

Acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en el escenario laboral en  
Puerto Rico

Disertación presentada al  
Departamento de Estudios Graduados  
Facultad de Educación  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
como requisito parcial para  
obtener el grado de Doctor en educación

Por:

Luis A. Adorno González

© Derechos reservados, 2023

**Acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en el  
escenario laboral en Puerto Rico**

**LUIS A. ADORNO GONZÁLEZ**

**Maestría en Planificación  
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras  
2015**

**Bachillerato en Artes con concentración en Economía  
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras  
2013**

Aprobada el 10 de mayo de 2023 por el Comité de Disertación:

---

Claudia X. Alvarez Romero, Ph.D  
Directora Disertación

---

Rosy Fernández García-Menocal, Ph.D  
Miembro del Comité

---

Alicia S. Montañéz García, Ed.D  
Miembro del Comité

## DEDICATORIA

**“Tú, pues, hijo mío, esfuérgate en la gracia que es en Cristo Jesús.”**

**2 Timoteo 2:1**

No es por mis fuerzas sino por la gracia de Dios que me sustenta. Coloqué mis planes en las manos de Dios, y por su gracia, hoy puedo decir que hasta aquí me ha ayudado el Señor.

A mi mamá, Luz Zenaida González Méndez, gracias por enseñarme la virtud del amor, y dejarme siempre saber, que no es por mis fuerzas, sino por la gracia de Dios que me cubre en cada paso que doy en mi vida. ¡Te amo!

A mi papá, Luis Adorno Cruz, gracias por cada sacrificio que has hecho por mi hermana y por mi. Zenimarie y yo jamás olvidaremos la tostada de cada mañana.

Una vida no dará para agradecer el tener un padre como tu.

Al amor de mi vida, Iris Rivas Jiménez, gracias por apoyarme e inspirarme para culminar este sueño en mi vida. Dios obra por caminos misteriosos, y este camino doctoral fue quien enlazó nuestras vidas y nos bendijo con dos hijos hermosos.

¡Te amo!

A la luz de mis ojos, Valentina Sofía Adorno Rivas, gracias por enseñarme lo que es amar sin medidas. ¡Te amo hija mia! Esto lo hago por ti, y mi sueño es, si algún día lees esto, recuerda que siempre puedes lograr lo que te propongas, y como me dijo tu abuela, no es por tus fuerzas sino por la gracia de Dios que también estará sobre tu vida.

A ti mi príncipe, Santiago André Adorno Rivas, ya hoy tienes 21 semanas dentro del vientre de tu mamita, y no sabes cuanto anhelamos tu llegada. ¡Te amo Santi!

A mi hermana, Zenimarie Adorno González, gracias por ser tan genuina,  
bondadosa y acompañarme durante toda mi vida. Que lindo es tenerte a mi lado.

¡Te amo hermana mía!

A toda mi familia y amistades por acompañarme durante estos años.

**¡Muchas gracias!**

## RECONOCIMIENTOS

A mi Comité de disertación por todo el acompañamiento, recomendaciones y consejos para completar esta investigación. En especial, gracias a la doctora Claudia X. Alvarez Romero, directora de la investigación, por su bondad, dedicación con sus estudiantes, disposición y accesibilidad, y lo más importante, por ser paciente y creer en mi.

A la doctora Alicia Montañez García, gracias por aceptar ser parte de mi comité y recomendarme personas clave para ayudarme en este proceso. Gracias por la enseñanza que me brindó en cada curso impartido. A la doctora Rosy Fernández García, gracias por aceptar ser parte de mi comité e inspirarme con sus historias de lucha y de apoyo hacia la mujer. Nuestra sociedad necesita de más personas como usted. Ahora en su etapa de retiro, le deseo muchas cosas bonitas.

A la doctora Lis Cruz Pizarro, son tantas las palabras que le pudiera decir, pero las resumo en vocación. Es muy probable que sin su apoyo, no lo hubiese logrado. Gracias a usted y al Grupo de Apoyo por el acompañamiento durante estos últimos años, fueron instrumental en el apoyo y que no me sintiera solo en el proceso. ¡Gracias! A mi compañera Elizabeth Negrón, sigue adelante, cada vez estás más cerca y me siento muy orgulloso de ti.

No es posible concluir sin mencionar a mis compañeros del alma, esos amigos que te regala la universidad y se quedan para toda la vida. Julia García De León, amiga incondicional, gracias por ayudarme, por las meriendas que me traías, por los consejos brindados, por cada broma que nos lanzamos, y por creer

en mi. Gracias por ser tan especial amiga. A mi querido amigo Rodolfo Díaz Botía, gracias por tu sencillez, humildad y ser un compañero tan importante para mi. Agradezco cada vez que pensaste en mi para una oportunidad laboral, y por ser, junto a Julia, mis compañeros de batalla. Me siento muy orgulloso de ustedes, y aunque quería lograr esta meta junto a ustedes, el tiempo de Dios es perfecto. ¡Los quiero amigos!

## **RESUMEN DE LA DISERTACIÓN**

### **ACCESO DE LA MUJER-MADRE A OCUPACIONES DE LIDERAZGO EN EL ESCENARIO LABORAL EN PUERTO RICO**

Luis A. Adorno González

Directora de la disertación: Dra. Claudia X. Alvarez Romero

Esta investigación parte de la problemática de las limitaciones de acceso que enfrenta la mujer, particularmente, aquella que es madre, para alcanzar ocupaciones de liderazgo dentro de las organizaciones laborales en Puerto Rico. El propósito de esta investigación fue de manera cualitativa estudiar el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en el escenario laboral de Puerto Rico. Para abordar el fenómeno de estudio, se indagó acerca de la influencia en la selección de la carrera laboral de la mujer; las experiencias sobre el liderazgo en el ámbito profesional de la líder; y las experiencias con la maternidad y el rol que ejerce la mujer-madre en el hogar.

Un total de seis participantes fueron seleccionadas de manera intencional. Se utilizó una metodología cualitativa con un diseño de estudio de caso para profundizar en las experiencias de las mujeres líderes, tanto a nivel profesional laboral como en el contexto del hogar. Para recopilar la información se utilizaron dos técnicas: entrevistas con preguntas semiestructuradas y un diario reflexivo. Para las entrevistas semiestructuradas se utilizó un protocolo de 19 preguntas y para el diario reflexivo se utilizó un protocolo de cuatro preguntas. Para análisis de la información se utilizó el modelo de Harry Wolcott (1994).

Como parte de los hallazgos de esta investigación, surgieron cinco categorías de análisis. La primera de estas categorías fue la carrera laboral de la participante y los factores que motivaron esta selección. La segunda categoría consistió en la percepción del liderazgo, tanto la visión que se tiene hoy día como aquellos factores que lo promueven e inhiben. Asimismo, la tercera categoría fue la diferencia entre géneros, donde se examinó tanto las condiciones desiguales como el discrimen hacia la mujer. La cuarta categoría es la perspectiva de la organización. La quinta, y última categoría, lo fue la maternidad en el hogar, y se examinó la distribución de responsabilidades, redes de apoyo y la influencia de lo maternal en el liderazgo femenino. Con los resultados de esta investigación se espera contribuir en el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en Puerto Rico.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>RECONOCIMIENTOS.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN DE LA DISERTACIÓN .....</b>	<b>vii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
Trasfondo .....	1
Planteamiento del problema.....	4
Propósito .....	7
Justificación.....	8
Preguntas de investigación .....	9
Definiciones de términos .....	10
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>11</b>
<b>REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
Introducción.....	11
Acercamiento al fenómeno desde una perspectiva de conducta social .....	11
Aprendizaje social como mecanismo reproductor del patriarcado.....	13
Definición del liderazgo dentro del contexto investigativo.....	14
Dimensiones del liderazgo relevantes para el estudio.....	16
Acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo desde una perspectiva estratégica.....	18
Acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo desde una perspectiva política.....	21
Acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo desde una perspectiva administrativo .....	26
El liderazgo femenino y su relevancia en el acceso a ocupaciones de alto nivel.....	29
Resumen .....	36
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>38</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>38</b>
Introducción.....	38
Enfoque.....	38
Diseño .....	39
Contexto y participantes.....	40
Técnicas para la recopilación de la información.....	41
Entrevista semiestructurada.....	42
Diario reflexivo .....	44
Análisis de la información.....	46

Procedimiento .....	47
Aspectos administrativos .....	47
Permisos.....	48
Proceso de reclutamiento de los participantes .....	48
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>50</b>
<b>PRESENTACION DE LOS HALLAZGOS.....</b>	<b>50</b>
Introducción.....	50
Procedimientos para Presentar los Hallazgos .....	51
Descripción de la recopilación de información.....	53
Perfil de los participantes entrevistados.....	53
<b>Análisis de la información .....</b>	<b>55</b>
Categorías de la investigación.....	55
Categoría 1: Carrera laboral. ....	55
Subcategoría: Selección de la carrera laboral. ....	56
Subcategoría: Experiencias como mujer líder en la carrera laboral. ....	57
Subcategoría: Satisfacción con la carrera laboral.....	58
Categoría 2: Percepción del liderazgo.....	59
Subcategoría: Características del liderazgo femenino.....	59
Subcategoría: Visión del liderazgo.....	61
Subcategoría: Factores que promueven el liderazgo en la mujer. ....	62
Subcategoría: Evolución del acceso al liderazgo femenino. ....	65
Categoría 3: Diferencias entre géneros.....	67
Subcategoría: Percepción respecto con el hombre en ocupaciones de liderazgo. ....	68
Subcategoría: Condiciones desiguales.....	69
Subcategoría: Discrimen en ocupaciones de liderazgo. ....	70
Categoría 4: Perspectiva de la organización. ....	72
Subcategoría: Factores que promueven el acceso en la organización. ...	72
Subcategoría: La inclusión de la mujer como estrategia corporativa. ....	77
Categoría 5: La maternidad en el hogar. ....	79
Subcategoría: Distribución de responsabilidades. ....	79

Subcategoría: Redes de apoyo.....	81
Subcategoría: Influencia de la maternidad en el liderazgo.....	83
Resumen.....	84
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>89</b>
<b>DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>89</b>
<b>Discusión.....</b>	<b>90</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>102</b>
<b>Implicaciones para el liderazgo.....</b>	<b>107</b>
Desde el liderazgo político .....	107
Desde el liderazgo estratégico .....	108
Desde el liderazgo administrativo .....	110
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>111</b>
Recomendaciones para las organizaciones laborales .....	111
Recomendaciones para la política pública de Puerto Rico .....	113
Recomendaciones para estudios futuros .....	113
<b>Limitaciones y delimitaciones del estudio .....</b>	<b>114</b>
<b>A modo de cierre .....</b>	<b>115</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>116</b>
<b>Apéndice A: Protocolo de preguntas para entrevistas semiestructuradas .</b>	<b>128</b>
<b>Apéndice B: Guía de preguntas del diario reflexivo .....</b>	<b>131</b>
<b>Apéndice C: Planilla de revisión de expertos para el protocolo de preguntas semiestructuradas .....</b>	<b>133</b>
<b>Apéndice D: Planilla de revisión de expertos para guía de preguntas diario reflexivo.....</b>	<b>137</b>
<b>Apéndice E: Autorización para efectuar investigación con participantes humanos .....</b>	<b>140</b>
<b>Apéndice F: Hoja de Consentimiento Informado .....</b>	<b>142</b>
<b>Apéndice G: Certificado del Collaborative Institutional Training Initiative..</b>	<b>146</b>
<b>RESUMEN BIBLIOGRÁFICO DEL AUTOR .....</b>	<b>148</b>

## Lista de Figuras

Figura 1: Ocupaciones ejecutivas en Puerto rico, 2010 a 2011 .....	2
Figura 2: Proporción en ocupaciones ejecutivas entre género, 2010 a 2021 .....	4
Figura 3: Brecha entre el hombre y la mujer en ocupaciones de liderazgo en Puerto Rico y Estados Unidos .....	33
Figura 4: Categorías de la investigación .....	55
Figura 5: Categoría 1: Carrera laboral .....	56
Figura 6: Categoría 2: Percepción del liderazgo .....	59
Figura 7: Categoría 3: Diferencia entre géneros .....	68
Figura 8: Categoría 4: Perspectiva de la organización .....	72
Figura 9: Categoría 5: La maternidad en el hogar .....	79

## Lista de Tablas

Tabla 1: Ejemplos de ocupaciones de liderazgo distribuidas entre el hombre y la mujer .....	5
Tabla 2: Beneficios a madres obreras e indicadores socioeconómicos. ....	25
Tabla 3: Perfil de las participantes de la investigación .....	54
Tabla 4: Características del liderazgo .....	61

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### Trasfondo

La igualdad entre los géneros es un imperativo moral y un factor clave para el crecimiento económico y el rendimiento de las organizaciones. Las desigualdades que se producen entre hombres y mujeres constituyen una pieza fundamental para comprender la fragmentación social entre dos colectivos que en términos de cantidad son equitativos. Según las Naciones Unidas, en 2021, el 50.42% de la población mundial estaba constituida por hombres y un 49.58% representaba la totalidad de las mujeres. Por ello, es menester afirmar que las mujeres constituyen una parte fundamental de la mano de obra mundial, pero en instancias, la maternidad, asuntos biológicos que solo afectan a la mujer y las responsabilidades domésticas pudieran tener un efecto adverso en su desarrollo profesional y laboral. Según el informe titulado *La Mujer, la Empresa y el Derecho 2022* del Banco Mundial, cerca de 240 millones de mujeres en edad para trabajar no cuentan con igualdad en el acceso a oportunidades económicas, en 86 países las mujeres tienen restricciones laborales, y en 95 países no se garantiza una igualdad en salario por un trabajo de igual valor para la mujer.

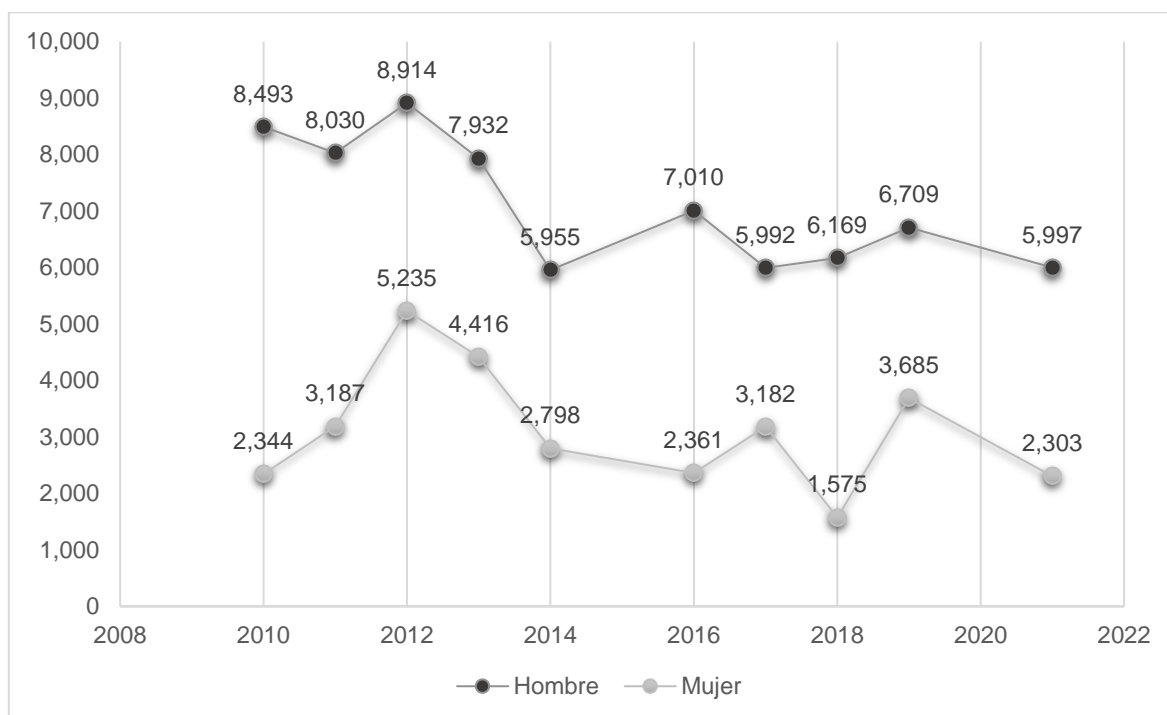
Según Northouse (2016), los investigadores académicos ignoraron los problemas relacionados con el género y el desempeño laboral del individuo hasta la década de 1970, cuando el creciente número de mujeres en ocupaciones de liderazgo y en la academia provocaron cambios dramáticos en la sociedad estadounidense. Posterior al periodo de la Segunda Guerra Mundial, se observó un fenómeno muy conocido, pero no necesariamente comprendido. De acuerdo

con Connelly (1992), este fenómeno es el aumento dramático en la mano de obra femenina en la fuerza laboral y el rol significativo que ha jugado en la economía. Así mismo, el autor destacó que el aumento de la educación de la mujer, las crecientes preferencias por funciones no domésticas, el reconocimiento gradual por parte de los hombres de los beneficios del empleo de la mujer en la economía del hogar, el crecimiento de ocupaciones dominadas por las mujeres y otros factores han sido propicios para dar lugar a estos incrementos (Connelly, 1992). A pesar de los crecientes cambios, aún los investigadores académicos cuestionan si es posible que una mujer pueda liderar en un mundo global, lo que ha generado debates interesantes en torno al tema. Así mismo, Northouse (2016) sostuvo que cada vez es mayor la presencia de mujeres en roles de liderazgo corporativo y político. Sin embargo, aún la brecha es persistente para decir que la mujer y el hombre se encuentran en igualdad de oportunidades a nivel laboral y salarial.

En el contexto de Puerto Rico, las estadísticas de empleo en ocupaciones ejecutivas del Negociado del Censo Federal reflejan una amplia desigualdad en el acceso entre el hombre y la mujer. Al analizar las ocupaciones ejecutivas lideradas por una mujer entre el periodo de 2010 al 2021, se observó que la mujer disminuyó a razón de 2% en su participación en ocupaciones de liderazgo en el País. Es decir, en poco más de una década, no hubo avance en el acceso a ocupaciones de liderazgo en Puerto Rico para la mujer. En la figura 1, mostrada a continuación, se presenta el total de ocupaciones ejecutivas en Puerto Rico.

