del cargo subordinado, diferente al proyecto de vida que en ciertas edades ya pueden tener los hombres con familias que las ven como su motivación y no como su carga como se puede presentar con algunas mujeres dependiendo de su condición (Castillo & Barrero, 2000).

Es de anotar la falta de sentido de pertenencia observada en ciertos casos por trabajadoras que están a la expectativa de mejores oportunidades económicas, no dudando en dejar su empresa ante una oferta superior.

Muchos funcionarios pertenecientes a este sector no son fieles a su entidad, es decir, buscan un ascenso que brinde una estabilidad pero si llega una mejor propuesta, abandonan el cargo y se van en busca de mejores oportunidades, en el siglo en el que actualmente vivimos, no se pretende trabajar toda una vida para una empresa, sino enriquecer los conocimientos, la experiencia, la formación académica y la trayectoria. (Sennet, 2000)

---

<sup>1</sup> **Outsourcing** es un término del inglés que podemos traducir al español como 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción. Tomado de <https://www.significados.com/outsourcing/>

La cultura organizacional también es un factor dependiente del ascenso del género femenino en las organizaciones, muchas manejan métodos tradicionales las cuales prefieren nombrar a líderes masculinos para seguir dirigiendo la organización y no contemplan las ideas de las mujeres que pueden mejorar en momentos de crisis. Las empresas modernas por su parte, no tienen reglas que indiquen si solo los hombres pueden ascender o no, aunque de manera implícita indican que si una mujer asciende no tiene horario de trabajo fijo por lo cual consideran que no son gerentes porque solo van a cumplir el horario de trabajo establecido. Pero si pueden hacerlo, adaptarse a la idea y manejarla de la manera más conveniente. (Mauro, 2004)

Gerentes y expertos mencionan tres aspectos para elegir a un ejecutivo y son los siguientes: 1) Capacidad técnica de los postulantes, privilegiando la formación profesional y especialización técnica. 2) Capacidad de liderazgo, enfrentando ciertas situaciones con autonomía, actitud de cambio y visión estratégica. 3) Exigencias de horarios y viaje; eso depende en gran parte de la cultura que tenga la empresa sobre el horario establecido y en algunas está muy mal visto salir temprano. (Mauro, 2004)

Los dos conceptos anteriores no riñen con la condición femenina frente a la demostración de capacidades iguales o superiores a la de sus colegas hombres, pero si representa un cierto aprovechamiento de la condición del llamado “sexo débil” asignándole mayor carga laboral.

## V. ESTILOS DE LIDERAZGO Y BARRERAS CULTURALES

No hay un modelo de liderazgo femenino creado, sin embargo, supone que por el hecho de pertenecer al sexo femenino, se escuchan más las emociones y por lo tanto tiende a ser flexible con los subalternos, situación que no se presenta con el líder masculino; las mujeres indagan sobre la vida familiar mientras que los hombres van enfocados a concretar el negocio sin considerar estas “distracciones” como facilidades de acceso a los clientes. (Estrada Mejía, 2006)

Aunque esta actitud mencionada propia de las mujeres generalmente mejora el clima laboral y redundando en mejores resultados de las áreas de trabajo.

El mentorazgo hace referencia a un mentor quien ofrece a su “mentorado” consejos, guías y asesoría para mejorar sus labores mientras tiene la oportunidad de crecer, en la mayoría de casos se relaciona con el género masculino, momento en el cual la mujer es excluida porque no maneja su mismo lenguaje. (Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015)

Este aspecto relacionado con una especie de tutoría está en mora de ser extendido al sexo femenino para mejorar su competitividad en cuanto frente a las funciones a desempeñar.

En términos culturales, las mujeres se encuentran configuradas para realizar las labores asociadas con el hogar y crianza de los hijos dejando a un lado sus estudios, trabajo, inclusión social y toma de decisiones. Solo a partir del último siglo, gracias a la lucha constante y los diversos tratados y acuerdos de las diferentes entidades internacionales como la UNESCO<sup>2</sup> es

---

<sup>2</sup> Uno de los manuales se denomina *Women and Management in Higher Education* del año 2002 dentro de los que se encuentran tratados para la igualdad de derechos para las mujeres a nivel global.

que la mujer ha sido incluida en las diferentes áreas del conocimiento tanto en la parte académica como en la laboral, sin embargo aún existen barreras internas como la falta de seguridad, complejo de inferioridad y el entorno cultural. (Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015)

Una de las barreras externas se atribuye a que los hombres siempre se relacionan en actividades diferentes al trabajo, bien sea club de golf, partidos de fútbol, salidas a bares y restaurantes, etc., donde la relación se fortalece gracias al vocabulario similar que manejan y en el cual no pueden ingresar las mujeres porque no es el adecuado y se maneja el doble sentido. (Rico Ibañez & Marco Navarro, 2009)

Este estado de cosas no demora en instituirse por cuenta del personal femenino cuyas integrantes también establecerán reuniones y espacios de comunicación en los cuales se tratarán temas propios del género.

