



Rol de la Mujer en los puestos estratégicos en las grandes empresas del Área de Seguros de El Salvador

Por:

Verónica Stephanie Melara, Licenciada en Administración de Empresas • steph.med14@gmail.com

Gabriela María Soriano, Licenciada en Administración de Empresas • gabsoriano94@gmail.com

Juan Carlos Rodríguez, Licenciado en Administración de Empresas • juank_r11@hotmail.com

Ambar Elisa Franco, Licenciada en Administración de Empresas • ambar.efa@gmail.com

Colaboración especial: Marta Flores

Licenciada en Administración de Empresas. Docente- Investigadora, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas miflores@uca.edu.sv

El presente artículo incluye información sobre la presencia que tiene la mujer en los puestos estratégicos en las grandes empresas del sector Seguro en El Salvador, con el objetivo de conocer sobre el rol que desempeñan y evidenciar la rentabilidad que tienen las empresas y el nivel de participación de mujeres a niveles estratégicos.

Palabras clave: rol de la mujer, puestos estratégicos, Área de seguros, El Salvador.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el resumen del informe "Las mujeres en el trabajo, tendencias 2016" menciona que, a pesar que en 20 años ha habido mucho progreso con respecto a los logros educativos de las mujeres, esto no se ha visto reflejado en mejores posiciones de trabajo para ellas dentro de las empresas.

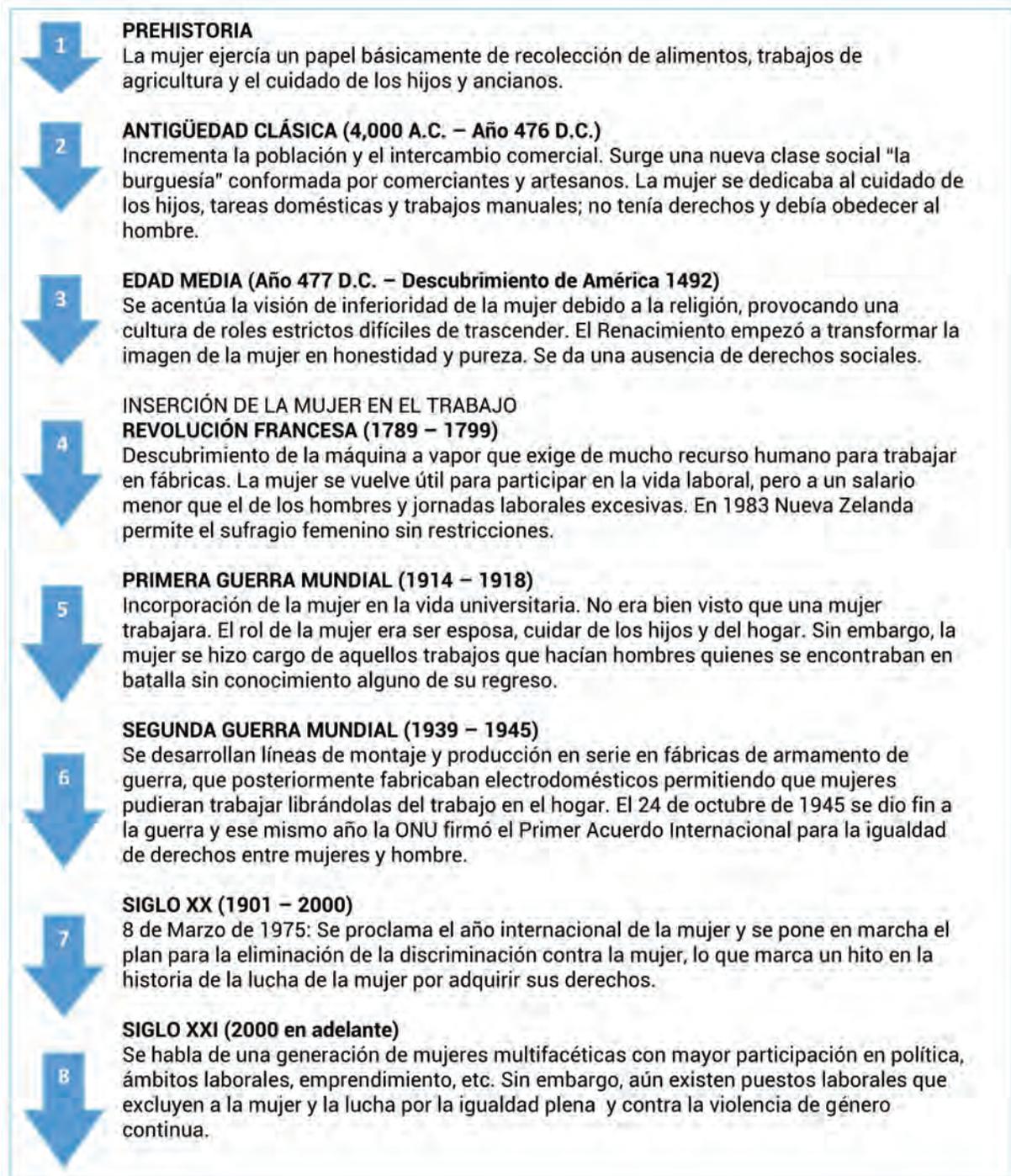
Según Gallegos, Guzmán, Saavedra, y Silva (2012): "hay una creencia generalizada de que existen trabajos adecuados y no adecuados para las mujeres, en función de las habilidades, capacidades y limitaciones que caracterizan a estas. Bajo este discurso, se promueve el acceso de mujeres exclusivamente a aquellas posiciones congruentes con una imagen naturalizada de lo femenino, en la que las mujeres se caracterizan por rasgos como su capacidad de escuchar, receptividad y empatía con las personas, compromiso, lealtad, entre otras".