**Figura 1**

*Ocupaciones ejecutivas en Puerto Rico, 2010 a 2021*



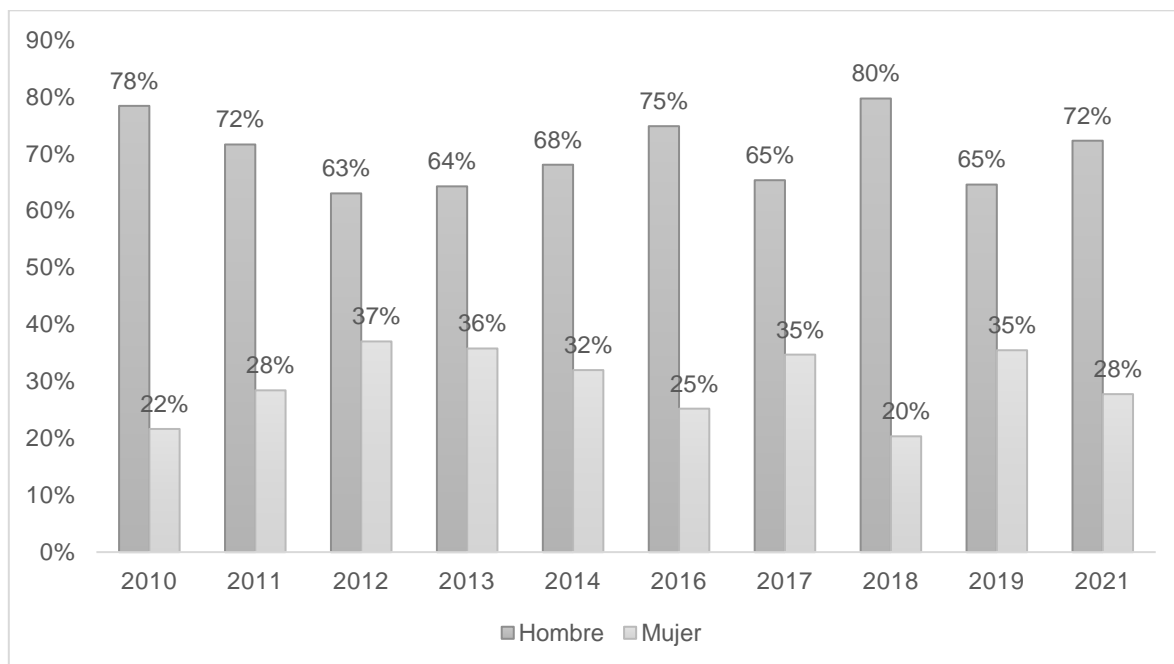
*Nota.* La figura representa el total de posiciones ejecutivas en Puerto Rico por género entre el 2010 al 2021. Los datos son obtenidos de la *Encuesta de la Comunidad Estadounidense*, estimados anuales, del Negociado del Censo Federal de los Estados Unidos. Los datos de 2015 y 2020 fueron removidos del análisis por error de consistencia. Los datos fueron recuperados en febrero de 2023.

La figura 2, mostrada a continuación, representa en términos de proporción, las ocupaciones de liderazgo en Puerto Rico entre el hombre y la mujer. En 2021, la mujer ostentaba el 28% de las ocupaciones de liderazgo mientras que el hombre ocupada el 72%, una diferencia porcentual de 44%, identificada como la brecha actual en posiciones de liderazgo entre ambos géneros. Lo anterior, es fundamental para comprender la limitación de acceso a oportunidades para ocupar posiciones de liderazgo en Puerto Rico.



**Figura 2**

*Proporción en ocupaciones ejecutivas entre género, 2010 a 2021.*



*Nota.* La figura representa la proporción entre el hombre y la mujer respecto con el total de ocupaciones ejecutivas en Puerto Rico entre el periodo del 2010 al 2021. Los datos son obtenidos de la *Encuesta de la Comunidad Estadounidense*, estimados anuales, del Negociado del Censo Federal de los Estados Unidos. Los datos de 2015 y 2020 fueron removidos del análisis por error de consistencia. Los datos fueron recuperados en febrero de 2023.

### **Planteamiento del problema**

El problema de esta investigación fue la limitación en el acceso a oportunidades de crecimiento y desarrollo en ocupaciones de liderazgo para mujer-madre en el contexto laboral de Puerto Rico. Varela (2012) sostuvo que 9 En dicho sentido, la mujer, históricamente, no ha tenido las mismas oportunidades

que el hombre para ocupar posiciones de liderazgo y ejercer un rol activo en la toma de decisiones de las organizaciones.

En la tabla 1, a continuación, se presentan a modo de comparación cuatro cargos de liderazgo en los Estados Unidos, entre los que se destaca el puesto de presidencia de universidades, CEO de empresas u organizaciones, la gobernación de los estados y la legislatura de los Estados Unidos. Como resultado de esta comparación, se encontró que en 2016 el 70% de los cargos de presidencia de universidades eran ocupados por hombres mientras que el 30% por mujeres. Asimismo, el 96% de los hombres ocupaban los puestos de CEO mientras que un 4% eran mujeres. Lo que respecta a la gobernación, el 88% de los estados era gobernado por un hombre mientras que un 12% lo gobernaba una mujer. Por último, el 81% de la legislatura de los Estados Unidos estaba compuesta por hombres mientras que el 19% eran mujeres. Por ello, los datos presentados reflejan un panorama desigual en el acceso de oportunidades y denotan una amplia brecha entre la mujer y el hombre.

**Tabla 1**

*Ejemplos de ocupaciones de liderazgo distribuida entre el hombre y la mujer*

Año	Presidencia de Universidad		CEO		Gobernación de los estados		Legislatura de Estados Unidos	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
1998	19%	81%	0%	100%	6%	94%	12%	88%
2001	21%	79%	1%	99%	10%	90%	14%	86%
2006	23%	77%	2%	98%	16%	84%	16%	84%
2011	26%	74%	2%	98%	12%	88%	17%	83%
2016	30%	70%	4%	96%	12%	88%	19%	81%

*Nota.* Información adaptada por parte del investigador. En la tabla se incluyeron los datos de posiciones de liderazgo provistos por el *Centro de Mujeres y Política*

*Estadounidense (CAWP, por sus siglas en inglés). Los datos fueron recuperados en febrero 2023 de <https://cawp.rutgers.edu/facts/current-numbers>.*

Desde el punto de vista educativo, las mujeres han avanzado significativamente en lo que respecta a la obtención de grados académicos, incluso, superando a los hombres en las tasas de graduación universitaria (Bauman y Ryan, 2015 según citado en Foster et al., 2020). En el contexto de Puerto Rico, y según los datos de la *Encuesta de la Comunidad Estadounidense* en 2021, el 31.7% de las mujeres con 25 años o más poseía un grado de bachillerato, una diferencia de 9.3% al comparar con los hombres, con un 22.4%. Por tanto, en Puerto Rico, desde el punto de vista de la preparación académica, existe una mayor proporción de mujeres que hombres ostentando grados académicos.

Sin embargo, a pesar de que en Puerto Rico se observa que la mujer supera al hombre en nivel de educación, existen factores que limitan su desarrollo profesional dentro de las organizaciones laborales. Por ello, es menester abordar el asunto de los roles y responsabilidades, que de alguna forma u otra, impregnados en la conducta social de los individuos, asignan a la mujer una carga mayor de responsabilidades sobre la crianza y la labor doméstica del hogar a diferencia del hombre. Durante siglos se le ha asignado un rol a la madre sobre la educación temprana del niño, lo que a su vez, exige retos en la mujer que no necesariamente el hombre tiene que enfrentar. Según Ramírez (2004), la tendencia de que la mujer abandone la actividad laboral con el nacimiento de los hijos ha ido cambiando paulatinamente entre generaciones. La mujer con el pasar de los años ha luchado por mantener su presencia en las altas esferas del empleo.

Asimismo, Arriagada (2004) observó en América Latina que la participación de la mujer aumentó en la cohorte de edad de 35 a 49 años entre 1990 al 2002, ya que los hijos se encuentran en plena edad escolar o se han independizado. No obstante, esta participación en el mercado laboral fue más reducida en la cohorte de edad entre 25 a 34 años, ya que regularmente son este grupo de madres las que tienen hijos en edad preescolar. En relación con esto, Ramírez (2004) sostuvo que las tasas de actividad laboral aumentan a medida que los hijos crecen, puesto que la madre dispone de más tiempo para dedicarlo a trabajar fuera de casa. Entonces, si las tasas de participación aumentan en la medida que van creciendo los niños, significa que hay un lapso en el que la madre ve su desarrollo y crecimiento profesional limitado en contraste al hombre.

### **Propósito**

El propósito de esta investigación fue estudiar de manera cualitativa el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en el escenario laboral de Puerto Rico. Para lograr este propósito fue necesario indagar sobre las dificultades que enfrenta la mujer para alcanzar ocupaciones de liderazgo en los escenarios laborales. Además, conocer los factores que promueven el acceso laboral de la mujer, así como aquellos que inhiben su participación en ocupaciones de liderazgo. Finalmente, durante este proceso de investigación se identificaron las prácticas del liderazgo dentro de las organizaciones laborales que ayudan a promover el acceso de oportunidades de liderazgo para la mujer-madre. Se espera que los resultados de esta investigación aporten en las estrategias del Estado y el sector privado para facilitar el acceso de la mujer-madre a cargos de liderazgo en el País.

## Justificación

En Puerto Rico es muy poco lo que se ha investigado acerca de la relación entre la maternidad y el acceso de la mujer a ocupaciones de liderazgo en los escenarios laborales. Estudios revelan que, en un mundo laboral competitivo, los niños y cualquier interrupción del trabajo asociado a la maternidad es probable que amenace la carrera laboral de la mujer, ya que estas todavía se encargan del cuidado de los niños en la sociedad contemporánea (Gangl y Ziefel, 2009). Según la teoría del capital humano de Becker (2009), cuando la productividad individual y la productividad de los trabajadores viene dada por las habilidades formales, la experiencia y la rutina, cualquier período de actividad no relacionada con el mercado es probable que genere pérdidas de oportunidades de ascenso en el empleo debido a los procesos de depreciación del capital humano, así como a la falta de nuevas inversiones en capital humano que son generadas a partir de la educación continuada del individuo. Según un estudio de Anderson, et al. (2002), existen variables que pueden medir el impacto de la maternidad en una madre, tales como la educación, la experiencia laboral y el tiempo de salida de la fuerza laboral. Los autores sostuvieron que la maternidad en la mujer produce depreciación del capital humano que ocurre durante la ausencia en el mercado laboral, particularmente, el efecto se produce en las madres altamente calificadas.

Así mismo, la maternidad tiene un efecto adverso en el desarrollo profesional de la mujer más pronunciado en el cohorte de edad entre 20 a 40 años, ya que es el periodo donde mayormente la mujer tiende a dar a luz a un hijo (Kahn, et al., 2014). Por lo anterior, y reconociendo la influencia de la maternidad

en el desarrollo del liderazgo de la mujer-madre, es de gran importancia que los resultados obtenidos en esta investigación puedan ser considerados por el estado, la política pública y las organizaciones para implementar mecanismos efectivos para mitigar el efecto adverso que pudiera ocasionar en la mujer el periodo de inactividad laboral durante la maternidad, incluyendo, asuntos como la lactancia, la menstruación, endometriosis y otras consideraciones biológicas que impactan solo a la mujer. Dado a que no existe mucha investigación en torno a este tema en Puerto Rico, este estudio representa una oportunidad para el campo de la investigación y las recomendaciones esbozadas pueden aportar a las organizaciones laborales, el desarrollo de la política pública de Puerto Rico y futuras investigaciones respecto a este tema.

### **Preguntas de investigación**

Para este estudio cualitativo se propuso un total de cuatro preguntas de investigación. La pregunta principal que dirigió esta investigación tuvo como base la recomendación de Cresswell y Guetterman (2019), donde se recomienda el uso de una pregunta central y otras específicas. Ante ello, la pregunta central de esta investigación fue: ¿Cómo se promueve el acceso de la mujer-madre para ocupar cargos liderazgo en el escenario laboral en Puerto Rico? Las preguntas específicas fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta la mujer-madre para ocupar cargos de liderazgo en el escenario laboral?
- ¿Cuáles son los factores que inhiben el acceso a ocupaciones de liderazgo de la mujer-madre?

- ¿Cuáles son las prácticas que promueven el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en Puerto Rico?

### **Definiciones de términos**

- participación laboral – Es toda la población civil no-institucionalizada mayor de 16 años que están empleados o desempleados, según definido por el Censo Federal de los Estados Unidos.
- ocupaciones de liderazgo – Su función dentro de la organización es determinar y formular políticas y dirigir la gestión general de las empresas u organizaciones del sector público y privado dentro de las directrices establecidas por una junta o consejo rector. Los líderes están encargados de planificar, dirigir o coordinar actividades operacionales con la ayuda de subordinados y administradores de personal (elaboración propia).
- madres – Para propósitos de esta investigación, se consideró madre a toda mujer que ha concebido o adoptado y que ha sido parte del proceso de crianza de su hijo(a) (elaboración propia)

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

#### **Introducción**

El interés por entender el fenómeno del aumento exponencial de la mujer en la fuerza laboral por parte de los académicos ha ido incrementado en los últimos años (Northouse, 2016). El aumento en la educación, y las crecientes preferencias por funciones no domésticas ha propiciado que la mujer esté inmersa en la actividad laboral. Sin embargo, el acceso a ocupaciones de liderazgo para la mujer se ha visto limitada en comparación con el género masculino. Ante ello, es menester traer a colación elementos culturales y sociales que de cierta forma han incidido o fomentado el desarrollo del fenómeno de estudio. Abordar este fenómeno trae consigo una serie de complejidades, por tanto, es meritorio abordarlo desde una dimensión ontológica que pretenda profundizar en la esencia de lo que es el fenómeno y cómo se vincula con las distintas dimensiones del liderazgo, lo que permitirá entender este planteamiento desde una perspectiva más amplia.

#### **Acercamiento al fenómeno desde una perspectiva de conducta social**

Desde siglos atrás ha permeado una latente distinción entre el hombre y la mujer en la sociedad global. Ante ello, Freud (1965) como se citó en Northouse (2016), afirmó que si algo está el ser humano acostumbrado a hacer es a no dudar en distinguir a primera vista lo que es una persona, ya sea hombre o mujer. Desde el punto de vista histórico, las diferencias entre género y equidad están estrechamente vinculadas (Facio y Fries, 2005). Manfred (1977) como se citó en Herrera (2000) expuso que hablar desde una perspectiva de género es narrar una



historia de imposición y sometimiento que nace con la implantación del elemento patriarcal en las sociedades antiguas. Según Facio y Fries (2005), las ideologías patriarcales no solo construyen las diferencias entre hombres y mujeres, sino que las construyen de manera tal que las diferencias pudieran apreciarse como algo natural o parte del ser.

Por ello, se destaca la importancia del elemento social del patriarcado en las familias y cómo esto ha influenciado durante mucho tiempo en el tipo de roles que deben asumir los individuos dentro del hogar. Por tanto, el desarrollo profesional laboral, el alcance de la autosuficiencia económica, la adquisición y desarrollo de competencias académicas, entre otros, no era un asunto prioritario respecto a la mujer en tipo de contexto familiar. Así las cosas, aquello que se entendía como importante era el quehacer de las tareas domésticas y el cuidado infantil de los hijos. Ante esta situación, es propicio que se aborde el suceso histórico de la marginación laboral que ha enfrentado la mujer durante siglos. Por ello, la asignación de roles, directamente, ha sido un factor limitante en el desarrollo profesional de la mujer-madre en contextos laborales profesionales. Herrera (2000) sostuvo que para que una sociedad se dirija hacia el equilibrio tiene que haber armonía entre las actividades que realizan tanto el hombre como la mujer. Por tanto, no está prescrito una tarea particular para un género, por lo que se debe romper el concepto de familia tradicional caracterizada por la jerarquía rígida entre el hombre y la mujer, lo masculino y lo femenino, y el modelo de madre abnegada y padre proveedor.

## **Aprendizaje social como mecanismo reproductor del patriarcado**

Es importante abordar sobre los factores sociales que inciden en la conducta del ser humano. En este análisis pudieran surgir posibles causas que inciden en lo que un ser humano es capaz de decidir. Ante ello, es pertinente destacar los factores externos que ocurren en la vida del individuo. Bandura (1977) sostuvo que las personas no están equipadas con unas conductas innatas, lo que significa que el individuo las aprende. Bandura expuso el aprendizaje por medio de modelos, ya que parte de las conductas se aprenden a través de la observación. Así pues, si existe el aprendizaje por medio del modelaje, entonces, pudiera existir una relación entre las acciones de los individuos y el modelaje al que se ha expuesto entre generaciones. Más importante aún, para entender el por qué la mujer se ha visto limitada en su desarrollo profesional laboral por su rol de madre, sería pertinente auscultar si esto guarda alguna relación con lo que es la conducta aprendida entre generaciones, entiéndase por las conductas que vio y aprendió de su madre, abuela, y demás parientes. La mujer vivía con base en lo que entendía era correcto: ser reproductora y cuidadora del hogar.

Ante ello, Sternszus y Cruess (2016) realizaron un estudio sobre la comprensión de los modelos de conducta en la educación médica fundamentado en la teoría del aprendizaje social de Bandura. En este estudio se validó que el aprendizaje por medio de modelos de Bandura para adquirir una nueva actitud o comportamiento se podía aplicar en una facultad de educación médica. Conforme con Bandura (1986) como se citó en Sternszus y Cruess (2016), para adquirir una nueva actitud o comportamiento mediante el modelo de conducta, el individuo observa lo que se modela, crea una representación mental de ello, reproduce lo

que se le ha modelado y se motiva para incorporar el comportamiento mismo. Por ello, si un individuo es capaz de observar, recrear una representación, reproducir y modelar una conducta, cabe la posibilidad de que a través de las generaciones se haya reproducido un patrón social de conducta arraigada a la división de roles y funciones de la mujer dentro del hogar tradicionalista, lo que implícitamente haya incidido en su desarrollo educativo y profesional a lo largo de la vida.

Para Casares (2008), en la familia patriarcal ocurre un modelaje de conducta de sumisión de la mujer en relación con el hombre, que con su papel de proveedor promueve estabilidad económica. Así mismo, el autor reveló que los hijos que ven a la madre representar el papel de esposa débil aprenden a reverenciar el patriarcado y a devaluar la expresividad de la mujer dentro del contexto familiar. En otras palabras, este autor sostuvo que el modelaje del patriarcado en el hogar impulsa la reproducción de este entre las generaciones, lo que permite que se perpetúe esta conducta en la sociedad, aún con los propios avances que se han tenido a través de la historia.

### **Definición del liderazgo dentro del contexto investigativo**

A pesar de la multiplicidad de formas en que se ha conceptualizado el liderazgo, Northouse (2013) sostuvo que es posible identificar los siguientes componentes como elementos fundamentales del fenómeno: (a) el liderazgo como un proceso, (b) el liderazgo implica influencia en otros, (c) el liderazgo se produce en grupos, y (d) el liderazgo implica objetivos comunes. A tenor con lo antes planteado, el concepto del liderazgo es visualizado por el autor como el proceso por el cual una persona influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común. Por otro lado, Solano, et al. (2007) sostuvieron que el liderazgo es un

proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otros con el objetivo de lograr objetivos comunes. Así mismo, Northouse (2016) sostuvo que el liderazgo se puede definir como un proceso en el cual el líder es capaz de influenciar o motivar en el que un individuo pueda desarrollarse y lograr un cambio en función a sus metas y objetivos. Según Summerfield (2014), el liderazgo consiste en mejorar las cosas. Partiendo de la premisa anterior y tomando en consideración a los autores previos, el liderazgo en su esencia tiene como fin ulterior lograr cambios positivos en las personas, así que el objetivo que ellos llaman común no es unilateral, sino que impacta la vida tanto del líder como de sus seguidores. Northouse (2013) sostuvo que sin influencia el liderazgo no existe, y esta influencia no solo es de líder a seguidor, sino que es un proceso recíproco donde los seguidores influyen en el líder. Según Burns (1978), el liderazgo es un proceso en el que los líderes y seguidores se ayudan mutuamente para avanzar hacia un nivel superior. El liderazgo no es elitista, lo que significa que el líder no está por encima ni son considerados superiores a sus seguidores (Burns, 1978).