Mujeres que ocupan altos cargos directivos en el área informática de diferentes empresas del sector financiero, explican que muchas veces fueron excluidas de reuniones o conversaciones diseñadas únicamente para hombres y que se les manifestó el desagrado de trabajar con ellas pese a su experiencia y su formación académica muchas veces superior a la de los hombres. (Mauro, 2004)

Sin embargo, la experiencia ha venido demostrando que la participación del género femenino en actividades financieras supera en no pocas oportunidades las actuaciones masculinas, mejorado este hecho, por un más alto nivel de confianza en ellas.

En la última parte de este estudio, se cita uno de los artículos más recientes donde describen a las mujeres que han llegado a altos cargos en diferentes organizaciones del sector financiero y cómo han cambiado su pensamiento para lograrlo.

## VI. CASOS DE ÉXITO DE LIDERAZGO FEMENINO EN EL SECTOR FINANCIERO

Las empresas del sector financiero han sido tradicionalmente dirigidas por hombres, la entrada de las mujeres en altos cargos directivos en el sector ha marcado un hito para el mercado que es muy competido. La Revista Dinero<sup>3</sup> publicó en marzo de 2016 la nota “El Poder Femenino Detrás de MasterCard y el Sector Financiero” en la cual describe cómo diversas líderes femeninas han eliminado sus paradigmas y han logrado ascender a diferentes altos cargos en el sector financiero.

En síntesis, se mencionan características propias de sus actividades y sus conceptos emitidos por algunas destacadas ejecutivas, como sigue:

- **Marcela Carrasco (CEO de MasterCard):** su estilo de gerencia tiene “visión estratégica clara, con objetivos medibles, roles y responsabilidades definidas” sin dejar a un lado su familia.
- **María José Ramírez (LarrainVial):** superó el sentimiento de culpa por no poder compartir un poco más de tiempo con su familia debido a las largas jornadas laborales y eso le ayudó a mejorar sus resultados.
- **Claudia Calderón (BNP Paribas):** las mujeres no tienen barreras externas para avanzar en su carrera y por el contrario son autoimpuestas.
- **María Teresa Uribe (Corredores Davivienda):** su principal reto es lograr el éxito en una empresa que ha sido manejada por hombres.
- **Susana Montero (Gerente de CorpBanca Investment Trust):** para ser exitosa es necesaria mucha pasión y amor por el trabajo.

---

<sup>3</sup> El Poder Femenino Detrás de MasterCard y El Sector Financiero. Revista Dinero. Marzo 17 de 2016

- **María Alejandra Valencia (JTL Valencia Iragorri):** lograr el éxito profesional no solo requiere una gran preparación académica, también debe incorporar un alto componente de pasión por lo que se hace.
- **Paula Paucar (Ultraserfinco):** tanto los hombres como mujeres deben aprender a balancear su parte emocional con la racional para poder ser buenos líderes.

Estas mujeres exitosas en sus trabajos están reuniendo todos los requisitos formación académica, experiencia laboral, tienen una familia construida y reconocen las barreras internas y externas que se pueden presentar; pero su esfuerzo, compromiso, dedicación y amor por lo que hacen las han llevado a dirigir diferentes áreas muy importantes del sector financiero, no solo en la banca, sino en el mercado de capitales y custodia de valores.

El siguiente paso para aumentar la participación del género femenino consiste en derribar esa barrera cultural que a muchas no ha dejado crecer en materia académica y laboral; romper el paradigma de que si trabajan descuidan a los hijos y si estudian descuidan al esposo; hay muchas formas de estudiar sin salir de casa, ofrecidas por universidades con modalidad a distancia y el tele trabajo que ha crecido en los últimos años por su comodidad y facilidad de acceso.