En contraste con lo anterior, Durán (2018) menciona que Wilma Scott, quien fue una activista feminista estadounidense, luchó por demoler la etiqueta de género en profesiones y puestos de trabajo con una mordaz frase: "Los únicos trabajos que no pueden hacer ningún hombre son ser una incubadora humana o amamantar. Y el único trabajo que no puede hacer ninguna mujer es ser donante de esperma".

En la figura 1 se muestra brevemente la lucha feminista para alcanzar la inserción laboral y lograr que las mujeres puedan realizarse profesionalmente.



Figura 1. Rol de la mujer en la sociedad y en el mundo laboral a lo largo de la historia



Fuente: Elaboración propia tomando datos de Haverl, M., (2017). La lucha de la mujer a lo largo de la historia y psicología. laguia2000. El Rol de la mujer a través de la Historia.



LUCHAS DE GÉNERO EN EL MUNDO LABORAL

Según diversas instituciones como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Mujeres de la Organización de las Naciones Unidas (ONU mujeres), Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) definen la **brecha de género**¹ "como la distancia existente en el acceso, el disfrute, la participación y el control de los recursos, servicios, oportunidades o beneficios sociales entre mujeres y hombres" (PNUD y Ormet, 2014). Esas brechas están directamente relacionadas con las diferentes posiciones que hombres y mujeres ocupan en la sociedad y la desigual distribución de recursos, acceso y poder.

Debido a estas desigualdades existentes es usual la aparición de ciertas **brechas salariales** en las empresas, la cual se conceptualiza como las diferencias de ingresos entre grupos definidos por variables como raza o sexo (Martínez, Jasso, Irma, and Flores, Gloria J. Acevedo, 2006).

Para reducir las brechas entre hombres y mujeres es necesario que exista **Igualdad de género** la cual se define como "la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, y las niñas y los niños". La igualdad no significa que las mujeres y los hombres sean lo mismo, sino que los derechos, las responsabilidades y las oportunidades no dependen del sexo con el que nacieron. La igualdad de género supone que se tengan en cuenta los intereses, las necesidades y las prioridades tanto de las mujeres como de los hombres, reconociéndose la diversidad de los diferentes grupos de mujeres y de hombres. UNESCO (2014).

Paralela a esta igualdad de género, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) invita a que exista también una **Equidad de género** la que define como "la imparcia-

lidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades respectivas, ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado, pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades". En el ámbito del desarrollo, un objetivo de equidad de género a menudo requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres.

En contraste con la "igualdad", figuran los términos **discriminación y desigualdad de género**, que en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer² (CETFDOM) presentan diversos posibles actos discriminatorios cometidos³ con el propósito expreso de discriminar a las mujeres, por lo que se observan 2 tipos: **discriminación directa**, que resulta cuando una persona es tratada en atención a su sexo, por ejemplo salarios diferentes, despidos por embarazo, entre otro; y la segunda **discriminación indirecta**, que resulta de una situación de desventaja de un trato que parece neutral, por ejemplo hombres y mujeres aplican para un mismo puesto de trabajo para el que previamente se tiene establecido que será exclusivamente para un determinado género (Escuela de Administración Pública de Extremadura, 2017). La discriminación indirecta puede verse reflejada en las promociones o ascensos que se dan dentro de las empresas.

Según Mireia Las Heras (2017) en el informe "S=HE ¿Igualdad de Oportunidades? Desarrollo Profesional de Hombres y Mujeres en España" la segregación ocupacional⁴ por razón de género es un fenómeno que se encuentra presente en todos los países, con independencia del nivel de desarrollo económico, e indiferente a la existencia de condicionantes religiosos, culturales y sociales particulares. Es, además, una característica común en todos los mercados de trabajo de todos los países.

1 "Brecha" es un vocablo que se refiere, a la distancia persistente entre distintos grupos de la población, especialmente en torno al acceso a servicios, al alcance de beneficios o al logro. (Calderón, 2010).

2 Importante tratado internacional de las Naciones Unidas firmado en 1979, fruto del arduo trabajo realizado por la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, que fue creada en 1946 por el Consejo Económico y Social de la ONU)

3 Entiéndase como discriminatorio cualquier tipo de distinción, exclusión o restricción cometida sobre un individuo.

4 Según Género y Economía (2009) define segregación ocupacional como "concentración desproporcionada de mujeres en cierto tipo de ocupaciones y de hombres en otras[...] excluye a un género de la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en ciertas actividades que la sociedad le atribuye a otro."