Es menester destacar que el liderazgo se puede manifestar en escenarios inimaginables, un líder puede surgir en diferentes contextos o situaciones (Gardner, et al., 2014). Ante ello, es preciso destacar qué características debe poseer ese líder. Así pues, Kouzes y Posner (2003) sostuvieron unas características que debe ostentar ese líder, estas son: (a) ser un modelo que seguir para los demás; (b) inspira una visión común; (c) desafía los procesos; (d) impulsar a otros a lograr un cambio; y (e) motiva a otros. Tomando en consideración lo mencionado respecto con la definición de liderazgo, múltiples autores han abordado este concepto, y en ninguna de las definiciones se ha

sostenido que el liderazgo tenga definido un género particular, raza, lugar de procedencia o color de piel. Por tanto, el liderazgo puede emanar en cualquier circunstancia, contexto o situación. Ante ello, se ha destacado consistentemente que la mujer ha ascendido a un ritmo lento en comparación a los hombres respecto a los cargos de liderazgo en el contexto laboral de Puerto Rico. A continuación, se abordará sobre las dimensiones de liderazgo y conceptos que inciden en la investigación y sus implicaciones sobre el fenómeno de estudio.

### **Dimensiones del liderazgo relevantes para el estudio**

Para propósitos de este estudio, se han seleccionado las dimensiones del liderazgo estratégico, político y administrativo con el fin de articular y desarrollar los planteamientos en relación con el acceso a ocupaciones de liderazgo para la mujer-madre en el escenario laboral en Puerto Rico.

Según el *Educational Leadership Constituent Council* (en adelante, ELCC) (2011), el liderazgo estratégico consiste en promover el éxito de los individuos facilitando el desarrollo, la articulación, la implantación y el sostenimiento de una visión compartida que cuenta con el apoyo de todos los implicados. El liderazgo estratégico implica el desarrollo de competencias estratégicas en los individuos a fin de fortalecer la capacidad de liderazgo colectivo de la organización (Hughes, et al., 2014). Así mismo, Hughes et al. (2014) sostuvieron que el liderazgo estratégico potencia el rendimiento continuo de la organización, logrando maximizar su productividad de forma que las operaciones de la organización puedan ser sostenibles en el largo plazo. Por tanto, lo antes mencionado implica que una organización para ser sostenible en el largo plazo tiene que evolucionar

constantemente y adaptarse a los cambios sociales y económicos, por lo que el elemento estratégico siempre conllevará una acción de cambio.

Según el ELCC (2011), se define el liderazgo político como aquel que promueve el éxito en los individuos al comprender, responder e influir en el contexto político, social, económico, legal y cultural. El liderazgo político requiere de una visión que sobrepase las posibilidades inmediatas que puedan generar el logro de propósitos en común para la sociedad (Delgado, 2004). Los líderes políticos a menudo formulan ideas y visiones que emergen en respuesta a sus seguidores, lo que conlleva en ocasiones a tener líderes sin creencias, sin ideas, en fin, líderes sin criterio propio. Son los líderes políticos los que se encargan de formular las leyes, políticas públicas, y mandatos que inciden directamente en la sociedad.

El liderazgo administrativo consiste en promover el éxito de los miembros que constituyen la institución mediante la administración de la organización, las operaciones y los recursos disponibles para asegurar un ambiente de aprendizaje colectivo, eficiente y efectivo (ELCC, 2011). Así mismo, Colón (2016) destacó que la dimensión del liderazgo administrativo se vincula con la descentralización de los procesos y la toma de decisiones compartida entre los miembros de la organización con el fin de que puedan unir esfuerzos que permitan maximizar el tiempo y los recursos dirigidos a cumplir con la visión y misión de la entidad. Castillo (2005) sostuvo que el líder administrativo debe poseer el conocimiento, las destrezas y los atributos para entender y mejorar la organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación de esta. Todo líder administrativo tiene

a su cargo la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y evaluar todas las actividades que se lleven a cabo en la organización.

### **Acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo desde una perspectiva estratégica**

Según Hughes et al. (2014), la influencia estratégica debe emanar de un proceso de participación del colectivo de la organización en el proceso estratégico, forjando relaciones dentro y fuera de la organización y utilizando la cultura y los sistemas de influencia. De esta forma, los autores sostienen que, en este sentido, se es más efectivo cuando también se implican dimensiones estratégicas que tocan todos los interesados de la organización, particularmente, los empleados de esta. Es de interés este planteamiento en la medida que se resalta que parte esencial del elemento estratégico es la inclusión y el acceso de todo el personal, sin ningún tipo de limitaciones, incluidas las de género. Por tanto, resulta interesante conocer en qué medida la mujer-líder participa de los procesos de planificación estratégica en las organizaciones. Ante ello, una investigación de Perkins y Phillips (2019) arrojó que, en promedio, los prejuicios raciales, la discriminación y los conflictos entre grupos étnicos, cuando no se atienden, pueden impedir el crecimiento económico de una organización. Este estudio fue realizado con datos de 188 de los 193 países reconocidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU, por sus siglas).

Acorde con un estudio de Nielsen y Huse (2010), los autores identificaron que las mujeres que se incorporan a grupos predominantes por hombres traen consigo valores y actitudes diferentes, lo que da lugar a una mayor diversidad de valores, aumenta el nivel de debate y la generación de alternativas para las

organizaciones. Así pues, esas diferencias pueden ser cruciales para la capacidad de dirigir a nivel estratégico los asuntos de la organización. Por tanto, el rol de la mujer resulta de gran importancia a la hora de tomar decisiones estratégicas en las organizaciones, lo que aborda sobre la importancia de fomentar el acceso de la mujer-madre en ocupaciones de liderazgo dentro de la organización. Según Naholi (2008), la imagen que se tiene respecto al liderazgo es uno de los mayores problemas que enfrentan las mujeres que intentan ascender a las posiciones de liderazgo en el ámbito laboral.

En un estudio de Tomal y Jones (2015), llevado a cabo con participantes líderes de un grupo de empresas del sector de la manufactura, se sostuvo que no existía diferencia entre género en los cargos de liderazgo, tanto el hombre como la mujer dominaban las competencias requeridas para ocupar el cargo. Sin embargo, en menor proporción, la mujer dominó en competencias relacionadas a la motivación, la comunicación y la resolución de conflictos. Por ello, resultados como estos justifican la necesidad de inclusión de mayor cantidad de mujeres líderes en las organizaciones para ser parte de los procesos estratégicos de las empresas. Según Naholi (2008), mientras más alto es el cargo, se ha observado que menor es el acceso de las mujeres en estas gestiones estratégicas en la empresa.

En vías de promover la evolución de la mujer en cargos de alta jerarquía en las organizaciones, es necesario, desde una perspectiva más amplia, facilitar el que la mujer pueda también ser parte de los cambios estratégicos de las organizaciones. Incluso, que tengan la capacidad de crear y formular nuevas prácticas que permitan que las organizaciones sean sostenibles a lo largo del



tiempo (Vázquez, 2012). Existen modelos como el de Kouzes y Posner (1987) que describen al liderazgo como un conjunto de prácticas capaces de aprender. Por ello, la mujer puede fundamentar su práctica en este modelo y aplicar en sus funciones estratégicas los siguientes elementos: (1) Desafiar los procesos – para desafiar los procesos es menester que la mujer experimente y explore formas de cómo mejorar la organización; (2) Inspirar una visión compartida – la mujer es capaz de prever un futuro positivo, previamente, se ha destacado su habilidad para comunicar, ser expresiva y genuina con el trato a sus seguidores, característica esencial en un líder estratégico; (3) Permitir que otros actúen – otra característica del liderazgo estratégico es permitir que los integrantes de la organización se sientan parte de la misma, incluyendo su visión y misión, por lo tanto, es importante que se desarrollen relaciones basadas en confianza mutua; (4) Modelar el camino – modelar el camino implica enseñar a otros y crear oportunidades que permitan a futuros líderes desarrollarse; (5) Alentar el corazón – un líder es capaz de reconocer y celebrar los logros de su equipo, lo que en definitiva anima al colectivo.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente, Eagly y Johnson (1990) como se citó en Northouse (2016) examinaron 162 estudios que comparaban los diferentes tipos de liderazgos que ejercían los hombres y las mujeres. Los estudios demostraron que las mujeres, más que los hombres, manifestaban estilos de liderazgo orientados a las relaciones interpersonales y democráticas, y los hombres se orientaban más a las tareas y al estilo autocrático. Así mismo, revelaron que las mujeres facilitan un comportamiento más colaborativo y democrático. En general, y siguiendo el modelo de Kouzes y Posner

(1987) y lo definido anteriormente como liderazgo estratégico, la mujer por su modo de dirigir es sin duda, un elemento clave para el desarrollo sostenible de las organizaciones a lo largo del tiempo.

### **Acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo desde una perspectiva política**

El liderazgo político tiene un rol fundamental para contrarrestar las diferencias que persisten entre género en los cargos de liderazgo en las organizaciones. Núñez (2013) sostuvo que es momento de traer al debate la mayor integración de mujeres al ámbito político. No obstante, la integración al debate tiene que traer consigo un pensamiento feminista, de lucha, de justicia y que persiga eliminar cualquier tipo de discriminación en contra de la mujer. Desde el liderazgo político, las leyes ejercen un rol fundamental para promover la equidad e igualdad en la sociedad. Igualdad para comprender que todos en la sociedad tienen los mismos derechos y equidad como herramienta y proceso para alcanzar la igualdad de oportunidades.

Mercurio (2008), a través de un diseño de investigación, pudo separar el factor del género de los líderes políticos. Según los resultados de ese estudio, el autor sostuvo que cuando aumenta el acceso en la esfera política por parte de la mujer, aumenta el nivel de oportunidades de la mujer en la política general, es decir, las féminas se interesan y se involucran más en estos asuntos. Además, en la medida que hay mayor cantidad de mujeres en las decisiones políticas se ha visto como resultado la resolución de conflictos o preocupaciones que surgen del hogar y la vida familiar en la sociedad.

Siguiendo el argumento anterior, resulta importante comprender los beneficios que trae consigo para la mujer, cuando existe un mayor liderazgo femenino en la esfera pública. Entonces, el asunto de escasez de oportunidades respecto al acceso de ocupaciones de liderazgo pudiera verse beneficiado en la medida que más mujeres se inserten en la formulación de políticas públicas, partiendo de un principio de empatía y solidaridad entre el propio grupo de mujeres. Según discutido, los datos en Puerto Rico reflejan una amplia brecha entre el hombre y la mujer en ocupaciones de liderazgo. Sin embargo, en Puerto Rico no ha ocurrido distinto a otros escenarios de Estados Unidos, América Latina, Europa u otros contextos geográficos.

Considerando el planteamiento de Mercurio (2008), pudiera incidir en la estrechez de oportunidades de liderazgo para la mujer el efecto de tener poca legislación puertorriqueña para atender o flexibilizar los asuntos familiares, particularmente, aquellos que tienen un impacto directo en la mujer, como lo es la maternidad y su reinserción al ámbito laboral. Según una encuesta realizada por Marola (2019), el 27% de las encuestadas afirmaron que la maternidad se está convirtiendo en un obstáculo para el éxito profesional y económico de las mujeres.

Según Rincón (2015), las mujeres históricamente han carecido de espacios para deliberar, y cuando se han atrevido a alzar su voz en contra de la opresión, han sido señaladas, perseguidas y juzgadas. Debido a que durante mucho tiempo los hombres han estado a cargo de la esfera política, las mujeres apenas comienzan a ocupar estos cargos, por lo que han visto su experiencia limitada en contraste con el hombre. Al no tener igualdad de espacio en la esfera política, se le ha negado la posibilidad de luchar por perseguir un futuro con mayores

oportunidades y libertades que le permitan desenvolverse con mayor éxito en el ejercicio de su liderazgo profesional.

Al comparar lo abordado por Rincón (2015) y la historia política de Puerto Rico, se ha encontrado cierta similitud con el contexto político puertorriqueño. En 1948, Luis Muñoz Marín fue electo democráticamente como primer gobernador de Puerto Rico. Luego de 75 años de historia, 19 eventos electorales, 13 gobernadores escogidos por el Pueblo, solo una mujer ha sido elegida mediante un proceso democrático para ocupar el cargo de gobernación. Esto representa únicamente el 7% de presencia de la mujer en el puesto de mayor liderazgo en el País.

Por lo expuesto anteriormente, las leyes juegan un papel fundamental en el ejercicio del liderazgo político para contrarrestar las diferencias que persisten entre género, tales como la igualdad de derechos y la equidad en el acceso de oportunidades de liderazgo. Es a través de estos mecanismos que se pueden posibilitar las oportunidades de desarrollo de liderazgo para la mujer. Según Facio y Fries (2005), la función del derecho es regular la convivencia de hombres y mujeres dentro de un entorno social con el fin de promover la realización personal y colectiva de aquellos individuos que forman parte de una comunidad. Dicho esto, es menester destacar una incongruencia entre lo que se persigue como fin y lo que realmente ocurre. Así pues, es un llamado a repensar el derecho y su función social, resulta imperante desarrollar leyes que cobijen, impulsen y permitan el pleno desarrollo del individuo, no tan solo de la mujer, sino del propio colectivo.

Es menester destacar cómo las leyes del gobierno de Puerto Rico, en esencia, son machistas, perpetúan un lenguaje patriarcal, y no han logrado un

avance en la protección de los derechos de la mujer. Por tanto, han retrasado la evolución profesional de la mujer-madre en las posiciones de liderazgo en el País. En Puerto Rico, existe la Ley Núm. 9 de 3 de enero de 2019, conocida como la *Carta de Derechos de la Mujer Trabajadora*. Esta Carta de Derechos es una compilación general de los derechos que le son reconocidos a las mujeres trabajadoras del sector público y privado de Puerto Rico. Entre los derechos reconocidos, se encuentran los siguientes:

- No ser discriminada en su empleo, ni salarialmente por razón de su sexo;
- ocho semanas con el pago del 100% del salario durante el periodo de la maternidad;
- acceso a área privada, segura, higiénica, con ventilación y energía eléctrica para lactar a su bebé o extracción de leche materna
- periodo de lactancia de hasta una hora;
- protección de la plaza de trabajo; y
- el Patrono no podrá, sin justa causa, despedir a la mujer embarazada.

Sin embargo, la Ley, en esencia, no está logrando el fin para la cual fue diseñada.

En 2021, el Negociado del Censo Federal en la *Encuesta de la Comunidad Estadounidense* publicó el salario promedio en las posiciones gerenciales para Puerto Rico. Como resultado, el hombre en este tipo de ocupaciones genera ingresos en promedio de \$50,441 y la mujer en la misma posición obtiene \$41,351, una diferencia neta de \$9,090. Visto desde otra forma, el hombre gana un 18% más que la mujer bajo un mismo cargo y funciones. Por otro lado, la Ley establece un periodo de maternidad para la mujer no así para el hombre. De forma

no explicita, el mensaje de la Ley es de mujer ciudadana y hombre proveedor. En este sentido, la Ley es patriarcal y perpetúa estas diferencias entre el hombre y la mujer.

En contraste con legislaciones laborales en otros contextos geográficos, países como Suecia, Reino Unido, Noruega y Chile tienen mayores beneficios para las madres y a su vez presentan mejores indicadores socioeconómicos e importantes para el País. Cabe destacar, los indicadores positivos que presentan los países en comparación pudieran estar estrechamente vinculados con las legislaciones favorables que tienen para la mujer-madre. Por ejemplo, Suecia tiene 35 semanas de maternidad y el pago del 80% del salario total del individuo, como resultado, tienen una tasa de natalidad de 11.40%, índice de fecundidad de 1.76 y una tasa de crecimiento demográfico de 1.4%. Así mismo, Noruega y Reino Unido tienen el beneficio de estar en periodo de maternidad por más de 30 semanas, lo que equivale a un periodo que se extiende durante siete meses

**Tabla 2.**

*Beneficios a madres obreras e indicadores socioeconómicos*

País	Semanas	Tiempo de Pago	Tasa de natalidad	Índice de Fecundidad	Tasa de crecimiento demográfico
Suecia	35	80%	11.40%	1.76	1.4%
Reino Unido	7, 7-39,	7 semanas 90% del salario, 7-39 semanas menos del 90% del salario	11%	1.68	0.6%

País	Semanas	Tiempo de Pago	Tasa de natalidad	Índice de Fecundidad	Tasa de crecimiento demográfico
Noruega	35 o 45	100% o 80%	10.40%	1.56	0.9%
Chile	18	100%	13.14%	1.77	0.8%
Puerto Rico	8	100%	10.8%	1.30	-2.1%

*Nota.* Información recopilada de la Organización Mundial del Trabajo. Banco Mundial de Datos, 2020.

Según Román y Ferri (2013), la función de liderazgo político es fundamental para el sostenimiento de las sociedades. Así mismo, los autores sostuvieron que las mujeres suponen la mitad de la población mundial; sin embargo, su participación política es insuficiente en los cargos de liderazgo en proporción a su nivel de presencia mundial. Un cambio en la visión de cómo hacer política en favor de la mujer podrá facilitar el desarrollo del liderazgo, y con toda posibilidad, favorecerá la incursión de más mujeres líderes en la esfera política del País.

### **Acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo desde una perspectiva administrativo**

La incorporación de la mujer en los puestos de dirección ha tomado relevancia en las últimas décadas. Según Caballero, et al. (2011), la presencia de la mujer en los puestos de liderazgo en las empresas se percibe como un nuevo estilo de vida, pues son las mujeres las que están a cargo de tomar las decisiones y ejercen poder en áreas que tradicionalmente han sido ocupadas por los hombres. Sin embargo, a pesar de los avances obtenidos en los últimos años, la mujer se enfrenta a múltiples barreras para ascender a cargos de alta jerarquía en

las organizaciones. Uno de los factores que ha influenciado la limitación en el avance es la imagen que se tiene respecto al liderazgo y su vinculación con lo masculino y no con lo femenino (Naholi, 2008). Por consiguiente, mientras más alto es el cargo de liderazgo, menor cantidad de mujeres se puede cuantificar. Consistente con esto, las estadísticas reflejan que la descentralización de procesos y la toma de decisiones compartidas han estado inclinadas más hacia la parte masculina de la organización que a la femenina, limitando su posibilidad de desarrollo profesional y de ascenso a cargos de liderazgo dentro de la organización. Según Caballero et al. (2011), las mujeres ejecutivas sufren a lo largo de su carrera algún tipo de discriminación para ocupar puestos de liderazgo administrativo en las organizaciones.

Según Wallace y Marchant (2011), la principal preocupación del personal gerencial de alto nivel en todo el mundo es la falta de alta calidad y de potenciales líderes. Según estos autores, las mujeres líderes son una importante fuente de ventaja competitiva dentro de las organizaciones. Por tanto, su escaso acceso en puestos de liderazgo administrativo debería ser motivo de preocupación en las organizaciones y sociedad como tal. Previamente, se ha destacado una variedad de factores que han limitado el acceso de la mujer-madre en puestos de liderazgo en las organizaciones a nivel mundial, y Puerto Rico, no es la excepción. En múltiples instancias la mujer no ha podido tener un buen desempeño en las organizaciones debido a la discriminación directa e indirecta a la cual se ha tenido que enfrentar, lugares de trabajo poco flexibles, y las limitaciones que ha tenido que enfrentar por compromisos familiares y domésticos. Según un estudio realizado por Anónimo (2012), las mujeres tienen la confianza en sí mismas para



ejercer posiciones de liderazgo en las organizaciones, además, cuentan con la formación académica y los años de experiencia necesarios para ocupar puestos de liderazgo de alto nivel. Este autor añade que uno de los mayores obstáculos que enfrenta la mujer para ejercer posiciones de liderazgo se debe a la falta de grupos de apoyo que sirvan de motivación para que ellas tengan la oportunidad de adquirir conocimientos y aptitudes de liderazgo dentro de la propia organización. Es decir, a nivel sistémico de operación organizacional no se ofrece el espacio para que la mujer se pueda desarrollar.