Es importante seguir marcando la diferencia a pesar de las condiciones y el poco apoyo que se recibe por parte del Gobierno y las empresas tradicionalistas; continuar expandiendo el liderazgo femenino, rompiendo esquemas y mejorando la calidad de vida y el éxito profesional garantizando estabilidad a las familias, pero sobre todas las cosas, eliminar la idea que el hombre es superior y demostrar que las capacidades y conocimientos no difieren del género, raza ni estrato, sino del pensamiento y las actitudes que cada persona tome frente a los obstáculos que se puedan presentar, en este caso, la actitud que cada mujer tenga en el momento que decida ascender en su carrera y demostrar que es capaz de liderar no solo un área sino toda una organización.

## CONCLUSIONES

- A partir del siglo XX, las mujeres dejaron de ser especializadas en labores del hogar y gracias al acceso a la educación, han logrado diferentes reconocimientos a nivel académico y laboral.
- El papel de la mujer en el trabajo implica no solo formación académica y experiencia, también incluye el manejo adecuado del hogar sin descuidar sus resultados laborales.
- Durante mucho tiempo han existido barreras internas y externas que poco a poco la mujer ha dejado a un lado obteniendo grandes logros académicos y profesionales.
- Si bien la maternidad es una condición especial, no es un impedimento para que la mujer continúe en el crecimiento de su carrera.
- La mujer se ha adaptado a códigos antes manejados por el género masculino y los ha utilizado para mejorar sus relaciones interpersonales sin dejar a un lado la feminidad
- Parte del éxito profesional se debe al compromiso, la pasión y la dedicación entregada a la carrera, sin dejar a un lado a la familia.
- Hay que dejar a un lado sentimientos de culpa por no tener el tiempo requerido para la familia, sin embargo, sí hay que dedicar calidad de tiempo a los seres queridos.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. (2010). *Mujeres empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina*.
- Barrero Tapias, R. (2000). Género raza y estrato, asimetrías en el sector financiero. *Nómadas*, 128 - 141.
- Bustamante López, P. A., Toro Córdoba, D. F., & Castro, P. B. (2012). Sistema Financiero Colombiano: Evolución y Perspectivas.
- Castillo, Z., & Barrero, J. R. (2000). Relaciones de Género en el Sector Financiero de Santa Fe de Bogotá D.C. En P. U. Colombia, *Estudios sobre economía y género*. Bogotá.
- Contreras, F., Pedraza, J., & Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Revista Diversitas*, 183 - 194.
- Diccionario de la Lengua Española. (s.f.).
- Diccionario de las Ciencias de la Conducta. (s.f.).
- Estrada Mejía, S. (2006). Modelo de Liderazgo En Organizaciones Cambiantes. *Scientia et Technica Año XII*, 295-300.
- Fernández, H. T. (2004). Poder y Liderazgo Femenino. *Centro de Derecho de Mujeres*, 5-23.
- Mauro, A. (2004). Trayectorias Laborales en el Sector Financiero. Recorridos de las Mujeres. En CEPAL, *SERIE Mujer y Desarrollo*. Santiago de Chile.
- Maxfield, S. (2007). Women on the Verge of Corporate Power in Latin America II. *Center for Gender in Organizations, Simmons College*.
- Moncayo Orjuela, B. C., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: Barreras de mujeres directivas en la academia. En U. d. Norte, *Pensamiento & Gestión* (págs. 142-177).
- REVISTA DINERO. (2015). El sector financiero emplea mas mujeres que hombres en Colombia. *REVISTA DINERO*.

Rico Ibañez, M. N., & Marco Navarro, F. (2009). *Privilegiadas y Discriminadas. Las Trabajadoras del Sector Financiero*. Santiago de Chile.

Sennet, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama, colección Argumentos.

UNESCO. (2002). *Women and Management in higher education: A good practice handbook*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization., París.

## **CIBERGRAFÍA**

- <http://www.dinero.com/economia/articulo/el-sector-financiero-emplea-mas-mujeres-hombres-colombia/215814>
- <http://www.recursos-humanos.es/liderazgo/estilos-de-liderazgo/>
- <http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>
- <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/especial-de-mujeres-el-poder-femenino-detras-mastercard-y-el-sector-financiero/221499>
- <https://www.unioviedo.es/reunido/index.php/PST/article/view/9019>
- <http://gestion.pe/empleo-management/representacion-lideres-mujeres-entidades-financieras-avanza-paso-lento-2163185>
- <https://www.significados.com/outsourcing/>