Concretamente, según la investigación de Escarrer, Navarro, Bosch y Ferrer. (2013) en el informe ETAN (Red Europea de Evaluación de Tecnología) sostienen que existen diversos tipos de segregación dentro de las organizaciones, las cuales pueden ser:

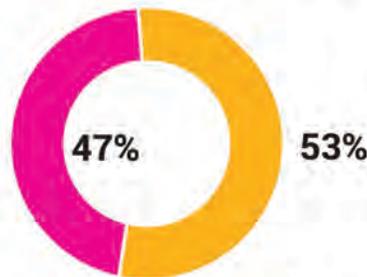
- Segregación horizontal, que "mide el índice de concentración en los sectores o disciplinas ocupacionales y se refiere a la presencia femenina en los distintos ámbitos de actividad económica, e incluso en los distintos departamentos dentro de las empresas." (Op. Cit)

- Segregación financiera, trata de las diferencias salariales por género. (Op. Cit)
- Segregación vertical que "afecta a la posición de hombres y mujeres en las jerarquías científicas y se refiere a que la presencia de mujeres desciende a medida que se asciende en las escalas jerárquicas de las empresas, así como en los puestos de responsabilidad social." Mireia Las Heras. (2017)

Es en este contexto que la mujer se ha insertado y desarrollado en el mundo laboral, por lo que se muestra en la Figura 2. Un infográfico que representa en datos su participación.

PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL

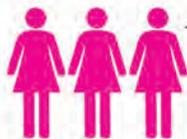
Para el 2017 CEPAL indica que la participación femenina se había estancado en torno al 53% de los cuales el 78.1% de las mujeres ocupadas lo hacían en puestos con baja productividad.



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

Para la Organización Internacional del Trabajo, en 1998, aún existía cierta discriminación hacia la mujer en sus lugares de trabajo y pocas veces consiguen superar "barreras invisibles" que las dividen de puestos de mayor nivel, a pesar que se ha trabajado últimamente por disminuir el desequilibrio de la cantidad de personas por género que ocupan puestos directivos, son pocas las mujeres que logran alcanzarlo.

Balance preliminar de economías de América Latina y El Caribe



Tasa de desempleo (2016)

10.2%



Tasa de desempleo (2016)

7.9%



Participación femenina

25% de puestos directivos es alcanzado por mujeres



Aumento de un 34% las empresas sin participación de mujeres en la alta dirección.



BRECHA SALARIAL PROMEDIO



Hombres ganan 18.6% más en puestos directivos.

Fuente: Elaboración propia tomando de base CEPAL (2017), OIT (1998), Grant Thornton (2017), PNUD, Mancía (2014) e Inmujeres (2004)



DESEMPEÑO FINANCIERO⁵ DEL SECTOR SEGUROS EN EL SALVADOR

Según información de la Asociación Salvadoreña de Empresas de Seguros (ASES), el sector asegurador en el país, a nivel de empleo en el año 2017, generó entre 13 mil y 16 mil empleos tanto a nivel directo como indirecto. Es uno de los sectores más estables de la economía, por lo que es de nuestro interés conocer su comportamiento y cuáles son las empresas de este sector que han destacado gracias a su rendimiento en los últimos años.

Aún con todo el acontecer a nivel sociopolítico en El Salvador desde el 2010, el sector siempre se ha so-

brepuerto con mucho esfuerzo, emergiendo en nuevos mercados y llegando a nuevos clientes. Según el informe que Fitch Ratings realizó sobre las perspectivas del sector seguros para el 2018, menciona que el sector contará con un crecimiento entre el 2% y 3% como consecuencia del aumento de los niveles de siniestralidad debido al alto índice de criminalidad en el país.

En la Tabla 1 se muestra las primas netas de seis de las empresas más importantes del sector seguros en el país, con el objetivo de analizar el comportamiento de los datos de hace cinco años

Tabla 1. Primas netas: expresado en miles de dólares de los Estados Unidos de América

PRIMAS NETAS					
ASEGURADORA	2013	2014	2015	2016	2017
EMPRESA 1	\$77,481	\$75,705	\$84,025	\$87,651	\$82,978
EMPRESA 2	\$104,092	\$109,917	\$117,207	\$101,515	\$112,253
EMPRESA 3	\$7,951.80	\$12,645.30	\$11,418.60	\$35,046.60	\$48.209.8
EMPRESA 4	\$60,100	\$61,372	\$58,342	\$63,115	\$67,140
EMPRESA 5	\$25,421.20	\$26,585.90	\$30,642.30	\$34,635.20	\$33,678.50
EMPRESA 6	\$123,943	\$125,878	\$124,775	\$118,520	\$112,438

Fuente: Elaboración propia tomando datos de Fuente: Fitch Ratings.

Al observar los valores de primas netas de cada una de las seis aseguradoras, es vital tomar en cuenta que las empresas con mayores valores son las que pre-

sentan una mayor diversificación de productos en el mercado asegurador y que poseen un fuerte y sólido respaldo económico.