Según Naholi (2008), una serie de factores impiden el acceso de la mujer a cargos de alta jerarquía en las organizaciones privadas y, por consiguiente, su evolución profesional. En un estudio realizado con 90 empleados financiados por el Departamento del Trabajo de los Estados Unidos (USDOL), se identificaron las barreras que impedían a la mujer ascender a puestos de liderazgo gerencial, estas son: (1) El poder dentro del sistema; (2) Falta de desarrollo profesional; (3) Actitudes y estereotipos de los líderes; (4) Percepciones de los compañeros y líderes; y (5) Asuntos familiares. Basado en los hallazgos mencionados, es la propia organización la que limita el desarrollo del liderazgo de la mujer mediante conductas estereotipadas y sin redes de apoyo que permitan que la mujer evolucione profesionalmente. Por consiguiente, examinar la cultura de la organización, desde una perspectiva más amplia, puede ayudar al entendimiento de las conductas y buscar posibles soluciones. Según Schein (1988), la cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, por lo que no pueden ser entendidas por separado. Desde la perspectiva de Schein, los líderes crean y conducen las culturas. Por consiguiente, para que se fomente el

acceso de la mujer-madre a posiciones claves y de liderazgo, debe incursionar a la toma de decisiones de la organización pensamientos de liderazgo orientado en la igualdad de oportunidades y de equidad para el acceso.

Según los resultados de la investigación de Džinić (2014), el liderazgo administrativo se correlaciona positivamente con la inclinación al aprendizaje organizacional, los estilos se inclinan más hacia lo participativo y transformador. En la medida que el liderazgo permita impulsar y promover que otras personas se desarrollen como líderes sin importar su condición de género, es durante ese momento que mayor cantidad de mujeres podrá ascender a puestos de dirección en Puerto Rico y en el mundo. Fullan (2011) reflexiona en torno a los líderes de cambio efectivos y sostuvo que los cambios en la vida no comienzan con la imaginación, sino en el transcurso de la caminata hacia el futuro examinando sus propias y las mejores prácticas de los demás. Por ello, no es posible coincidir un liderazgo administrativo sin participación del colectivo y prácticas transformacionales que logren cambios efectivos en la organización en todas sus dimensiones.

### **El liderazgo femenino y su relevancia en el acceso a ocupaciones de alto nivel**

La mujer ha ascendido a un ritmo lento respecto a la ocupación de cargos que ejerzan liderazgo en el contexto laboral de Puerto Rico. Al abordar el concepto de liderazgo, el mismo es definido como la capacidad de un individuo, utilizando un mínimo de coerción, de influir y motivar a otros para que se desempeñen con un alto nivel de compromiso, por lo que puede ser eficaz o ineficaz, dependiendo del nivel de éxito del líder para influir y motivar a los individuos (Bass, 1985,1999

como se citó en Northouse, 2016). Por tanto, es menester examinar el nivel de influencia que otros líderes experimentados han utilizado para influenciar o motivar a que la mujer se desarrolle como líder dentro de un contexto dominado mayormente por hombres.

En las últimas décadas la evolución profesional de la mujer puertorriqueña ha adquirido un rol de vasta importancia para la economía del País y la toma de decisiones a nivel político y en el sector privado de la economía. Según Northouse (2016), los investigadores académicos ignoraron los problemas relacionados con el género y el desempeño laboral del individuo hasta la década de 1970, cuando el creciente número de mujeres en posiciones de liderazgo y en la academia provocó cambios dramáticos en la sociedad estadounidense. Los académicos durante esa época comenzaron a cuestionarse si era posible que una mujer fuese capaz de liderar y ser efectiva. A pesar de los avances que han ocurrido en la sociedad y la incursión de más mujeres a los puestos de liderazgo del País, las mujeres continúan estando subrepresentadas en las altas esferas de las corporaciones y el sistema político. Tal es así que las estadísticas de Puerto Rico reflejan una amplia brecha en estas posiciones, según ha sido discutido previamente.

La brecha entre los géneros en términos de liderazgo es un fenómeno mundial, por tanto, a nivel global las mujeres se han concentrado desproporcionalmente en los cargos de nivel inferior y de menos autoridad en comparación con los hombres (Powell y Graves, 2008 como se citó en Northouse, 2016). Así mismo, Eagly y Carli (2004) sostuvieron que las mujeres están sujetas a los estereotipos de género y se perciben como incompatibles con el liderazgo. Los autores afirmaron que en múltiples instancias las mujeres en el área de

trabajo carecen de mentoría y apoyo, por lo que se ven desfavorecidas dentro de las organizaciones. Por tanto, las estructuras organizativas también pueden ser un obstáculo para que las mujeres puedan ejercer liderazgo dentro de estas. En un estudio de Blau y Kahn (2017) se encontró que los hombres tenían un 37% más de posibilidades de convertirse en jefes que las mujeres. Los argumentos sostienen que esto es debido a la inversión de capital del hombre respecto a la mujer.

Incluso, hay personas que prefieren a los jefes masculinos que a las mujeres jefas. Asimismo, y retomando el elemento patriarcal en la sociedad, hay mujeres que pudieran ser más machistas que el propio hombre. Por ello, resulta más difícil para las mujeres poder convertirse en líderes en comparación con los hombres y tener éxito en su ejecución como líderes en un mundo dominado por los hombres si no se rompen con los estereotipos que se tienen respecto al género (Eagly, 2007).

Las mujeres tienen menos experiencia laboral y continuidad en el empleo que los hombres, impulsadas en gran medida por la desproporcionada responsabilidad que las mujeres asumen en la crianza de los hijos y en las tareas domésticas (Eagly y Carli, 2003; Eagly, 2007). Cabe destacar, sólo en el 2016, se estimó que 2 millones de madres hicieron sacrificios en sus carreras profesionales debido a problemas con el cuidado infantil (Schochet y Malik, 2017).

Según Northouse (2016), algunas mujeres eligen no casarse o no tener hijos, otras eligen intentar sobresalir en todos los roles, y otras toman licencias, toman días de enfermedad o eligen un empleo a tiempo parcial para hacer malabares entre el trabajo y el hogar. Quienes aprovechan las licencias en el lugar

de trabajo y los programas de flexibilidad laboral suelen ser marginadas, y quienes se toman tiempo libre de sus carreras suelen encontrar difícil el reingreso, regresando a un nivel inferior al que dejaron (Williams, 2010 como se citó en Northouse, 2016).

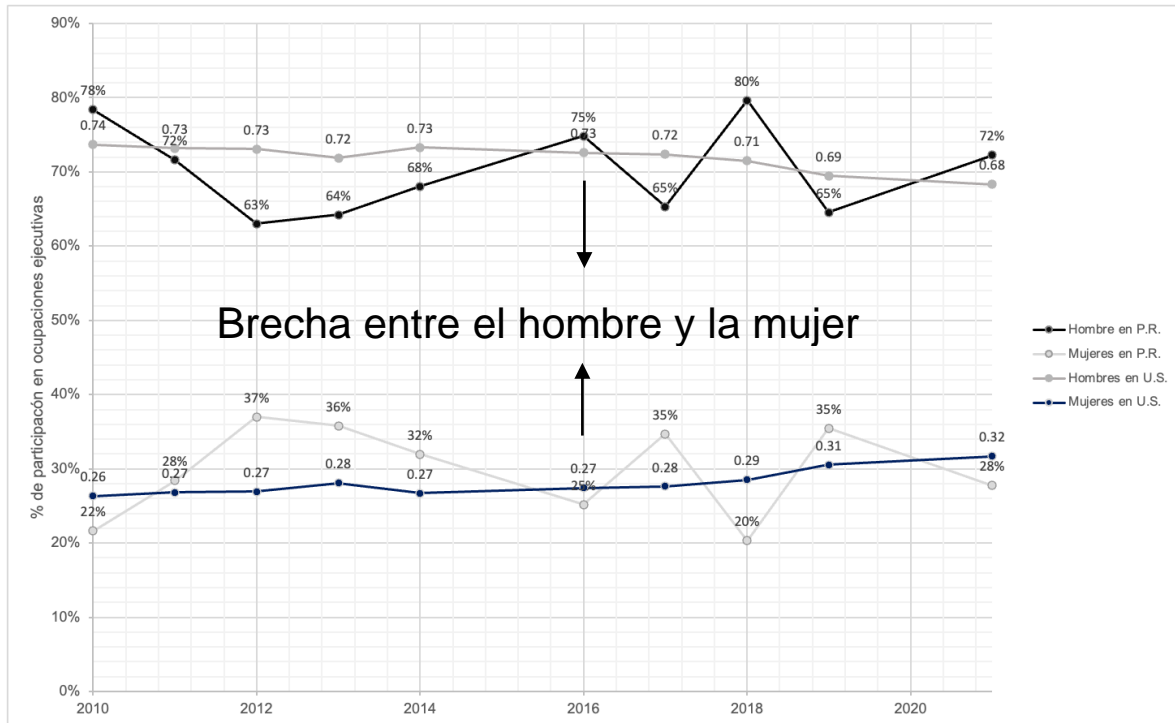
Según Northouse (2016), en mayores instancias, los escritores de prensa convencional afirman que, en efecto, existen diferencias de género y que el liderazgo de la mujer resulta más eficaz en la sociedad contemporánea. Estas palabras traen consigo una serie de implicaciones, puesto que en vez de explicar la brecha que existe actualmente, lo que hace es generar más preguntas que respuestas sobre este fenómeno de estudio. Es decir, se afirma que si existe diferencia entre género y que el liderazgo de la mujer puede resultar más eficaz respecto al hombre, sin embargo, en la praxis esto no está ocurriendo.

### **Evolución del desarrollo profesional de la mujer-madre y su lucha por la igualdad y equidad**

En el desarrollo de este estudio se ha planteado el hecho de la falta de igualdad en derechos y de equidad en el acceso para alcanzar oportunidades de liderazgo en las organizaciones laborales. Para fundamentar lo antes mencionado, se presentan estadísticas que sostienen la diferencia en el acceso laboral entre hombre y mujer en los pasados años, tanto para Puerto Rico como los Estados Unidos. Esta brecha es el resultado de la ausencia de igualdad en derechos y la limitación de mecanismos que promuevan la equidad para la mujer, según discutido. En la figura 3, se observa un patrón similar para ambos contextos geográficos y se define el área, conocida como la brecha entre el hombre y la mujer en el acceso a ocupaciones de liderazgo laboral.

### Figura 3.

*Brecha entre el hombre y la mujer en ocupaciones de liderazgo en Puerto Rico y Estados Unidos, 2010 al 2021.*



*Nota.* La figura representa el total de posiciones ejecutivas en Puerto Rico y los Estados Unidos por género entre el 2010 al 2021. Los datos son obtenidos de la *Encuesta de la Comunidad Estadounidense*, estimados anuales, del Negociado del Censo Federal de los Estados Unidos. Los datos de 2015 y 2020 fueron removidos del análisis por error de consistencia. Los datos fueron recuperados en febrero de 2023.

### La mujer y el cuidado infantil

Como mencionado, durante siglos se le ha asignado un rol a la madre sobre la educación temprana del niño, lo que a su vez, exige retos en la mujer que no necesariamente el hombre tiene que enfrentar. Según Ramírez (2004), la tendencia de que la mujer abandone la actividad laboral con el nacimiento de los hijos ha ido cambiando con el pasar del tiempo. Arriagada (2004) observó en América Latina que la participación laboral de la mujer aumentaba en el grupo mujeres con una edad que sobrepasaba los 35 años. En relación con esto, Ramírez (2004) sostuvo que las tasas de actividad laboral aumentan a medida que los hijos crecen, puesto que la madre dispone de más tiempo para dedicarlo a trabajar fuera de casa.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el aumento acentuado en la participación laboral de la mujer se suscita a partir de la Segunda Guerra Mundial (Connelly, 1992). Hoy en día, muchas familias con niños pequeños deben elegir entre gastar una parte significativa de sus ingresos en el cuidado de los niños, encontrar una opción de cuidado más económica, pero potencialmente de menor calidad, o dejar la fuerza laboral para dedicarse a tiempo completo al cuidado de los hijos. Así pues, cuando las madres deciden comenzar a trabajar, surge la pregunta de quién se hará cargo del cuidado de su hijo y el costo que conlleva un centro de cuidado privado. Sin embargo, si no se cuenta con la ayuda en el cuidado infantil de los hijos, esto pudiera acarrear un sacrificio profesional para la carrera laboral de la mujer-madre (Schochet y Malik, 2017).

El cuidado de los niños es necesario para que los padres, en particular las madres, trabajen y obtengan ingresos, pero se ha convertido en un asunto relativamente difícil para aquellas familias con niños pequeños. Según el *U.S.*

*Labor of Statistics*, en las últimas décadas los costos por el cuidado infantil se han duplicado, lo que convierte la situación en una compleja y de inmediata acción por parte del Estado en la implementación de políticas a favor de este asunto. Lo anterior, sin duda, resulta en un problema para el desarrollo del liderazgo profesional, ya que los altos costos pudieran sacar a las madres que recién comienzan a formar parte del mercado laboral. Un estudio que realizó Ribar (1992) reveló que las estimaciones muestran que el costo del cuidado infantil en el mercado tiene un efecto negativo en la oferta laboral de las mujeres casadas principalmente, ya que si el ingreso familiar del esposo es alto, y si no tiene un nivel elevado de educación, las posibilidades de obtener ingresos que compensen el gasto por cuidado infantil serán menores. Como resultado, la mujer toma la decisión de convertirse en ama de casa.

### **Retorno a las actividades laborales de la mujer-madre**

Según un estudio de Anderson et al. (2002), existen variables que pueden medir el impacto de la maternidad en una madre, tales como la educación, la experiencia laboral y el tiempo de salida de la fuerza laboral. Los autores sostienen que la maternidad en la mujer produce depreciación del capital humano que ocurre durante la ausencia al mercado laboral, particularmente, el efecto se produce en las madres altamente cualificadas. Los estudios sobre la penalización del salario por maternidad se centran típicamente en el efecto de la llegada de los niños, manteniendo todas las demás variables constantes. Las ausencias de la mujer en el mercado laboral probablemente reduzcan las proyecciones futuras de salarios porque las habilidades generales y específicas de la profesión se deprecian y los trabajadores pierden rentabilidad para empleos de mayor



complejidad y de mayor remuneración. Las trabajadoras poco cualificadas pueden ser menos vulnerables a una disminución de los ingresos, ya que tienen menos inversión de capital humano y sus salarios son menores. De ser así, estos trabajadores pueden escapar de una penalidad salarial por maternidad. Por el contrario, se esperaría que las mujeres altamente calificadas experimenten las mayores penalidades por salir de la fuerza laboral para cuidar de sus hijos.

Por otro lado, a pesar de que la madre altamente educada es quien más sufre el factor depreciación de capital humano, es quien más fácil se le haría acarrear los costos por la crianza y educación de los hijos. Si comparamos con la madre menos educada, la expectativa salarial es baja y como discutido anteriormente, asumir los costos de la crianza y educación de los hijos representará mayores retos y en instancias veremos a este tipo de madres salir de la fuerza laboral (Anderson et al., 2002).

## **Resumen**

La brecha entre géneros es amplia respecto a las ocupaciones de liderazgo en el escenario laboral de Puerto Rico, así lo dejan ver las estadísticas en la medida que reflejan que en 2021, el 72% de los hombres ocupan los cargos de liderazgo en contraste a un 28% de ocupación por parte de la mujer. Las investigaciones en cuanto a este tema son muy escasas, no es un tema que se ha abordado ampliamente dentro del campo de investigación del liderazgo educativo en el contexto de Puerto Rico. La comprensión de los obstáculos que dificultan la promoción laboral de la mujer y la implementación de medidas, tanto a nivel político como respectivas a cada organización, ayudarán a erradicar la desigualdad que persiste entre el hombre y la mujer, y por consiguiente, facilitarán

que las mujeres lleguen a cargos de nivel superior en el futuro. Por tanto, en la medida que se adopten comportamientos como la consideración individualizada y la motivación inspiradora como un enfoque para superar estas expectativas sesgadas, se logrará avanzar para cerrar la brecha desigual en el acceso al liderazgo femenino en el País.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

#### **Introducción**

Este capítulo se organiza en un orden lógico que permita al lector comprender el proceso llevado a cabo para realizar esta investigación. El proceso metodológico en este estudio se expone en siete secciones. Primero, se define el tipo enfoque de investigación y la justificación para su selección. Segundo, se explica el diseño de investigación: estudio de caso. Tercero, se explica el contexto de investigación y el proceso para la selección de las participantes en el estudio. Cuarto, se detallan las técnicas utilizadas para el proceso de recopilación y triangulación de la información de esta investigación: entrevistas semiestructuradas y diario reflexivo. Quinto, se describe el tipo de análisis que se realizó para obtener la información que permitió al investigador responder a cada una de las preguntas de investigación. Sexto, el investigador detalla el procedimiento llevado a cabo para el cumplimiento con los requisitos y normas establecidas para la investigación con seres humanos. Séptimo, y último, se finaliza el capítulo con la explicación de las delimitaciones y limitaciones de esta investigación.

#### **Enfoque**

El objetivo de esta investigación fue estudiar de manera cualitativa el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en el escenario laboral de Puerto Rico. Según Hernández, et al. (2014), la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los

participantes en un ambiente natural en relación con su contexto. Así mismo, es menester destacar que el enfoque cualitativo es seleccionado cuando el propósito consiste en examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean mediante sus propias experiencias.

Así pues, Hernández et al. (2014) sostuvieron que el enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado. El investigador encontró que es muy poco lo que se ha investigado en Puerto Rico sobre este tema. Incluso, el investigador no identificó estudios sobre el tema del acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en Puerto Rico. Por consiguiente, los resultados obtenidos son el inicio de una investigación en torno a este tema. Es menester señalar que, al ser un fenómeno poco estudiado, la investigación cualitativa brinda un recurso valioso de información para obtener directamente de los participantes la información de interés y comprender desde su entorno de vida si hay factores en común que incidieron en el que fuera posible el acceso a ocupaciones de liderazgo en sus respectivas áreas de trabajo.

### **Diseño**

En este estudio de investigación con enfoque cualitativo se seleccionó el diseño de estudio de caso. Según Creswell y Guetterman (2019), el estudio de caso consiste en la exploración profunda de un sistema limitado que tiene como base una extensa recopilación de datos. Por otro lado, Yin (2003) expuso que el uso del estudio de caso como diseño puede contribuir al conocimiento acerca de un individuo, grupo u organización social que se relacione con el fenómeno de interés. Dado que se examinaron los eventos que propician la desigualdad entre

género en lo que respecta al acceso de oportunidad para alcanzar ocupaciones de liderazgo, lo planteado Yin (2003) es fundamental para atender la problemática de estudio. Asimismo, Stake (1999) sostuvo que la finalidad del estudio de caso es la comprensión del fenómeno de estudio.