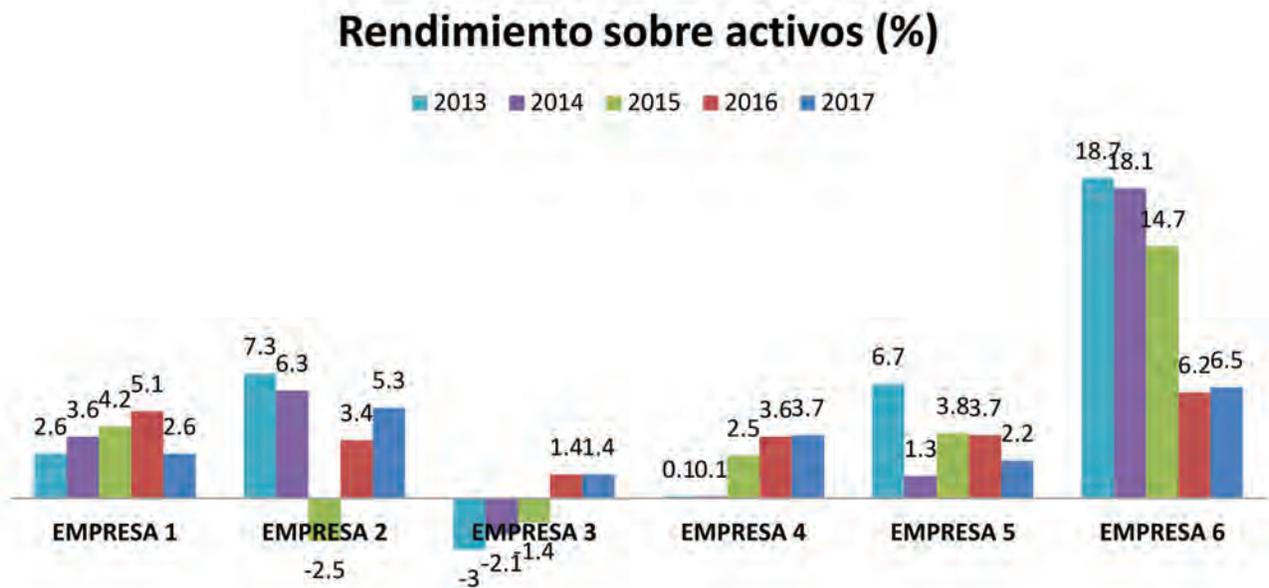
⁵ La Superintendencia del Sistema Financiero (2011) define seguros como una operación en virtud de la cual una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de una remuneración (la prima), de una prestación que habrá de satisfacer la otra parte (el asegurador) en caso de que se produzca un siniestro.



También se presentan en el Gráfico 1 el rendimiento sobre activos (ROAA) que reportan las empresas,

de acuerdo a Fitch Ratings, y se observa la siguiente tendencia:

Gráfico 1: Rendimiento sobre activos (%)



Fuente: Elaboración propia tomando datos de Fuente: Fitch Ratings

Respecto al rendimiento y oportunidad de crecimiento económico de cada aseguradora es importante evaluar el respaldo económico con el que cuenta cada una, ya que se ve afectado por el respaldo de empresas internacionales, los años en el mercado o inversiones estratégicas en otras ramas como afiliadas.

Se considera importante conocer la situación actual en el aspecto financiero y económico de las aseguradoras de este estudio, por lo que se puede observar en la tabla 2 la calificación de riesgo que poseen y en la tabla 3 la definición de cada una de ellas:

Tabla 2. Calificación de riesgo

CLASIFICACIÓN DE RIESGO	
ASEGURADORA	CALIFICACIÓN
EMPRESA 1	EA+
EMPRESA 2	EAA+
EMPRESA 3	EAA
EMPRESA 4	EAA
EMPRESA 5	EA
EMPRESA 6	EAA+

Fuente: Elaboración propia tomando datos de Fuente: Fitch Ratings

En la tabla 2 se observa la calificación de riesgo de las aseguradoras investigadas y con base a la información presentada en la tabla 3, se reafirma que cada una de ellas se encuentra consolidada en el mercado asegurador y presenta un comportamiento satisfactorio como empresa, también que cuentan con alta capacidad de pago (pudiendo cumplir con sus obligaciones en los términos y plazos pactados).



Tabla 3. Calificaciones de riesgo en El Salvador

ESCALAS DE CLASIFICACIÓN EL SALVADOR	
EAAA	Corresponde a aquellas entidades que cuentan con la más alta capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenece o en la economía. Los factores de riesgo son insignificantes.
EAA	Corresponde a aquellas entidades que cuentan con una muy alta capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenece y en la economía. Los factores de protección son fuertes, el riesgo es modesto.
EA	Corresponde a aquellas entidades que cuentan con una buena capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible de deteriorarse ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenece o la economía. Los factores de protección son satisfactorios.

Fuente: Elaboración propia tomando datos de Fuente: Fitch Ratings

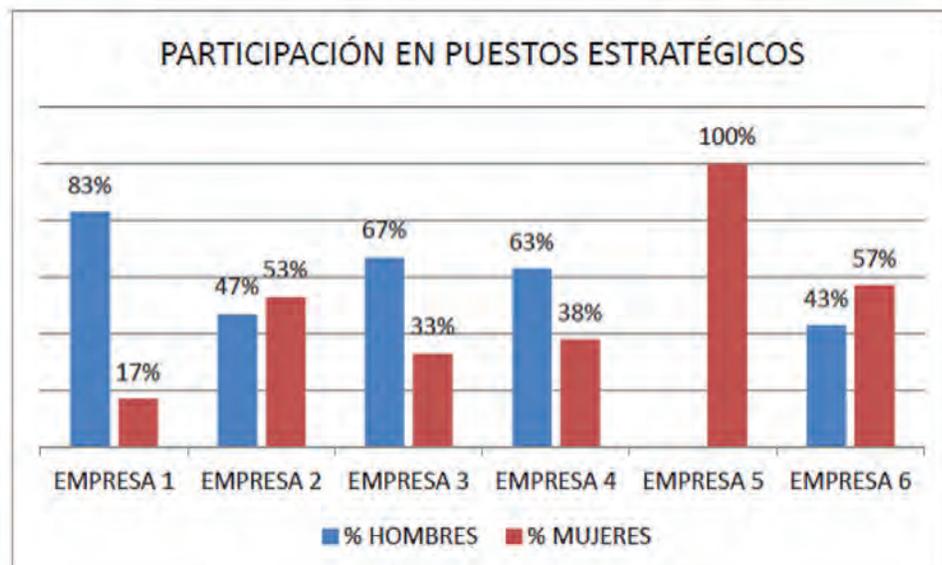
LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LA ALTA GERENCIA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR SEGUROS EN EL SALVADOR

Según la ASES la industria aseguradora es uno de los sectores más estables de la economía, y se mantiene

a pesar de las alzas o bajas que presenta el desempeño económico.

En el gráfico 2 se observa la conformación de la alta gerencia en porcentaje de participación en cuanto a hombres y mujeres.

Gráfico 2. Distribución de la Alta Gerencia 2018



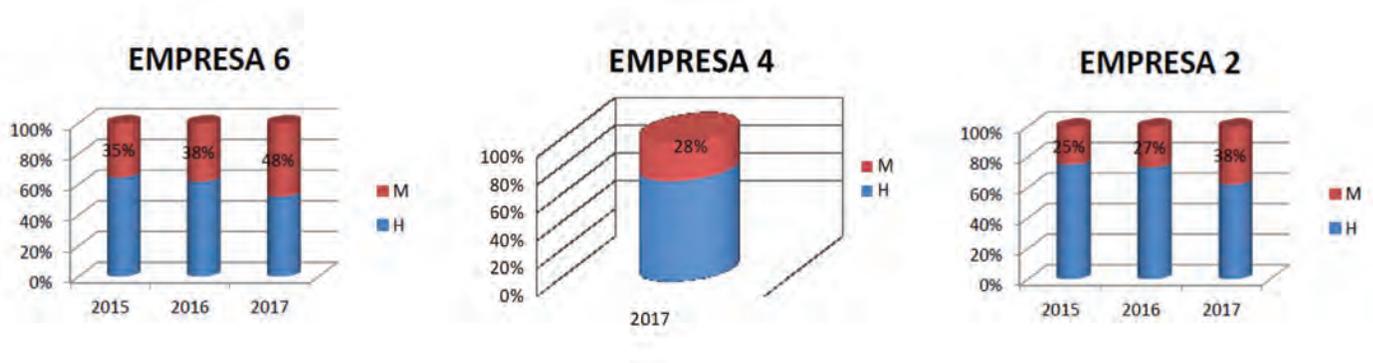
Fuente: Elaboración propia con datos del Sitio web de aseguradoras



Es relevante destacar que en las seis aseguradoras que se han tomado en cuenta en esta investigación, existe al menos una mujer como miembro de la alta gerencia (desempeñando un puesto estratégico) y en una de las seis aseguradoras no se tiene presencia de hombres como miembros de la alta gerencia.

Se realizó un promedio de las personas que conforman la Junta Directiva y la planta gerencial de las aseguradoras estudiadas a lo largo del tiempo, dicho promedio se encuentra en el la Ilustración 3. Al observar los datos vemos la tendencia de 3 aseguradoras a incluir más participación femenina en su alta dirección.

Ilustración 1. Participación femenina en las empresas del sector seguro de El Salvador



Fuente: Elaboración propia con datos de la memoria de labores de las aseguradoras.

RELACIÓN SOBRE RENTABILIDAD Y PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN PUESTOS ESTRATÉGICOS

Un estudio realizado por Peterson Institute for International Economics, Noland y Moran (2016) aseguran que las empresas con más mujeres en puestos directivos son más rentables. Este estudio investigó 22,000 empresas de todo el mundo de diversos sectores, tomando 3 niveles: CEO⁶, junta directiva y puestos de alta dirección, donde el impacto en la rentabilidad es mayor cuando existe mayor participación de mujeres en puestos de alta dirección.

El estudio explica que este aumento en la rentabilidad puede basarse en que las mujeres aumentan la diversidad de habilidades de una empresa. Sin embargo, esto dependerá de los países donde se desarrollen las empresas, si existen leyes que favorezcan las oportunidades laborales para mujeres y el rubro económico al que se dediquen.

Al realizar una comparación de la información presentada anteriormente, se observa que las dos empresas con mayor cantidad de primas netas, mayor ROAA y mejor calificación de riesgo en los últimos cinco años son las empresas 6 y 2 respectivamente. Ambas empresas poseen un equipo de alta gerencia integrado y variado, en el que poseen equidad de género entre sus miembros.