Según Lucca y Berríos (2009), el estudio de caso es una investigación profunda en la que, a través de métodos empíricos, se tratará de entender el fenómeno que se estudie. Por ello, debe utilizarse la triangulación de fuentes, en la que con distintos mecanismos se contrastarán los hallazgos para el mejor entendimiento del fenómeno. Fundamentado en el planteamiento del problema y las preguntas que guiaron el proceso de investigación, se seleccionó el estudio de caso múltiple para este estudio. Según Lucca y Berríos (2009), el estudio de caso es una investigación a profundidad. Por otro lado, Yin (1994) sostuvo que el estudio de caso es forma de investigar un fenómeno actual dentro de su contexto real. En el estudio de caso es de gran importancia que la información que se obtenga de parte de las participantes sea útil, manejable y relevante (Lucca y Berríos, 2009). Por ello, en esta investigación se buscó comprender que situaciones afectan a la mujer en sus posibilidades de alcanzar ocupaciones de liderazgo en el ámbito laboral. Así pues, el interés del autor fue profundizar en torno a la escasez de oportunidades de crecimiento profesional en la mujer-madre y las situaciones que han dado lugar a que este fenómeno ocurra.

### **Contexto y participantes**

La selección de las participantes fue intencional y estuvo fundamentada en la necesidad de que cumplan con los criterios establecidos afines con el tema de

investigación. Según Hernández et al. (2014), el tamaño mínimo sugerido para los estudios de casos es de seis a diez participantes. Para esta investigación, se seleccionó un total de seis participantes.

La selección de participantes en la investigación cualitativa fue de corte no probabilístico (Hernández et al, 2014). El propósito general de la investigación cualitativa no es la generalización, por lo que no necesita ser representativa de una población. Dado a que la intención de esta investigación fue describir un subgrupo en profundidad, la selección de los participantes fue homogénea. Según Hernández et al. (2014), la selección de los participantes se realiza mediante el análisis de unidades que posean un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares.

Los criterios de selección de las participantes fueron los siguientes: (1) mujer-madre; (2) activa en la fuerza laboral; (3) ostente una ocupación laboral de liderazgo; y (4) residente de cualquier municipio de Puerto Rico. Según Hernández et al. (2014), la recopilación de la información en la investigación cualitativa ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes. Hernández et al. (2014) sugieren que el investigador procure que el ambiente sea uno cómodo y favorable para la entrevista, tanto para la participante como para el investigador.

### **Técnicas para la recopilación de la información**

La recopilación de la información es un elemento fundamental para que el investigador pudiera responder a las preguntas que guiaron este proceso de investigación. A través de estas técnicas el investigador pudo comprender y profundizar sobre el fenómeno de estudio. Por ello, las técnicas de recopilación de

información que el investigador implementó en este estudio lo fue a través de entrevistas y el uso de un diario reflexivo. En esta sección el investigador describirá ambas técnicas y justificará su selección. Además, se incluirá una descripción del procedimiento que el investigador llevó a cabo para la implementación de las técnicas seleccionadas.

### **Entrevista semiestructurada**

En el proceso de entrevista se da un intercambio de ideas a través de una conversación entre dos personas (Lucca y Berríos, 2009). Así mismo, Hernández et al. (2014) sostuvieron que la entrevista se define como una reunión para conversar entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado). A través de la entrevista se puede profundizar y abordar el fenómeno de estudio, elemento esencial que ayudó a dar respuesta a las preguntas que dirigieron este proceso de investigación. Las entrevistas tienen la peculiaridad de ser un método que no es rígido, por lo que al ser más flexible permite abordar al sujeto con preguntas previamente establecidas, pero también permite explorar otros asuntos que no se pudieron haber considerado previamente (Hernández et al., 2014).

Para esta investigación el tipo de entrevistas que se realizaron fueron semiestructuradas. Conforme a Lucca y Berríos (2009), para este tipo de entrevistas el investigador posee una guía de preguntas, pero no se limita únicamente a dichas preguntas, pudieran surgir más preguntas a las establecidas previamente. Incluso, en este tipo de entrevistas el investigador puede alterar el orden, según fluya el diálogo, y hacer preguntas específicas con base en las respuestas. Este tipo de entrevistas es muy pertinente para la investigación, ya

que puede surgir una respuesta de interés no pensada por el investigador y que permita ampliar la profundidad del entendimiento del fenómeno. La modalidad de estas entrevistas será individual, por lo que se obtiene respuestas de un participante a la vez.

Para la técnica de recopilación de información de las entrevistas semiestructuradas se desarrolló un protocolo que contiene 19 preguntas que están asociadas directamente con las preguntas de investigación (Apéndice A). Según Hernández et al. (2014), para diseñar la guía de preguntas es necesario tomar en cuenta aspectos prácticos, éticos y teóricos. Los aspectos prácticos en torno a las preguntas buscan captar y mantener la atención del participante durante la entrevista. Por tanto, las preguntas son concisas e intencionadas para hacer un uso eficiente del manejo del tiempo. Para que el ejercicio adquiriera relevancia, es meritorio que exista correspondencia entre las preguntas de investigación y las preguntas de la entrevista, puesto que son las preguntas que ayudarán a recopilar la información que permitirá al investigador dar respuesta al problema planteado en la investigación (Mcmillan, 2012).

Para cada entrevista realizada, se comenzó abordando al participante con preguntas generales sobre la participantes y aquellas relacionadas a la selección de la carrera laboral. Una vez culminadas las preguntas iniciales, el investigador realizó una serie de preguntas vinculadas a la práctica del liderazgo y los diversos factores que promueven o inhiben el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en la organizaciones. Por último, se abordó el asunto de la maternidad y las dinámicas que se llevan a cabo dentro del contexto familiar y que, de alguna forma u otra, inciden en la práctica del liderazgo de la mujer. Las entrevistas



semiestructuradas se caracterizan por ser flexibles, por ello, las preguntas a las participante no fueron rígidas y hubo la oportunidad en todo momento para introducir preguntas adicionales para precisar en torno a conceptos específicos con el propósito de obtener más información (Hernández et al., 2014).

Los protocolos de preguntas fueron evaluados por un grupo compuesto por tres expertos. El primer experto fue del área de mercado laboral, el segundo del área de investigación y el tercero del área de liderazgo en organizaciones educativas. Para esta evaluación se desarrolló una planilla de revisión de protocolo por parte de expertos, la misma tuvo como finalidad conocer si las preguntas eran pertinentes, claras y correspondían al tema de investigación (Apéndice C). De esta forma, se identificó que fueran relevantes las preguntas y que estas mantuvieran concordancia con los aspectos metodológicos tratados en la investigación.

Con el propósito de asegurar la concordancia entre cada una de las preguntas del protocolo de entrevista semiestructurada y las preguntas de investigación, se desarrolló una tabla de correspondencia para la relación entre preguntas. Como resultado de esta gestión, se identificó para cada pregunta de investigación aquellas preguntas del protocolo que atendían el asunto de referencia. (Apéndice D).

### **Diario reflexivo**

La segunda, y última, técnica de recopilación de información utilizada en el estudio lo fue el diario reflexivo (Apéndice B). En la investigación cualitativa esta técnica es muy utilizada, ya que brinda espacio para la reflexión y facilita la

recopilación de información en la investigación (Acevedo, 2020). La escritura y el análisis del diario reflexivo puede ser un proceso de reflexión, educación y transformación de gran valor en la investigación (O'Callaghan, 2005). Así mismo, este autor sostuvo que las revelaciones que informan los diarios reflexivos permiten ampliar el conocimiento sobre el objeto de investigación. Por otro lado, Smith (1999) sostuvo que el diario reflexivo refleja la capacidad de los participantes para reflexionar sobre la interpretación de sus historias, y, por consiguiente, el valor que le brindan estas historias al proceso de investigación. Ante ello, el diario reflexivo permitió al investigador indagar a fondo sobre las experiencias de las participantes y cómo esto incidio en el fenómeno investigado. Los diarios reflexivos son de gran valor en la interpretación de los resultados, y mantiene la confiabilidad de la información, por lo que redujo el riesgo de que el investigador interpretara incorrectamente la información que se obtuvo a través de los diversos métodos de recopilación de información (Anney, 2014). A tales efectos, se llevó a cabo la implementación de esta técnica a través de un protocolo de 4 preguntas que invitaron a las participantes entrevistadas a entrar en un proceso reflexivo sobre sus historias en torno a su desarrollo profesional y laboral. El diario reflexivo fue administrado a las participantes al concluir con las preguntas de la entrevista. Como parte del proceso de validación de instrumento, el mismo fue revisado por los miembros del comité y otros expertos en la materia que evaluaron la correspondencia de las preguntas del diario reflexivo y su relevancia en la investigación.

## **Análisis de la información**

Según Hernández et al. (2014), el análisis es un proceso ecléctico y sistemático, más no rígido. Para el análisis de la información se utilizó el Modelo de Harry Wolcott (1994). El modelo consta de tres conceptos: descripción, análisis e interpretación de los datos. Para las investigaciones con un diseño de estudio de caso, el modelo de Wolcott resulta apropiado para la presentación de la información encontrada.

El investigador, a través del primer concepto del modelo de Wolcott (1994), pretendió describir las experiencias de vida de las participantes, sus comportamientos y características. Wolcott (1994) plantea varias alternativas en la que pudiera describirse el fenómeno de estudio. Para esta investigación, se abordó como un suceso clave el acceso a una ocupación de liderazgo en el escenario laboral para la mujer-madre. La descripción se enfocará en tres aspectos claves, estos son: la maternidad, las experiencias de liderazgo y las perspectivas organizacionales en torno al acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo.

Respecto con el segundo concepto del modelo, Wolcott (1994) ofrece diversas formas para enfocar el análisis de la información recopilada. En esta etapa el investigador buscó transformar la información recopilada de modo que pudiera ser procesada para el análisis. Para esto, se tomaron en consideración las recomendaciones de Hernández et al. (2014) en torno a los propósitos centrales del análisis cualitativo. Esta técnica requirió del siguiente procedimiento: (1) se transcribió la información recopilada en la investigación; (2) se agruparon las

respuestas de las participantes por temas de estudio; (3) se procedió a precisar categorías de investigación; (4) a partir de las categorías de investigación surgieron subcategorías de análisis que permitieron entender el contexto que rodeaba la información; y (5) se simplificó y trianguló la información para construir un hecho o historia. Según Hernández et al. (2014), la triangulación de la información es un método efectivo para adquirir mayor amplitud, profundización y riqueza de la información. Según Creswell (2012), la triangulación es un proceso mediante el cual se puede corroborar la correspondencia entre los diferentes individuos, las fuentes o métodos de recopilación de información.

En el tercer, y último componente del modelo de Wolcott (1994), es la interpretación de la información recopilada. Basado en los hallazgos obtenidos, el investigador plasmó los asuntos más relevantes en torno al fenómeno de estudio e identificó patrones y significados en la información.

### **Procedimiento**

En esta sección se explican los procedimientos que se llevaron a cabo, tanto aquellos administrativos como otros que estuvieron estrechamente vinculado al proceso de recopilación de la información. El término administrativo se refiere a todos aquellos procesos que corresponden al cumplimiento de normas o requerimientos que se exigen al momento de realizar este tipo de investigaciones.

#### **Aspectos administrativos**

Es pertinente destacar que toda investigación debe cumplir con las normas y procedimientos aplicables conforme al reglamento vigente de la Institución. Por tanto, estos procedimientos no son para el investigador únicamente, sino que es

un proceso requerido a los estudiantes de disertación doctoral, tanto por la Facultad de Educación, como por la Universidad de Puerto Rico, recinto de Río Piedras. A continuación, se describirán los permisos que se requirieron para poder llevar a cabo el estudio.

**Permisos.** Es de conocimiento que en todo proceso de investigación se requiere el cumplimiento de permisos, tanto a nivel de facultades como del Recinto. Por ello, el primer paso fue obtener la aprobación de la propuesta de investigación, según se establece en el Manual de procedimientos reglamentarios para la tesis, el proyecto de maestría y la disertación doctoral (2018). El segundo paso correspondió al cumplimiento de las reglamentaciones institucionales que tienen inherencia sobre las investigaciones que incluyan la participación de sujetos humanos, y la radicación de la solicitud a través del Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) (Apéndice E). Así mismo, el investigador participó de los cursos de *CITI-Program* una vez la propuesta fue aprobada por su comité para adiestrarse en los principios de investigación con sujetos humanos.

**Proceso de reclutamiento de los participantes.** Una vez fueron aprobados los permisos requeridos, el investigador comenzó el proceso de identificación de todas aquellas potenciales participantes que ostentaban ocupaciones de liderazgo, ya sea en empresas privadas, agencias de gobierno u otro tipo de organizaciones. El primer contacto sirvió para explicarle a cada participante sobre lo que consistía la investigación. Posteriormente, se procedía a coordinar una fecha para la entrevista, según fuera la preferencia de cada una de las seis participantes. El método más efectivo para la identificación de

participantes fue accediendo a información pública de mujeres en posiciones de liderazgo. Cabe destacar, y según se encontró en las estadísticas sobre cantidad limitada de mujeres en ocupaciones de liderazgo, el reclutamiento de participantes fue un proceso extenso dado a la escases de participantes potenciales. A toda participante se le explicó el documento de consentimiento informado, en el que se discute el propósito del estudio, los riesgos y beneficios, la confidencialidad de la información, cómo se utilizará la misma y la voluntariedad de participación en la investigación.

## CAPITULO IV

### PRESENTACION DE LOS HALLAZGOS

*Pero mi mamá me dijo, “no te limites, no permitas que ningún hombre te deje saber qué es lo que tienes que hacer. Y que un hijo no sea un impedimento, que sea una gracia”.*

Sra. Cabecilla (seudónimo)

Participante de la investigación

### Introducción

En este capítulo se esbozan los hallazgos de esta investigación que tuvo como propósito estudiar de manera cualitativa el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en el escenario laboral de Puerto Rico. Lo anterior, emerge con la inquietud en torno a las limitaciones de acceso que enfrenta la mujer, particularmente, aquella que es madre, para alcanzar ocupaciones de liderazgo dentro de las organizaciones laborales en Puerto Rico. Para abordar este fenómeno, se indagó sobre la influencia en la selección de la carrera laboral de la mujer-madre; las experiencias sobre el liderazgo en el ámbito profesional de líder; y las experiencias con la maternidad y el rol que ejerce la mujer-madre en el hogar.

Esta investigación fue dirigida teniendo como eje central la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se promueve el acceso de la mujer-madre para ocupar cargos liderazgo en el escenario laboral en Puerto Rico? Las preguntas específicas fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta la mujer-madre para ocupar cargos de liderazgo en el escenario laboral?
- ¿Cuáles son los factores que inhiben el acceso a ocupaciones de liderazgo de la mujer-madre?
- ¿Cuáles son las prácticas que promueven el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en Puerto Rico?

### **Procedimientos para Presentar los Hallazgos**

Con el objetivo de presentar la información recopilada en esta investigación, se utilizó el Modelo de Harry Wolcott (1994). El modelo consta de tres conceptos: descripción, análisis e interpretación de los datos. Según Wolcott (1994), la descripción aborda la pregunta: ¿Qué es lo que está ocurriendo? El análisis aborda las interrelaciones entre la información recopilada para responder la siguiente interrogante: ¿Cómo funcionan las cosas? Finalmente, la interpretación aborda aspectos del proceso y responde lo siguiente: ¿Qué significa todo esto? ¿Qué sentido tiene?

El investigador, a través del primer concepto del modelo de Wolcott (1994), pretendió describir las experiencias de vida de las participantes, sus comportamientos y características. Wolcott (1994) plantea varias alternativas en la que pudiera describirse el fenómeno de estudio. Para esta investigación, se abordará como un suceso clave el acceso a una ocupación de liderazgo en el escenario laboral para la mujer-madre. La descripción se enfocará en tres aspectos claves, estos son: la maternidad, las experiencias de liderazgo y las



perspectivas organizacionales en torno al acceso para la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo.

En torno al segundo concepto del modelo, Wolcott (1994) ofrece diversas formas para enfocar el análisis de la información recopilada. Así pues, el investigador utilizó la estrategia de identificar patrones en la información recopilada en la investigación y la comparación con otros casos con características similares.

Según Hernández et al. (2014), el análisis es un proceso ecléctico y sistemático, más no rígido. Por tanto, en el análisis el investigador integrará la información recopilada por diversos métodos. Para ello, la triangulación de la información es un método efectivo para adquirir mayor amplitud, profundización y riqueza de la información. Según Creswell (2012), la triangulación es un proceso mediante el cual se puede corroborar la correspondencia entre los diferentes individuos, las fuentes o métodos de recopilación de información.

El tercer concepto del modelo fue la interpretación de la información recopilada. Basado en los hallazgos obtenidos, el investigador plasmó los asuntos más relevantes en torno al fenómeno de estudio e identificó patrones y significados en la información. Como estrategia para la interpretación, se utilizó la información directa y la repetición de ejemplos o situaciones para interpretar un pensamiento colectivo de las participantes. La información directa de las participantes utilizada en la discusión de los hallazgos combina ambas técnicas de recopilación de información, tanto las entrevistas semiestructuradas como el diario reflexivo. Esta información servirá como base para comprender la percepción en torno a cómo los participantes han experimentado, desde sus propias vivencias, el

objeto de estudio. Así mismo, en la interpretación se buscará darles sentido, significado y utilidad a los hallazgos para proponer una respuesta al fenómeno bajo investigación.

### **Descripción de la recopilación de información**

**Perfil de los participantes entrevistados.** En esta investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas a un total de seis participantes. Los criterios de selección de las participantes fueron los siguientes: 1) mujer-madre; 2) activa en la fuerza laboral; 3) ostente una ocupación de liderazgo; 4) residente de cualquier municipio de Puerto Rico.

El proceso de entrevistas fue llevado a cabo entre los meses de agosto a diciembre de 2022. Se utilizó un protocolo de 19 preguntas y un diario reflexivo que constaba de cuatro preguntas. Hubo variación respecto al método de preferencia en que las participantes desearon llevar a cabo el proceso de entrevista. De las seis entrevistas, cuatro se realizaron de forma presencial, una fue realizada mediante llamada telefónica, y la última, fue realizada mediante plataforma para videollamadas. Con el propósito de proteger la confidencialidad de la información en la investigación, se recurrió al uso de seudónimos mediante la asignación de nombres ficticios y no relacionados con la verdadera identidad de las participantes. Todos los seudónimos utilizados para proteger la identidad de las participantes son sinónimos de un líder. A continuación, se resumen las características de las participantes en cuanto al rango de edad, estado civil, cantidad de hijos, si planifica o no tener más hijos, preparación académica y cantidad de años en una ocupación de liderazgo.

**Tabla 3***Perfil de las participantes de la investigación*

Participante	Rango de edad	Estado civil	Cantidad de hijos	¿Estudios graduados?	Planifica tener más hijos	Cantidad de años en ocupación de liderazgo
Sra. Lideresa	40 - 50	Casada	1	Si	No	5
Sra. Guía	40 - 50	Casada	2	Si	No	3
Sra. Adalid	30 - 40	Casada	2	Si	No	2
Sra. Cabecilla	40 - 50	Casada	1	No	No	15+
Sra. Política	40 - 50	Casada	2	Si	No	15+
Sra. Dirigente	40 - 50	Soltera	1	Si	No	10

Basado en el perfil de las participantes, denota que cinco de las seis participantes se sitúan en el rango de edad entre 40 a 50 años, mientras que, una de las participantes tiene entre 30 a 40 años. Respecto con el estado civil, cinco de las seis participantes se encontraban casadas al momento de realizar la entrevista. En términos de la cantidad de hijos, un mínimo de uno y un máximo de dos por participante. En relación con la preparación académica de las participantes, cinco de seis habían realizado estudios graduados y una ostentaba un bachillerato de alguna institución de educación superior.

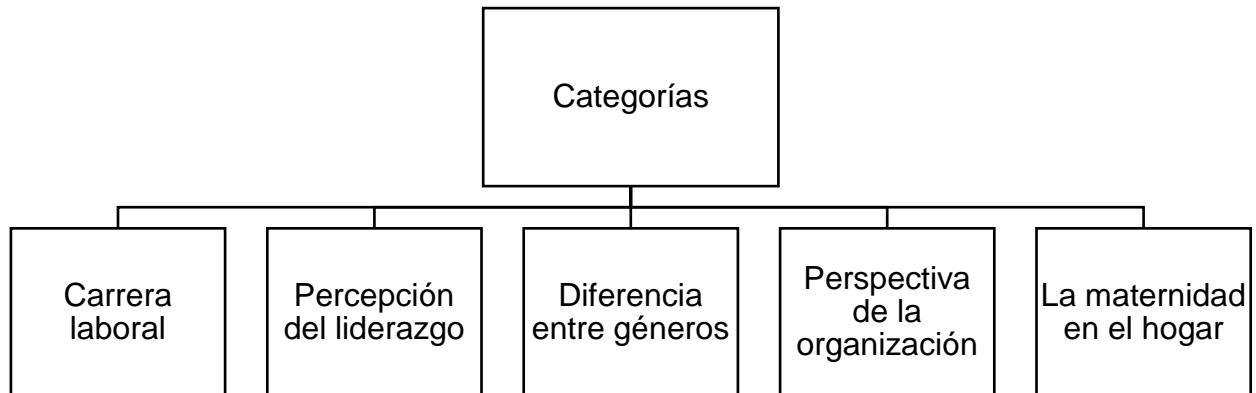
En cuanto a si planificaban en el corto o mediano plazo tener más hijos, la totalidad de las participantes respondió en negativa a esta pregunta. Finalmente, lo que se refiere a la experiencia en ocupaciones de liderazgo, tres de seis participantes tenían menos de cinco años de experiencia, mientras que, el resto contaba con más de 10 años de experiencia en ocupaciones de liderazgo en Puerto Rico.

## Análisis de la información

En esta sección se presentarán las categorías y subcategorías que surgieron de los hallazgos de la investigación. Como resultado de las entrevistas y el proceso reflexivo, surgieron cinco categorías de análisis: 1) carrera laboral; 2) percepción del liderazgo; 3) diferencia entre géneros; 4) perspectiva de la organización; y 5) la maternidad en el hogar. Para enriquecer el proceso de análisis, se utilizó el relato directo de las participantes, los argumentos exactos. En la figura 4 se muestran las categorías de esta investigación.

### Figura 4

*Categorías de la investigación*



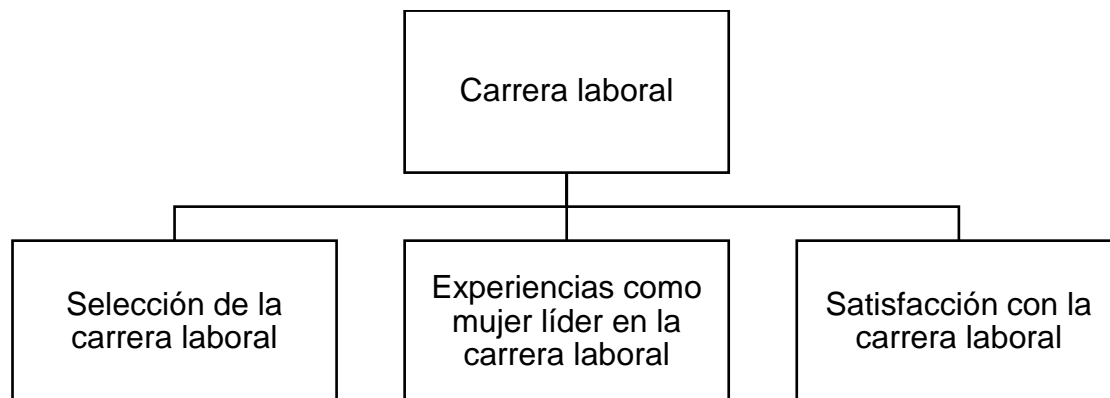
### Categorías de la investigación

**Categoría 1: Carrera laboral.** La primera categoría que surgió como parte del proceso de análisis arrojó información en torno a la carrera laboral de las participantes. Esta categoría permitió explorar acerca de las experiencias e

influencias que se dan en los contextos de cada mujer líder al momento de escoger el tipo de carrera laboral que desea emprender. En esta categoría se identificaron tres subcategorías. En la figura 5 se muestra la categoría de la carrera laboral con sus correspondientes subcategorías.

### Figura 5

#### *Categoría 1: Carrera laboral*



**Subcategoría: Selección de la carrera laboral.** En esta subcategoría la mayoría de las participantes afirmaron que sus ganas de superarse y deseo de alcanzar nuevos retos profesionales fueron inspiración para seleccionar la carrera laboral que hoy ostentan. La inspiración es un elemento clave e identificado en cuatro de los seis casos de análisis, ya sea por motivos propios o alguna historia de un familiar, afirmaron que esto fue un impulso para alcanzar la posición de liderazgo en su organización.

**Sra. Cabecilla:** *Tanto mi abuelo, que tenía gasolineras en Arecibo, y mi papá, eran comerciantes. Y, además, siempre uno tiene un ejemplo, un molde a seguir; bueno o malo, uno siempre tiene un molde a seguir.*

*Así que la inspiración que me dio mi papá fue las ventas. Es un vendedor innato junto con mi abuelo. Y me dicen que eso yo lo tenía desde pequeña.*

**Sra. Lideresa:** *Hoy soy parte del grupo director de la empresa, pero entré como recepcionista y pude ver áreas de oportunidad en la empresa y entendí que yo podía cubrir ese espacio. Por eso me preparé para alcanzar lo que aspiraba.*

**Subcategoría: Experiencias como mujer líder en la carrera laboral.** En esta subcategoría la mayoría de las participantes afirmaron sentirse retadas como líder dentro de su organización, particularmente, en organizaciones donde los espacios para mujeres líderes son limitados. La mitad de las participantes sostuvieron que lideran en medio de espacios laborales dominados por hombres. Uno de los elementos que hace de las experiencias un reto lo es cuando eres mujer y joven a la misma vez, pues resulta más complejo liderar en donde hay más hombres que mujeres o cuando el personal de la organización es hombre y mayor en edad en comparación a la mujer líder.

**Sra. Adalid:** *Una de las razones que más me causa estrés es que tengo que lidiar con la mentalidad de los hombres que trabajan conmigo. Porque ahora resulta que aparte de ser mujer, todas las personas a las que superviso son mayores que yo en edad. Y la mayoría son varones. Así que es bien retante.*

**Sra. Lideresa:** *Siento que necesito apoyo de la empresa para poder hacer muchas de las cosas que deseo hacer (...) En ocasiones traigo ideas al*

*equipo, y no son escuchadas, pero las dice un hombre en una posición similar, y son tomadas en cuenta.*

**Sra. Política:** *Ser parte de una junta a nivel internacional dominada en su totalidad por hombres, y yo ser latina, joven, y mujer, es bien retante, de mucho orgullo y me da mucha visión de futuro también, de lo que uno puede lograr y los cambios que uno puede lograr.*

**Subcategoría: Satisfacción con la carrera laboral.** A pesar de que la mayoría de las participantes manifestaron que ser líder no es un asunto que se maneja con ligereza, y que tiene sus complicaciones, si le agregas el ser mujer, es aún más complejo. Sin embargo, muy a pesar de los retos y dificultades que pueda conllevar el liderar una organización, todas las participantes afirmaron sentirse emocionadas y satisfechas con el rol que desempeñan en sus respectivas organizaciones. No obstante, dos de las participantes manifestaron el estrés que produce liderar en su organización, entre las razones, se ha identificado la limitación de apoyo a la mujer por parte de la organización.

**Sra. Cabecilla:** *Me siento muy satisfecha. Me siento una mujer muy realizada. Me siento una mujer muy bendecida y, sobre todo, agradecida. Porque si volviera a la edad de 18 años atrás, volviera a repetir lo mismo que hice.*

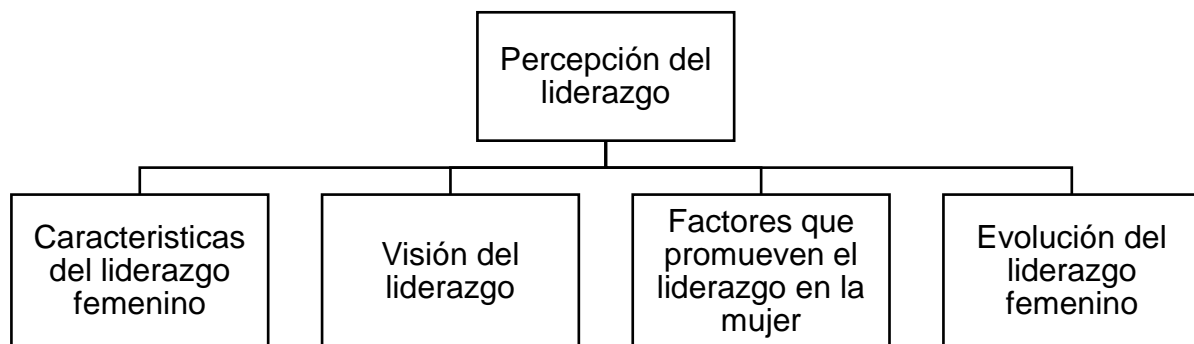
**Sra. Adalid:** *Me siento emocionada, pero a la vez ciertamente, es de mucho estrés.*

**Sra. Lideresa:** *Me siento contenta, pero siento que aún me falta, pero no por mí (...). Se trata de que la organización les brinde más apoyo a las mujeres.*

**Categoría 2: Percepción del liderazgo.** La segunda categoría que surgió como parte del proceso de análisis, y un elemento fundamental para esta investigación, lo es la percepción de las participantes referente al liderazgo femenino en las organizaciones. Esta categoría permitió al investigador profundizar acerca de la visión del liderazgo en la mujer-madre, las características que lo distinguen, aquellos factores que promueven su liderazgo, y cómo, desde la perspectiva de las participantes, ha evolucionado el liderazgo en Puerto Rico. En la figura 6 se muestra la categoría de la percepción del liderazgo con sus correspondientes subcategorías.

### Figura 6

*Categoría 2: Percepción del liderazgo*



**Subcategoría: Características del liderazgo femenino.** En esta subcategoría de investigación se abordó a las participantes sobre aquellas características que identifican en el liderazgo femenino. Como resultado de esto,



la totalidad de las participantes coincidieron en que la empatía es la característica principal que guarda consigo una mujer líder. Además, cuatro de seis participantes concurrieron en que la confianza es una característica que ellas observan en el liderazgo de una mujer. Asimismo, la mitad de las participantes sostuvieron que la consistencia es un elemento que se palpa entre las mujeres. Según varias de las participantes, la consistencia tiene un contexto, y se debe al dominio histórico del hombre en el ambiente del liderazgo de las organizaciones y los esfuerzos que deben realizar para hacerse notar y demostrar de lo que son capaces de lograr. Lo anterior las impulsa a ser fuertes, resilientes, y, por último, consistentes. En resumen y, según la información recopilada, las tres características clave del liderazgo femenino son la empatía, la confianza y la consistencia. En la siguiente tabla se presentan otras características del liderazgo femenino que las participantes resaltaron. Sin embargo, el nivel de frecuencia de estas características fue menor en comparación a las tres características principales de la investigación.

**Sra. Guía:** *Incide mucho que haya mujeres en posiciones de liderazgo y de toma de decisiones. Y no necesariamente mujer, pero sí igual, que tengan esas características que se asocia a lo femenino un poco. Que es más esa empatía, ese saber que a las otras personas tienen sus necesidades. Si tú ves que te puedes comunicar y te pueden escuchar, yo creo que eso ayuda a que la organización tenga más apertura.*

**Tabla 4***Características del liderazgo*

Clasificación	Características	Frecuencia	Tasa de respuesta de la muestra
1	Empatía	6	100.00%
2	Confianza	4	66.70%
3	Consistencia	3	50.00%
4	Motiva	2	33.30%
5	Honestidad	2	33.30%
6	Ejemplo	2	33.30%
7	Responsabilidad	1	16.70%
8	Inspira	1	16.70%
9	Creatividad	1	16.70%
10	Influye	1	16.70%
11	Valores	1	16.70%
12	Humildad	1	16.70%
13	Firmeza	1	16.70%

**Subcategoría: Visión del liderazgo.** Para la mujer líder, el liderar es una acción que trasciende y transforma lo que hay en el entorno. Según la totalidad de las participantes, el liderazgo no es algo con lo que se nace, sino que en el camino se desarrolla con educación y experiencias de vida. Para las participantes, son las experiencias de vida las que formarán el carácter de la líder. Cabe destacar, varias líderes afirmaron que la esencia de la visión del liderazgo femenino se consolida en el momento en que la líder transmite el valor que representa cada persona del equipo y cómo es igual de importante y necesaria para el objetivo común de la organización. Es esa capacidad de entender las necesidades del colectivo, incluso, la mujer-madre que es líder, trae esos aspectos de la maternidad a la organización y la da una perspectiva diferente, específicamente aquellas características vinculadas a lo maternal. Esta visión hace que las personas

puedan sentirse en confianza, tomadas en cuenta, y como resultado, experimentar una cultura organizacional saludable.

**Sra. Dirigente:** *El liderazgo no es algo que viene incluido en el paquete cuando nacemos, esto es algo que debes desarrollarlo y prepararte. Es como una caja de herramientas, tienes que equiparla, pero no con cualquier herramienta, tienes que saber identificar aquellas que te van a ayudar en lo que es tu propósito. Sigo con este ejemplo, si vas a Home-Depot porque se te rompió la cerradura de la puerta, que haces comprando brochas de pintura, acaso con pintar reparas el que la puerta no cierra. ¡No! De este mismo modo es que un líder debe saber elegir cuáles son los métodos correctos para crecer (...) Parte de los problemas que vemos hoy día es por falta de liderazgo incluso. Cuando somos líderes podemos transformar nuestras organizaciones. El liderazgo es transformador.*

**Sra. Cabecilla:** *Yo creo que un líder, la palabra líder, la L y la I es libertad. D es hacer lo que uno desea. E es libertas. Pero, sobre todo, cuando lo quieres hacer en libertad es porque tienes una idea en tu mente que te inspira en realizarlo y motivas a otros para que te acompañen en eso porque un edificio no se hace con un solo bloque, se hace con un grupo de personas que esfuerzan una estructura, una base, un cimiento y que creamos una estructura en base a esa motivación que uno tiene en su interior que lo emana para afuera para realizarlo.*

**Subcategoría: Factores que promueven el liderazgo en la mujer.** Esta subcategoría de la investigación buscó identificar aquellos factores que

promueven o facilitan el que una mujer-madre pueda liderar en una organización. Entre los hallazgos encontrados, la mayoría de las participantes establecieron la importancia de las relaciones o redes de apoyo. A través de las redes de apoyo pueden compartir ideas, preocupaciones, o simplemente, desahogarte. Las redes de apoyo en ocasiones pueden levantar la moral, y dejarte saber que eres capaz, aunque la persona no lo crea.

**Sra. Política:** *Así que en ese sentido fue ese networking lo que me ayudó en muchos momentos, aunque sea una amiga, si no tienes este network. Es bien importante saber el apoyo y el reconocimiento. Y cuando tú tienes entonces este network genuino es bien importante. Porque a veces te dicen lo que tú misma no te crees. A veces uno dice... eso tiene un síndrome... te lo voy a buscar ya mismo. Eso tiene un nombre, que es que tú mismo te boicoteas. Eso tiene un síndrome. Y lo hablamos entre nosotras mismas. Yo ni sabía que eso existía.*

Por otro lado, y como se ha mencionado previamente, la educación es clave para el desarrollo del liderazgo. Dos de seis participantes expresaron que su trayectoria de vida contiene una historia de superación. Por consiguiente, no se trata de donde vengas, se trata de hacia dónde vas. A pesar de que los contextos socioeconómicos influyen en el acceso de oportunidades, dos líderes expresaron venir de hogares desventajados y de escasos recursos, y cómo esto no fue motivo de menguar sus ganas de superarse y emprender a nivel profesional. Todo lo contrario, sirvió de inspiración.

**Sra. Lideresa:** *Yo vine desde abajo, se lo que es eso. Por eso fomento en ellos (empleados) lo importante de estudiar, pues es lo único que tenemos para crecer.*

**Sra. Política:** *Y yo llegué a contar mi historia a mujeres de bajos ingresos de lo que es ser madre a los 19 años y no tener nada de recursos que me decían, “es que yo no puedo coger el curso porque yo tengo que bregar los nenes”. Y yo les decía, ¿los nenes están en la escuela? “Sí”. ¿Tú no crees que de 8 am a 3 pm puedes hacer algo?*

Por último, salió a relucir el asunto de la no comparación como un factor que ayuda a promover el liderazgo de la mujer en las organizaciones. Según la mayoría de las participantes, la mujer tiende a compararse con el hombre, particularmente, en el ámbito del liderazgo organizacional. Según las líderes entrevistadas, puede ser un asunto social de la cultura, que, sin lugar a duda, puede llegar a tener un impacto en el nivel de seguridad de la mujer. Por tal motivo, recomiendan no emular este tipo de conductas y sacar ventaja de lo positivo que es crear redes de apoyo entre otras mujeres líderes.

**Sra. Cabecilla:** *Te voy a regalar tres palabras: no tomes nada personal, no te identifiques con nada ni con nadie, y no te compares con nada ni con nadie.*

**Sra. Política:** *Tiene mucho que ver con esa actitud. La mujer tiene que entender que no se puede simplemente porque él sea varón, vuelvo, porque haya una distinción fisiológica no tienes que decir.... Yo he escuchado, esto es terrible, “está bien, que se lo den a él que es hombre y*

*pues...". Ya cuando tú de por sí te das por perdida, eso tiene que ver contigo, no tiene que ver con el hombre; tiene que ver contigo.*

**Sra. Lideresa:** *La vida me enseñó que a pesar de los desaciertos debo seguir y no detenerme en el camino. Te tengo que decir, que me da inseguridad en el liderazgo cuando hay un hombre y una mujer, porque le dan más peso a lo que dice el hombre versus si lo dice la mujer. Este tipo de situaciones genera inseguridad en uno, y cuando uno está escalando, esta inseguridad es fatal, y es algo que frustra mucho, particularmente, en cosas que sabes que eres muy buena, y dudas si la otra persona es más capaz, porque lo escuchan más.*

**Subcategoría: Evolución del acceso al liderazgo femenino.** Según los hallazgos identificados en esta subcategoría de investigación, la totalidad de las participantes afirmó observar un avance en la evolución del acceso al liderazgo femenino. Sin embargo, es menester destacar lo siguiente, la mayoría de estas líderes sostuvo que el avance ha sido mínimo al que ellas realmente esperarían ver. Entre las razones para que el avance no sea suficiente a su juicio, se encuentran elementos sociales como el patriarcado y las conductas aprendidas.