A pesar de lo anterior, no se puede asegurar que solo el aumento del recurso humano femenino en puestos estratégicos en las empresas de seguros generó un aumento en su rentabilidad, pues también hay otros factores como: mayor diversificación de productos en el mercado asegurador, un fuerte y sólido respaldo económico, que impactan positivamente en la rentabilidad de las empresas, pero no se deja de lado que la incorporación de más mujeres en puestos estratégicos combinándose con los factores antes expuestos u otros factores esenciales, pudiesen promover una mayor rentabilidad.

⁶ CEO: por sus siglas en inglés (ChiefExecutiveOfficer) "es la persona que tiene a su cargo la máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una empresa". Tomado de: www.definicionabc.com/general/ceo.php

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se realizaron dos entrevistas a mujeres que desempeñan o han desempeñado puestos estratégicos en aseguradoras salvadoreñas.

Se abordó a dos mujeres que ocupan cargos estratégicos dentro de la organización. Ambas respondieron que dentro de sus funciones primarias se encuentran: la toma de decisiones, planeación estratégica, supervisión, asignación de recursos, solución de problemas, participación de negociaciones y ser portavoz de algunos proyectos y adicionalmente orientan sus esfuerzos en la constante búsqueda del desarrollo y crecimiento profesional de todos los integrantes del equipo de trabajo.

Una de las mujeres entrevistadas comentó que hace 20 años existía muy poco liderazgo femenino. Sin embargo, hoy en día las mujeres han tomado un rol más activo en el mercado asegurador como líderes que hacen la diferencia, aportan valor a sus organizaciones a través de lo que ella llamaba una "visión femenina" y toque particular que las caracteriza, pero ¿estaremos naturalizando estilos de trabajo en función del sexo?

El papel de la mujer dentro del mercado asegurador no está limitado solo a uno, la mujer puede jugar un papel de cliente/consumidora/asegurada, puede ser intermediaria de seguros o bien, funcionaria dentro de una empresa aseguradora.

Ambas mujeres entrevistadas comentaron que dentro de sus organizaciones las opiniones de hombres y mujeres son tomadas en cuenta y valoradas de igual manera y reconocen una satisfacción y apoyo por parte de la empresa.

Al abordar el tema de las brechas salariales comentaron que estas son mínimas y no se dan por el tema de género, sino más bien por otros factores como la antigüedad dentro de la empresa y la competitividad que cada persona posee. Sin embargo, ¿será posible que las mujeres tengan que esmerarse más para ser tomadas en consideración en las empresas?

Es importante conocer que al momento de reclutar a una persona para un puesto de trabajo dentro de algunas aseguradoras no se restringe ni género ni edad, además factores como embarazo, no son impedimento para aplicar a un puesto.

Dentro de las entrevistas se pudo percibir la oportunidad que se les da a las mujeres de ser parte de

la toma de decisiones importantes en juntas con la alta gerencia, brindando su opinión en reuniones con el presidente de la empresa de seguros, además que temas como la discriminación de género o brecha salarial son prácticamente nulas. La inequidad de género puede manifestarse de forma sutil en las empresas como por ejemplo el número de miembros mujeres que participan en la junta, el tiempo de participación que tienen y la atención obtenida por parte de todos los miembros al momento de brindar una opinión en estas juntas.

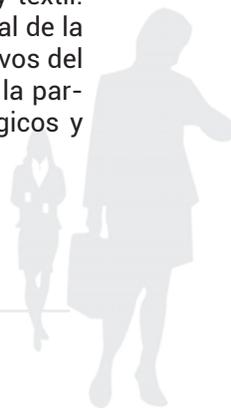
REFLEXIONES FINALES

Según lo observado en la conformación de la alta gerencia de las seis aseguradoras investigadas, confirmamos que la mujer está teniendo un rol cada vez más importante en el sector seguros en El Salvador, esto es un paso importante ya que existen mujeres empoderadas y consolidadas en puestos estratégicos, aportando al crecimiento de cada una de las aseguradoras a las cuales representan.

En las seis empresas aseguradoras presentadas se puede observar que existen oportunidades que se han brindado a mujeres para escalar y alcanzar un desarrollo profesional dentro de las organizaciones. Pero la clave del éxito no es tener más mujeres dentro de las organizaciones, sino tener un equilibrio entre hombres y mujeres trabajando juntos en la consecución de los objetivos empresariales.

Cabe mencionar que puede existir cierta influencia en el tipo de empresa aseguradora como si es o no familiar y que, en el caso de empresas familiares, tienen una visión más conservadora en cuanto a mantener roles de género tradicionales dentro de la estructura organizativa lo que da poco acceso a mujeres a tener una posición de dirección.

Este artículo da paso a futuras investigaciones dentro del sector seguro como: determinar la proporción de los salarios de hombres y mujeres, para evaluar si existen brechas salariales en puestos estratégicos. Además se puede ampliar esta investigación hacia otros sectores como la industria productora y textil. Por ejemplo: conocer cuál es la situación actual de la mujer en dichas industrias y replicar los objetivos del presente artículo para saber si se cuenta con la participación de las mujeres en puestos estratégicos y cuanto es el porcentaje que ellas representan.