**Sra. Guía:** *Es que ahí es bien difícil. Tenemos arraigados muchos de esto del sistema del patriarcado. Y aunque cada vez hay más mujeres llegando a posiciones de poder y que toman decisiones, pero eso no significa que necesariamente se haya cuestionado la mentalidad y cómo tomamos decisiones y porqué están allí (...) Es bien difícil romper con esas conductas que ya es aprendido y que hay que evolucionar y no*

*necesariamente porque haya mujeres en puestos significa que se está rompiendo con eso.*

**Sra. Cabecilla:** *Primero tienes que ver la historia hacia atrás de cómo comenzó y obviamente, se le ejercía la fuerza al hombre y la mujer era la que cuidaba al hijo (...) La mujer, hoy en día, ha demostrado tanto científicamente como en lo personal, en lo ilustrativo, en lo histórico, en muchas facetas de la vida, que han alcanzado cosas sin tener que imitar al hombre. Han superado muchas facetas de roles que han tenido los hombres. Así que son conceptos de era, conceptos de historia, conceptos culturales, religiosos, podríamos estar hablando un montón, no quiero tirarles a los hombres para nada.*

La evolución del acceso al liderazgo femenino debe tomar en consideración el tipo de actividad laboral, en la medida que, el avance no ha sido igual en todas las áreas. Dos de seis participantes abordaron el asunto de las profesiones y cómo hay más líderes mujeres en el área de la educación y la enfermería. Sin embargo, en el sector de la tecnología o la banca, el acceso al liderazgo de la mujer se presume que es más limitado. Además, hay participantes que afirmaron que el hecho de que una mujer ostente un puesto de liderazgo no es indicativo de que ha evolucionado el liderazgo femenino, según ellas, hay mujeres más machistas que los propios hombres.

**Sra. Política:** *Y a nivel político ni hablar, no voy ni a hablar porque no hemos hecho un adelanto para nada. No es el número de cabezas allá. Ahora tú me vas a decir, pero si hablamos de números, la Legislatura actual*

*tiene un mayor número de mujeres en comparación con los pasados cuatrienios. Y yo te voy a decir, de qué vale que sea una mujer, porque tiene una vagina, si no piensas a favor nuestro. Si realmente eres más retrógrada en cuanto a derechos, en cuanto a aceptar que nosotros tenemos un espacio. Entonces, no sirve de nada que sea una mujer ahí. Prefiero un hombre tal vez (...) Así que en la política no hemos adelantado mucho.*

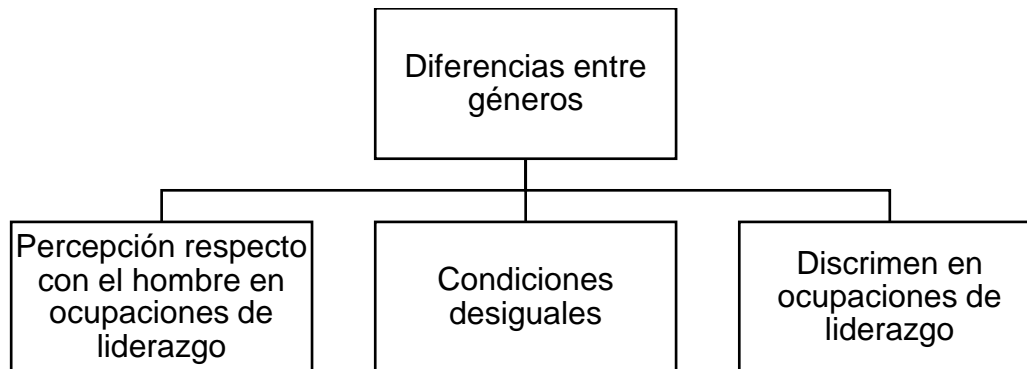
**Sra. Cabecilla:** *Cambiaría los conceptos de las creencias como el machismo, el apoyo de las mujeres una a las otras porque he visto... eso sí, sabes qué es lo más curioso, que hay mujeres más machistas también que usan ese concepto, que fomentan el machismo. El machismo es una conducta aprendida, no es algo con lo que naces. Es cuando se activa la supervivencia por fuerza. Y nosotros no debemos de medirnos por fuerza, debemos de medirnos por capacidad de talentos que tenemos.*

**Categoría 3: Diferencias entre géneros.** La tercera categoría que surgió como parte del proceso de investigación lo es la diferencia entre géneros en el campo del liderazgo organizacional. Esta categoría permitió al investigador profundizar acerca de la percepción respecto con el hombre en ocupaciones de liderazgo, las condiciones desiguales a nivel laboral entre el hombre y la mujer y el discrimen que enfrenta la mujer en el acceso a ocupaciones de liderazgo. En la figura 7 se muestra la categoría de diferencia entre géneros.



## Figura 7

### Categoría 3: Diferencias entre géneros



**Subcategoría: Percepción respecto con el hombre en ocupaciones de liderazgo.** Según las participantes entrevistadas, la percepción de la supremacía, por nombrarlo de alguna forma, del hombre ocupando posiciones de liderazgo en las organizaciones es un pensar que ha ido evolucionando. Por ejemplo, la mayoría de las participantes sostuvo que el pensamiento sobre el hombre como figura dominante en las organizaciones, aunque aún arraigado, es algo que ha ido cambiando, especialmente, en las nuevas generaciones. Según estas líderes, en el pasado, se observaban conductas en el hogar que replicaban el patriarcado y lo legitimaban. Por tanto, en la medida que los tiempos vayan cambiando, hay una expectativa que el pensamiento de la conducta también hará lo propio.

**Sra. Cabecilla:** *Entonces, para mí es una percepción en lo que se hace en la historia. Y creo que la mujer ha tenido un rol donde yo no veo salir a buscar un formato de libertad el irse a expresar si no hubieran salido mujeres valientes a ir a votar, no hubiéramos votado entonces. Si no hubiéramos pasado por restricciones de falta de libertad, la esclavitud todavía estuviera. Entonces, cuando vemos algo que te limita o hay*

*situaciones que chocan para uno, entonces, son aprendizajes que uno tiene que buscar y liberar.*

Asimismo, la mitad de las participantes concurren en que lo necesario, más allá de si es hombre o mujer, es alcanzar un equilibrio entre las partes.

**Sra. Cabecilla.** *Usted no tiene que pedir permiso para comprarse una ropa. Ustedes no tienen que pedir permiso para nada. Ustedes tienen todas las capacidades, igual que un hombre para realizarse. Siendo mi padre militar, que era muy exigente y disciplinado. Pero, aprendí a tener ese equilibrio entre un lado y el otro. Mi mamá muy feminista y mi padre muy proveedor, por los principios, el machismo en la cultura, en que lo criaron tratando de dar lo mejor de sí.*

**Subcategoría: Condiciones desiguales.** Según esta subcategoría de investigación, la totalidad de las participantes coinciden en que existen condiciones desiguales entre el hombre y la mujer a nivel laboral y de oportunidades de crecimiento profesional. Incluso, la mayoría de las participantes sostuvo que la primera condición desigual se da a nivel salarial. Es decir, personas realizando una misma función e igual preparación y experiencia, tienen una diferencia salarial y lo único que los diferencia es su género.

**Sra. Lideresa:** *Totalmente, existe mucho discrimen entre el hombre y la mujer. Y salarial, hay mucho más discrimen.*

Dos de seis participantes sostuvieron que postergaron sus planes de desarrollo profesional para escoger un trabajo más flexible que les permitiera dedicarle más tiempo a la maternidad. Cabe destacar, estas participantes comentaron que, aunque lo volverían a hacer una vez más, no siempre se cargará con la misma

suerte. Las líderes creen en el balance y la distribución de cargas en el hogar. Asimismo, afirmaron desde el lado organizacional, la importancia de ser más flexible y crear políticas y reglamentos que tomen en consideración las necesidades de la mujer.

**Sra. Guía:** *Yo no sé si tiene que ver con mi forma de ser, pero esos primeros años de vida de ellos, cuando consideraba trabajos, qué iba a hacer con mi vida, yo consideraba la etapa en que estaban y posiblemente no hubiese aceptado este tipo de responsabilidades. Creo que le debe pasar a muchas mujeres, más que a nadie. Pero yo posiblemente hubiese tenido que rechazar.*

**Sra. Lideresa:** *Te cuento mi historia, mi embarazo fue alto riesgo y tuve que estar fuera por varios meses, y eso me preocupaba mucho. En mi campo profesional, siempre hay cosas nuevas, y mi miedo era llegar y haberme quedado atrás. Gracias a la organización, me ofrecieron tiempo flexible, si el patrono no apoya con políticas y reglamentos que apoyen a la mujer, uno se queda atrás.*

**Subcategoría: Discrimen en ocupaciones de liderazgo.** En esta subcategoría de investigación se abordó el asunto de discrimen en ocupaciones de liderazgo, especialmente, cuando se trata de la mujer. Según la totalidad de las participantes, se afirmó que existe mucho discrimen por asuntos que biológicamente le ocurren a la mujer a diferencia del hombre. Más importante aún, a la mujer se le cierra el acceso a oportunidades profesionales cuando se encuentra en etapa de gestación, y aunque no se comentó a viva voz, es algo que

ocurre a puerta cerrada. Tres de seis participantes afirmaron ser testigos de un discrimin laboral por causa de embarazo. Además, otra participante fue testigo de una descualificación de empleo porque la mujer era joven y estaba en plena edad reproductiva. El discrimin a la mujer es innegable en Puerto Rico.

**Sra. Política:** *Yo he estado donde alguien menciona, y no te estoy diciendo que son hombres necesariamente, alguien menciona, “escógete a la de 40 años o más porque ya no va a parir”. Yo he estado ahí. Entonces, yo me recuerdo perfectamente en ese momento yo contesté, pero ¿qué pasa? ¿Nuestro plan médico no cubre embarazo? “Sí, sí cubre”. ¿Entonces? ¿No entiendo?*

**Sra. Adalid:** *He participado de entrevistas donde claramente los entrevistadores han manifestado descartar una persona, por ejemplo, porque está embarazada o porque es madre lactante. No yo como entrevistada, sino en el panel de entrevistadores, en ese caso (...) Y lo peor fue escuchar que una mujer de las que entrevistaba descartara a otra mujer.*

**Sra. Cabecilla:** *El discrimin ocurre actualmente y esto ha ocurrido siempre. Vamos, no vamos a tapar. La esclavitud pasó hace años y todavía hay gente racista. Eso es una realidad. Hay gente que es muy machista. Y cuando vienes a marcar territorio y quieres tener controles, simplemente son miedos. Porque los controles son miedos, a fin de cuentas.*

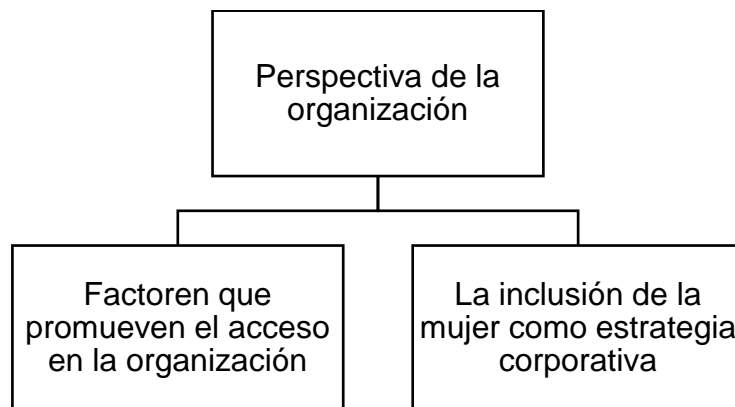
**Sra. Guía:** *Si, claro que hay discrimin, La legislación ha tratado de cubrir esos parchos. Pero una cosa es que, y en Puerto Rico pasa mucho, una*

*cosa es que esté escrita, y la ley es bella, en Puerto Rico hay leyes bellas; la cuestión es que la manera en que se implementan y se fiscalizan.*

**Categoría 4: Perspectiva de la organización.** A través del proceso de entrevista con las participantes se pudo explorar acerca de las perspectivas de las organizaciones en torno al tema del liderazgo de la mujer. En este proceso, se destacaron como subcategorías los factores que promueven el acceso del liderazgo de la mujer y la inclusión de la mujer como estrategia corporativa. En la figura 8 se presenta la categoría de perspectiva de la organización con sus correspondientes subcategorías.

### Figura 8

*Categoría 4: Perspectiva de la organización*



#### **Subcategoría: Factores que promueven el acceso en la organización.**

De cierta forma, el que el grupo de mujeres líderes que participaron de esta investigación hayan alcanzado posiciones de liderazgo en su organización, permitió identificar los diferentes factores que promueven el acceso dentro de las organizaciones. Entre los factores que promueven el acceso en las organizaciones son el apoyo y solidaridad en el liderazgo que se ejerce. Del total de participantes,

la mayoría sostuvo que promueve que sus empleados se superen y alcancen sus metas personales. Así mismo, promueven el espacio dentro de la organización para que puedan desarrollarse y crecer como líder y profesional.

**Sra. Lideresa:** *Trato de transmitirle que quiero que sigan creciendo, que tomen liderazgo en ciertas áreas y ver como mis empleados se empoderan, para mi es importante porque yo me reflejo en ellos.*

**Sra. Adalid:** *Una de las cosas que yo siempre hago es motivarlas a estudiar, a prepararse. Por ejemplo, nosotros trabajamos con muchas secretarias o asistentes de administración. Y yo siempre las impulso aún, incluso, cuando he hecho entrevistas de trabajo para seleccionar, me encanta saber que están haciendo su bachillerato o maestría, o cualquier otra cosa, pero que estudien, que vayan más allá. Porque el aprendizaje es lo que te hace evolucionar.*

Entre las líderes entrevistadas hubo convergencia en lo distintivo y especial que es de una organización cuando es liderada por una mujer-madre. Según la mitad de las participantes, la mujer-madre tiene algo especial en el manejo de las personas, la confianza que inspira, la seguridad y la empatía que transmite. Lo anterior es clave, porque forma una cultura organizacional de la cual las personas pueden sentirse que son tomadas en consideración, y esto, pudiera tener un impacto positivo en el desempeño de la persona a nivel laboral.

**Sra. Lideresa:** *Algo clave es el apoyo emocional. Te digo una cosa, una mujer-madre y líder, guarda en su esencia la parte de mamá, y esa parte de mamá, ayuda al trato y como maneja a las personas que lidera.*

**Sra. Dirigente:** *Nosotras las mujeres tenemos nuestras situaciones, y la empatía es clave para ayudarnos. Una mujer tiene la capacidad de entender las necesidades fisiológicas de otra mujer, lo que muy probablemente un hombre no pueda hacer.*

Dos de las seis participantes afirmaron que la cultura en las organizaciones debe replantearse para que pueda haber mayor acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo. Sin embargo, la totalidad de las participantes afirmó que es necesario crear políticas en las organizaciones que apoyen a la mujer y promuevan su liderazgo en diferentes áreas de la empresa u organización. Según las participantes, estas políticas deben atender asuntos como la licencia maternidad, el trabajo a distancia, el horario flexible y la brecha salarial entre géneros.

**Sra. Dirigente:** *También las organizaciones tienen que cambiar, debemos, y me incluyo este argumento, debemos asegurarnos de que existan los mecanismos en la empresa, y esto incluye reglamentos y medidas que apoyen esta gestión.*

**Sra. Guía:** *Pero en cuestión de la organización tener unas políticas de que sepan diferenciar las necesidades de sus empleados, mayormente de las mujeres. Pero lo bueno de esto es que beneficiaría a todos. No necesariamente las mujeres solamente, pero sí sabemos que históricamente las mujeres, lo que se asocia a lo femenino más que nada, tienen la carga de cuidar, son cuidadoras. Cuidadoras de su casa, de sus familias, tíos, hermanos, primos. Casi siempre les recae esa carga a ellas.*

Cabe destacar, la mayoría de las participantes sostuvo que la flexibilidad era un elemento clave para promover el liderazgo de la mujer en las organizaciones. Asimismo, cinco de seis participantes abordaron el tema de la flexibilidad vinculado a las diversas necesidades que puede experimentar una mujer-madre en la organización. Cabe aclarar, la flexibilidad referida por las participantes es aquella que emana desde las distintas necesidades o situaciones que puede experimentar el ser humano, y no es una flexibilidad que mengua el trabajo o esfuerzo en la organización. Todo lo contrario, según las participantes, en el momento que se es flexible porque se entienden las necesidades de los empleados, la productividad de la organización tiene mejores resultados.

**Sra. Guía:** *El horario flexible. Que uno aspire a tener la confianza en tus empleados, que tú sepas que, si te dicen, “voy a trabajar en X o Y”, tu no tengas que estar al lado de ellos mirándolos, sino que tú confías en ellos. Así que tener como esa opción de horario flexible y trabajo remoto puede mejorar la ejecución de los empleados, pienso que se pueden sentir más cómodos y valorar más la organización. Eso en parte yo creo que la pandemia ha ayudado un poco, de que como las organizaciones se tuvieron que rápido reorganizar y ajustar para lograr ese tipo de trabajo.*

**Sra. Dirigente:** *En mi organización, como te comenté, entiendo que somos bastante flexibles, y esto ayuda particularmente a las mujeres-madres. Con la pandemia del COVID, hemos sido más flexible aún y me he dado cuenta de que hay posiciones gerenciales que son igual o más productivas desde el hogar.*



A nivel fisiológico, y como parte de entender las diversas necesidades que enfrenta la mujer, la mitad de las participantes destacó el asunto de la menstruación. Según las tres participantes que abordaron este asunto, comentaron que una mujer líder es capaz de entender lo que se siente al manejar este tipo de situaciones. Por el contrario, cuando es un hombre el líder de la organización, puede resultar en algunas instancias vergonzoso para ellas manifestar el cómo se sienten por temor a ser juzgadas o señaladas. Hubo una historia particular sobre la lactancia, una de las participantes comentó que en su área de trabajo no había área de lactancia para el tiempo que tuvo a su hijo. Para ese entonces, no tenía una ocupación de liderazgo. Cada momento de lactar, debía notificar a su jefe y él le prestaba su oficina. Lastimosamente, dejó de lactar al poco tiempo, por la vergüenza que le causaba interrumpir a su jefe. A pesar de que en Puerto Rico la legislación laboral establece que debe de haber un espacio para la lactancia, esto no sucede en todas las organizaciones.

Lo anterior, son sucesos que denotan la diferencia del liderazgo femenino en contraste al masculino, y como tener a una mujer líder pudiera mejorar las relaciones internas, los espacios de trabajo y la cultura dentro de una organización. Los siguientes relatos las participantes los hacían en referencia a sus experiencias de vida, y parte del camino que han experimentado a lo largo de su trayectoria profesional.