BIBLIOGRAFÍA

- EMPRESA 1. (2018). Aseguradora EMPRESA 1. Obtenido de <https://EMPRESA 1.sv/miembros-junta-directiva-y-alta-gerencia/>
- Alvarez, H. (2003). Introducción a la toma de decisiones gerenciales
- Aseguradora EMPRESA 1. (2017). Memoria de Labores 2017. 22/07/2018, de Aseguradora EMPRESA 1 Sitio web:<https://EMPRESA 1.sv/wp-content/uploads/2017/08/Memoria-EMPRESA 1-v18-ilovepdf-compressed.pdf>
- EMPRESA 2. (2018). Alta Gerencia. 22/07/2018, de EMPRESA 2 Sitio web:<https://www.EMPRESA 2.com/alta-gerencia/>
- EMPRESA 2. (2018). EMPRESA 2, una empresa SURA. Obtenido de <https://www.EMPRESA 2.com/junta-directiva/>
- Asociación Salvadoreña de Empresas de Seguros (ASES). (2018). Importancia de la mujer en la industria aseguradora. El Asegurador, 10-11.
- EMPRESA 3. (2018). EMPRESA 3. Obtenido de <https://www.EMPRESA 3net.com.sv/acerca-de-EMPRESA 3/principales-ejecutivos/>
- EMPRESA 3. (2018). Principales Ejecutivos. 22/07/2018, de EMPRESA 3 Compañía de Seguros Sitio web:<https://www.EMPRESA 3net.com.sv/acerca-de-EMPRESA 3/principales-ejecutivos/>
- Catalina Escarrer, Capilla Navarro, Esperanza Bosch y Victoria Ferrer . (2013). LA SEGREGACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL POR GÉNERO ENTRE EL PAS Y EL PDI DE LA UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS. 6-7-2018, de Oficina para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. Universitat de les Illes Balears Sitio web:<http://ve.umh.es/sieg.1/docs/ICongresoInternacional/comunicaciones/sciv06.pdf>
- CEPAL. (2017). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. 03/07/2018, de Comisión Económica para América Latina y el Caribe Sitio web: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42651/117/S1701283_es.pdf
- CEPAL. (2017). Tasa de participación laboral femenina se ha estancado en torno al 53% en la región y persisten sesgos de género en el mercado de trabajo. 28/06/2018, de Comisión Económica para América Latina y el Caribe Sitio web: <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-tasa-participacion-laboral-femenina-se-ha-estancado-torno-al-53-la-region>
- Deloitte University Press. (2016). Tendencias Globales en Capital Humano. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf
- Eduardo Jorge Arnoletto. (2010). FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES. 8-7-2018, de Eumed.net Sitio web:<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/#indice>
- Escuela de Administración Pública de Extremadura. (2017). Escuela de Administración Pública de Extremadura. Obtenido de http://eap.gobex.es/external/guia_formacion_igualdad/contenido/cap3/2contenidos_de_la_clase-discriminaciones.html
- Escuela Europea de Management. (2016). Habilidades gerenciales, tipos e influencia en el liderazgo. 08/07/2018, de Escuela Europea de Management Sitio web:<http://www.esuelamanagement.eu/liderazgo/habilidades-gerenciales-tipos-e-influencia-liderazgo>
- Evoli, J. (2009). Planeación estratégica El Cid Editor.
- Figuerola, N. (2014). Plan de Recursos Humanos Descripción de Roles y Puestos. 08/07/2018, de articulosbm.files.wordpress Sitio web:<https://articulosbm.files.wordpress.com/2014/01/descripcion-de-roles-y-puestos.pdf>
- Fitch Ratings. (2018). Fitch Ratings. Obtenido de <http://www.fitchca.com/sector/slv/seg/default.aspx>
- Gallegos, F., Guzmán, J., Saavedra, C., & Silva, A. (2012). Participación de mujeres en cargos gerenciales
- Género y Economía: Desigualdades de género en el mercado de trabajo. (2009). La segregación ocupacional. 30/07/2018, de Género y Economía Sitio web:<https://generoyeconomia.wordpress.com/2009/05/02/la-segregacion-ocupacional/>
- Hampton, D. R. (1989). Administración (3a. ed.).
- Haverl, M. (2017). La lucha de la mujer a lo largo de la historia. 28/06/2018, de claramenteweb Sitio web: <http://www.claramenteweb.com.ar/index.php/informacion-general/702-la-lucha-de-la-mujer-a-lo-largo-de-la-historia>
- Joan Anton Ros Guasch. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo. 7-7-2018, de Universitat Autònoma de Barcelona Sitio web:<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>
- José Vicéns Otero. (2012). DESCOMPOSICIÓN OAXACA-BLINDER EN MODELOS LINEALES Y NO LINEALES. 7-7-2018, de Universidad Autónoma de Madrid Sitio web:<https://www.uam.es/otroscentros/klein/gauss/pdf/BLINDER-OAXACA.pdf>
- LAS NACIONES UNIDAS. (2014). Los derechos de la mujer son derechos humanos. 22-06-2018, de ONU Sitio web: https://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR-PUB-14-2_SP.pdf
- Macario, A. (2017). Infografía: El 25% de los puestos directivos son ocupados por mujeres. 03/07/2018, de Con Tu Negocio Sitio web: <https://www.contunegocio.es/infografias/infografia-un-25-de-los-puestos-directivos-en-el-mundo-son-ocupados-por-mujeres/>
- Malena. (2008). El Rol de la Mujer a través de la Historia. 15/07/2018, de psicologia.laguia2000 Sitio web:<https://psicologia.laguia2000.com/general/el-rol-de-la-mujer-a-traves-de-la-historia>
- Mancia, P. (2014). Más mujeres alcanzan cargos directivos. 02/07/2018, de elsalvador.com Sitio web: <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/135341/mas-mujeres-alcanzan-cargos-directivos/>
- EMPRESA 4. (2017). Memoria de Labores 2017. 22/07/2017, de EMPRESA 4 La Centro Americana, S.A. Sitio web:https://www.EMPRESA 4.com.sv/seguros-sv/images/Memoria%20de%20Labores%202017_tcm586-450809.pdf
- EMPRESA 4. (2018). EMPRESA 4, La Centro Americana S.A. Obtenido de <https://www.EMPRESA 4.com.sv/seguros-sv/gobierno-corporativo/alta-gerencia/>
- Martínez, Jasso, Irma, and Flores, Gloria J. Acevedo. La brecha salarial en México con enfoque de género: capital humano, discriminación y selección muestral, Red Ciencia UANL, 2006. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocasvsp/detail.action?docID=3166787>. Created from bibliocasvsp on 2018-06-22.
- Mireia Las Heras. (2017). "S=HE ¿Igualdad de Oportunidades? Desarrollo Profesional de Hombres y Mujeres en España.". 26-06-2018, de Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Sitio web:<https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Desarrollo-profesional-hombres-y-mujeres-en-Espana.pdf>
- Mizberg, H. (1973). The nature of managerial work. Nueva York: Harper & Row.
- Münch, L. (2010). Administración. gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (1ra ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Noland, M. & Moran, T.. (2016). Study: Firms with More Women in the C-Suite Are More Profitable. 31/07/2018 , de Peterson Institute for international Economics Sitio web: <https://pii.com/commentary/op-eds/study-firms-more-women-c-suite-are-more-profitable>
- ONU Mujeres. (s/a). Empoderamiento económico. 23/07/2018, de ONU Mujeres Sitio web:<http://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment>
- EMPRESA 5. (2018). Pan-American Life Insurance Group. Obtenido de <https://www.EMPRESA 5.com/es/el-salvador/home/corporate-governement>
- PNUD. (2017). Alianza para promover el sello de igualdad de género en las empresas "IGUAL-ES". 23/06/2018, de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sitio web: http://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/presscenter/pressreleases/2017/10/17/alianza-para-promover-el-sello-de-igualdad-de-g-nero-en-las-empresas-igual-es-.html
- PNUD. (2017). Día Internacional de la Mujer 2017: "Las mujeres en un mundo laboral en transformación: hacia un planeta 50-50 en 2030". 23/06/2018, de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sitio web: http://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/presscenter/articles/2017/03/08/d-a-internacional-de-la-mujer-2017-las-mujeres-en-un-mundo-laboral-en-transformacion-hacia-un-planeta-50-50-en-2030-.html
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), ONU Mujeres, Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2017). Brechas de Género y Desigualdad: De los Objetivos de Desarrollo del Milenio a los objetivos de Desarrollo Sostenible. 2-JUL-2018, de ONU Sitio web: http://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20colombia/documentos/publicaciones/2017/09/pdf%20web%20brechas%20de%20genero%20y%20desigualdad_final.pdf?la=es&vs=3907
- Robbins, S. (1998). Fundamento del comportamiento organizacional (5ta ed.). Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Ronda, Guillermo. (2003). Cómo integrar el nivel estratégico con el táctico y el operativo. 07/07/2018, de Gestiopolis Sitio web:<https://www.gestiopolis.com/como-integrar-el-nivel-estrategico-con-el-tactico-y-el-operativo/>
- Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias. (2015). ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. 7-7-2018, de Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias Sitio web: ftp://ftp.asturias.es/iaap/formacion/cursos/diseño_acciones_formativas/documentos/U2_10_Análisis_puestos_trabajo.pdf
- EMPRESA 6. (2018). Alta Gerencia. 22/07/2018, de Seguros e Inversiones, S.A. Sitio web:<https://www.EMPRESA 6.com.sv/site/alta-gerencia.html>
- EMPRESA 6. (2018). EMPRESA 6. Obtenido de <https://www.EMPRESA 6.com.sv/site/alta-gerencia.html>
- Superintendencia del Sistema Financiero. (2011). Superintendencia del Sistema Financiero. Obtenido de <http://ssf.gob.sv/index.php/glosarios/391-seguros-33865356>
- UNESCO. (2014). Igualdad de género. 22-06-2018, de UNESCO Sitio web: <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Igualdad%20de%20genero.pdf>
- Universidad de Jaén. (2015). LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA. 22-6-2018, de Universidad de Jaén Sitio web: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>