**Sra. Adalid:** *Con honestidad. Hay días que yo no puedo levantarme a trabajar por el dolor de regla. Pero nunca, en ningún momento le digo a mi jefe la razón verdadera. Utilizo una expresión, “estoy indispuesta de salud”. Pero nunca él ha sabido que en varias instancias me he tenido que*

*ausentar, puede que algunos meses no pase nada, pero hay unos meses que no puedo levantarme.*

**Sra. Lideresa:** *Existen mujeres con endometriosis que no es igual a todas las demás, y eso es muy incómodo para la mujer y es muy difícil decirle a un hombre jefe que tienes menstruación y tienes dolor y no puedes ir a la oficina. Lo toman a mal, y uno se avergüenza y se siente incómodo. Como le voy a decir todos los meses que tengo dolor.*

**Sra. Lideresa:** *Pienso que, si la mujer tiene más acceso, juntas compuestas por mujeres, saben y entienden las necesidades por las que pasa una mujer, como la menstruación, la lactancia. ¿Sabes qué? Yo dejé de lactar porque para ese entonces, yo no tenía una oficina, y tenía que pedirle a mi jefe de ese momento que me permitiera lactar en su oficina, porque no existía un área de lactancia en la empresa, era tanta mi vergüenza de molestar mi jefe en aquel momento, que dejé de lactar por esa razón.*

**Sra. Guía:** *Antes de tener una posición de liderato, todas las supervisoras que he tenido han sido mujeres. O sea, que me abrieron el camino como quien dice. Y yo creo que ese tipo de comportamiento es el que necesitamos.*

**Subcategoría: La inclusión de la mujer como estrategia corporativa.** En esta subcategoría, aunque el protocolo de preguntas no contempló el tema de las estrategias de negocios, por ser un instrumento semiestructurado, surgieron hallazgos de interés para el investigador desde la perspectiva organizacional

respecto con la inclusión de la mujer en el liderazgo como una estrategia para hacer negocios. Tres de seis participantes manifestaron que la mujer líder en las organizaciones es algo que está en tendencia en comparación a una organización dominada completamente por hombres. Según las participantes, los tiempos han ido cambiando, pero no consideran del todo genuino este tipo de inclusión.

Además, una participante comentó que, en un inicio cuando comenzó como parte de la junta de la organización, pensaba que la oportunidad surgió por motivo de sus cualificaciones, y aunque ha logrado crecer e ir cambiando la perspectiva de la organización, el interés fundamental de hacerla parte es que necesitaban a una mujer porque todos los miembros de la junta eran hombres. Es decir, no la seleccionaron por sus capacidades, sino para mostrar una imagen externa de que en la organización existe el acceso, tanto para el hombre como para la mujer. De modo, que, al emplear esta estrategia, puedan ganar más adeptos de sus clientes o a las personas que brindan su servicio.

**Sra. Guía:** *Yo creo que tampoco se ha tratado mucho de cambiar esa imagen de que el liderazgo de la empresa es mayormente de hombres. Como corporación, ahora mismo yo creo que cambiar la proyección ayudaría en la imagen, atraer ciertos clientes que a lo mejor hasta el momento no se han atraído por la firma y pudieran estarlo si ven mayor participación de la mujer.*

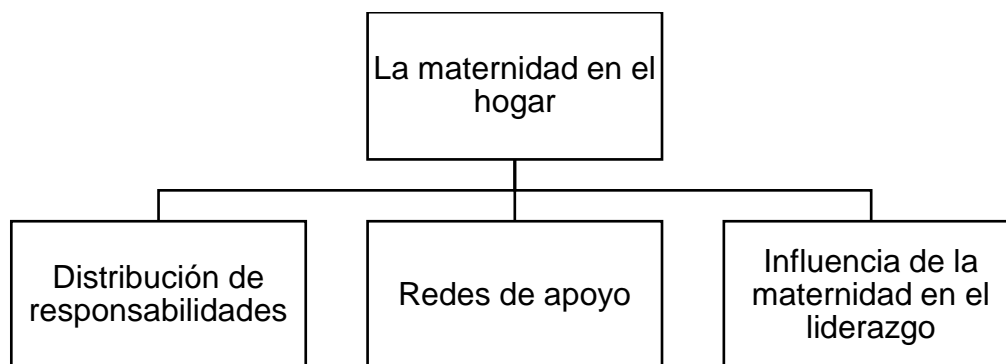
**Sra. Lideresa:** *Esta influenciado por el poder externo, que deben darle oportunidad a la mujer, que debe ser equitativo, y es un aparentar de las organizaciones. He escuchado en varias ocasiones, debemos poner una*

*mujer para evitar comentarios (...) No la ponen por sus méritos, sino para evitar comentarios opuestos de fuerzas externas.*

**Categoría 5: La maternidad en el hogar.** Como parte de esta categoría de investigación, se indagó sobre las situaciones en el hogar que surgen en el momento que se da el proceso de la maternidad y qué impacto tiene en el acceso al liderazgo de la mujer-madre. En este proceso, se destacaron como subcategorías de análisis la distribución de responsabilidades en el hogar, el tema de las redes de apoyo y la influencia de la maternidad en el liderazgo femenino. En la figura 9 se presenta la categoría de la maternidad en el hogar con sus correspondientes subcategorías.

### Figura 9

*Categoría 5: La maternidad en el hogar*



**Subcategoría: Distribución de responsabilidades.** Según esta subcategoría de la investigación, la distribución de responsabilidades es un elemento fundamental para promover el liderazgo de la mujer-madre. Según las participantes, la totalidad afirmó haber alcanzado un puesto de liderazgo debido a la equitativa distribución de responsabilidades en el hogar o al apoyo de alguna persona en las tareas domésticas y del cuidado de los niños. Por tal motivo, las

experiencias de las participantes denotan la importancia en que resulta el apoyo en el hogar para el acceso a posiciones de liderazgo.

**Sra. Política:** *Todo el mundo está de acuerdo en que tú tengas una posición de liderato, que te superes profesionalmente. Pero cuando llegas a la casa es lo mismo. Entonces, yo tengo más trabajo que tú. Porque entonces, ¿yo soy la que tengo que cocinar? ¿Yo soy la que tengo que esto? ¿Yo soy la que tengo que encargarme? Pues, entonces, que bueno que me apoyas, pero no es que me apoyes. Es holístico. Porque si yo voy a tener el resto de las tareas, no estamos adelantando nada.*

**Sra. Lideresa:** *Nos dividimos las tareas entre mi esposo y yo. Todo es balanceado, igual la crianza y tareas domésticas. Siempre hay cosas de mamá, que mi hijo quiere que solo sea yo, él es más apegado conmigo y le busco la vuelta, yo tengo más responsabilidad sobre la crianza, él es más estricto, aunque me gustaría que estuviera más pendiente de lo educativo.*

**Sra. Cabecilla:** *Primero dejar de ser. A mí no me gusta planchar. Así que las primeras dos semanas mi esposo me daba la camisa y yo, ¿sabes qué? Yo no sirvo para esto. No me gusta y no me lo des. Así que lo empezó a llevar al laundry.*

Varias líderes afirmaron que en ocasiones se da por sentado que a la mujer es que le tocan las tareas de crianza y la labor doméstica. Por tanto, cuando el hombre hace su parte en el cuidado de los hijos se percibe como una ayuda a la mujer, y se inhibe el hecho de que el hombre es parte integral del desarrollo y cuidado del niño, y no es que está ayudando, está haciendo lo que corresponde.

**Sra. Política:** *Yo me llegué a escuchar una vez decir esto, estaba hablando así normal, era con una psicóloga para colmo, me dio hasta una vergüenza: “mi esposo me ayuda tanto, él me ayuda a cuidar la nena”. Eso fue hace años. Yo me quería dar. Yo hice una expresión así, que no me acuerdo exactamente cómo es. Y yo misma me retiré y dije, ¡nena, perdona lo que acabo de decir! ¡Qué estupidez! Porque es que él no me tiene que ayudar a mí.*

**Subcategoría: Redes de apoyo.** Según los hallazgos en esta subcategoría de investigación, las redes de apoyo son clave para el desarrollo del liderazgo de una mujer-madre. Cinco de seis participantes afirmaron que sin redes de apoyo no es posible alcanzar una posición de liderazgo.

**Sra. Política:** *Soy bendecida. Mi pareja es parte integral en todo mi proceso de crecimiento.*

**Sra. Lideresa:** *Si no fuera por mi esposo, no hubiese podido hacer mi maestría, él cocinaba, lavaba ropa, y se encargaba de todo. Mi papa murió de cáncer durante mis estudios, pero si no fuese por mi esposo, no lo hubiese logrado. Mi esposo no estudio ni hizo nada, solo dedicarse a trabajar, para que yo si pudiera crecer.*

Asimismo, en cuanto a las redes de apoyo, no se limita únicamente al apoyo de la pareja, esta red de apoyo puede ser una amiga, la familia o cualquier persona que sea de apoyo en el proceso de crianza. Una de las participantes comentó que a sus 19 años fue madre, y el apoyo de su mamá y la inspiración de su hijo, fue clave para ella lograr culminar sus metas académicas y crecer profesionalmente.

**Sra. Política:** *Yo fui madre a los 19 años. Así que imagínate. A los 19 años mi madre juraba que se acababa el mundo. Así que mi mamá tenía todas las esperanzas en mí y a los 19 años ella pensó que ya yo no iba a continuar porque un hijo me iba a tronchar. Y todo lo contrario(...) Mi relación con mi esposo en aquel momento, me obligaron a casarme. La relación no funcionó, obviamente. Pero yo no me podía permitir deprimirme o decir, ya no doy más. Hasta aquí. Porque yo tenía a alguien que dependía de mí. Así que esas ganas de levantarte todos los días a luchar, era por esa personita.*

Cabe destacar, el elemento de juicio es algo que varias participantes afirmaron lidiar en algún momento en su vida. Dos de seis participantes, relataron ser juzgadas y criticadas, ya sea por familiares o amistades, respecto con sus decisiones de continuar estudiando o por el tipo de carrera laboral que decidieron escoger. Por tanto, y retomando la subcategoría de la evolución del acceso al liderazgo femenino, existen elementos sociales que llevan a pensar que cada individuo tiene un rol en la sociedad. Por consiguiente, ver que una mujer-madre quiera estudiar y convertirse en una profesional puede ser objeto de críticas y señalamientos.

**Sra. Política:** *Pero cuando yo decido, yo teniendo bachillerato, ya yo estaba divorciada. Y le digo, y ahora solicité a la escuela de Derecho. Y me recuerdo perfectamente que la que era mi cuñada, a la cual quiero y adoro, cuando me comentaste horita de los círculos, ella me dijo, “¿pero tú eres loca?! ¿Vas a seguir estudiando?! ¿Cuándo vas a cuidar a tu hijo?!”. Y yo*

*le dije, yo tenía 20 años, 21 años, en la medida en la que yo me prepare, yo le puedo dar una mejor vida a mi hijo. Recuerda que ahora estoy sola. Me toca a mí.*

**Subcategoría: Influencia de la maternidad en el liderazgo.** En esta subcategoría de investigación se indagó acerca de la influencia que ejerce la maternidad en el desarrollo del liderazgo de la madre. Como resultado, todas las participantes afirmaron que un hijo es inspiración, es una ventaja, y es lo que las motiva a continuar adelante.

**Sra. Cabecilla:** *Para nada es una limitación. Al contrario, yo creo que eso es una ventaja. Y te voy a explicar por qué. Porque las mujeres en cuanto estamos en maternidad, ese alumbramiento... fijate que se llama alumbramiento es cuando la mujer se pone más conectada con su yo interno, con su propia intuición, con una conexión con otra alma. Y es lo que te permite a ponerte en el lugar de otras personas.*

Sin embargo, hubo opiniones divididas en cuanto a la posibilidad de alcanzar una posición de liderazgo en los primeros años de vida del niño. Tres de seis participantes afirmaron que hubiesen rechazado una posición de liderazgo en los primeros años de vida del menor. Asimismo, dos participantes adicionales destacaron que cuando el menor nace, ya ostentaban posiciones de liderazgo en sus empresas. Por tanto, tenían acceso a más recursos económicos, y adición, eran las propietarias de sus negocios, lo que resulta más ventajoso para ellas.



Es importante que se mencione que cuatro de seis participantes alcanzaron la posición de liderazgo en la medida que sus hijos fueron creciendo e ingresando a la escuela.

Lo anterior, refleja que la maternidad si influye en el acceso al liderazgo de la mujer, y puede que no necesariamente se anule la posibilidad, pero si pudiera influenciar en un retraso del proceso de alcanzar liderazgo.

**Sra. Adalid:** *Para mí, no hubo ninguna influencia. En ese momento yo no tenía el puesto de ahora, no tenía las mismas responsabilidades. Mi oportunidad surge cuando mis hijos están más grandes.*

**Sra. Dirigente:** *Si mi hijo hubiese nacido antes de yo haber creado el negocio, honestamente, no sé si lo hubiese logrado. Cuando el nace, ya yo estaba bastante establecida y tenía mis cosas. El factor de los recursos económicos es importante si eres madre soltera.*

**Sra. Guía:** *Sí. Yo entiendo que influye mucho. Muchos cambios. A mí me cambió la vida estar embarazada y cómo tú ves todo. Y también el esfuerzo y el sacrificio que es. Todo se complica. Es bien complicado. Creo que sí, que mi rumbo a lo mejor hubiese sido diferente.*

### **Resumen**

Los hallazgos presentados en este capítulo emanan de los resultados de las entrevistas realizadas a seis madres líderes que contestaron un protocolo de 19 preguntas semiestructuradas y participaron de un diario reflexivo de cuatro preguntas adicionales. Del total de entrevistas, cuatro fueron presenciales, una fue mediante videollamada y la sexta, y última, fue por medio telefónico. Como resultado de estas entrevistas y el proceso reflexivo, surgieron cinco categorías de

análisis: 1) carrera laboral; 2) percepción del liderazgo; 3) diferencia entre géneros; 4) perspectiva de la organización; y 5) la maternidad en el hogar. A través de toda la presentación de los hallazgos se incluyeron los extractos de las voces de madres líderes que manifestaban sus argumentos y posturas en referencia a los temas discutidos en la entrevista. Lo anterior, fue clave para profundizar sobre el fenómeno de estudio en esta investigación: el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en el escenario laboral de Puerto Rico.

La carrera laboral, como primera categoría de esta investigación, arrojó información relevante acerca de las influencias que existen en la mujer-madre al momento de ejercer su liderazgo a nivel laboral. Por tanto, se encontró que las experiencias de vida y los retos son un elemento que influye en el liderazgo laboral de la mujer-madre. Es menester destacar que, varias participantes afirmaron sentirse retadas en los espacios laborales, y que aún las organizaciones están muy arraigadas al pensamiento del hombre como figura dominante en la organización. Asimismo, predominó un alto nivel de satisfacción en las participantes respecto con la ocupación laboral de liderazgo que ostentan.

La segunda categoría que surgió como parte del proceso de investigación lo es la percepción del liderazgo. Esta categoría arrojó hallazgos importantes en torno al fenómeno de estudio. Luego de procesar la información recopilada, se identificó que las tres principales características del liderazgo femenino lo son la empatía, la confianza y la consistencia. Según las participantes, el liderazgo femenino es muy distinto al del hombre, es un liderazgo capaz de transformar y de colocarse en la necesidad del otro. Es un liderazgo empático y lo relacionan con la maternidad, ya que la esencia y características de una mujer-madre pudieran

notarse en la forma que maneja la organización. Asimismo, la mayoría de las participantes coincidió en que el liderazgo no se da en el vacío, es algo que requiere educación, consistencia y discernimiento de aquello que te ayudará a crecer sobre lo que no lo hará. Por otro lado, en términos de la evolución del liderazgo a lo largo del tiempo, todas las participantes afirmaron observar un avance, sin embargo, lo catalogaron como mínimo. Esto se debe a elementos sociales como el patriarcado y las conductas que son aprendidas desde el nacimiento y es necesario romper con ellas. Incluso, para que este pensamiento aún coexista, no solo se debe lidiar con un pensamiento machista del hombre, es que existen mujeres mucho más machistas que el varón, y según las participantes, es aún más difícil de cambiar.

La tercera categoría que surgió fue el asunto de diferencia entre géneros en el acceso a ocupaciones de liderazgo en el entorno laboral. Como resultado, se exploró sobre la percepción de las participantes en cuanto al hombre en ocupaciones de liderazgo, las condiciones desiguales, y el discrimen. Entre los hallazgos, sobresalieron los múltiples relatos de discrimen laboral de los cuales han sido testigos las participantes. Entre estos los factores de discrimen, resalta la mujer en etapa reproductiva, el embarazo o la lactancia. De los relatos, se desprendieron historias de descualificación de candidatas a un cargo en la organización por ser madre lactante, ya que la organización necesitaba alguien más concentrado en sus tareas. A pesar de que en Puerto Rico existe legislación en contra del discrimen laboral, la retórica que se discute dentro de la organización, se percibe contraria a la Ley.

La cuarta categoría que emergió lo fue la perspectiva de la organización en cuanto al acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo. En el análisis se identificaron los factores que promueven el acceso a oportunidades de liderazgo. Entre estos, las participantes destacaron la creación de políticas y legislaciones que apoyen a la mujer-madre. A tenor con lo anterior, las líderes recomiendan abordar el asunto de la licencia de maternidad, el trabajo a distancia, y el horario flexible. Otro asunto muy abordado desde la perspectiva de la organización lo es la forma en que se perciben las diferencias fisiológicas que existen entre el hombre y la mujer. Por ejemplo, la mitad de las participantes abordó el asunto de la menstruación, particularmente, en asuntos de endometriosis, y la vergüenza que les causaba justificar su ausencia a un jefe que no podía entender su dolor, y en adición, cuestionaban el hecho de que ocurriera lo mismo en periodos mensuales consecutivos.

Cabe destacar, aunque los protocolos de preguntas no contemplaban el siguiente tema, surgió un hallazgo en donde la mitad de las participantes concurren. Esto es la percepción de la mujer como estrategia corporativa para ganar adeptos. Según los hallazgos, la mujer en las organizaciones es tendencia en la sociedad puertorriqueña, y todo lo que se promueva así, luce bien ante la esfera pública. Por tanto, las participantes han experimentado como se llenan vacantes de juntas por el simple hecho de tener una mujer en el equipo o cómo se colocan mujeres en las organizaciones para impactar nuevas áreas de negocio que favorecen a la mujer. El hallazgo resulta interesante y hace repensar que tan genuinas son las organizaciones con la inclusión de la mujer.

La quinta categoría, y última, lo es la maternidad en el hogar. En esta categoría se indagó sobre las situaciones en el hogar que surgen en el momento que ocurre la maternidad y qué impacto tiene en el acceso al liderazgo de la mujer-madre. Se identificaron hallazgos en aspectos como la distribución de responsabilidades, las redes de apoyo y la influencia de la maternidad en el liderazgo de la mujer. Entre los hallazgos, sobresalieron las redes de apoyo como elemento fundamental para alcanzar el liderazgo. Asimismo, se identificó que, si existe influencia de la maternidad respecto al acceso del liderazgo de la mujer, ya que la mayoría de las mujeres lograron crecer en términos de liderazgo profesional en la medida que sus hijos fueron creciendo e ingresando a la escuela.

Estas cinco categorías arrojaron información valiosa para entender el fenómeno de estudio del acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en el escenario laboral de Puerto Rico. La participación de las madres líderes fue muy valiosa para la investigación y sus argumentos en cuanto al tema fueron puntuales y expresados desde el alma, pues nadie cuenta mejor una historia que quien la vive. En ese sentido, sus experiencias y argumentos fueron clave para profundizar y abordar el objeto de investigación. Lo anterior, será fundamental para responder en el siguiente capítulo las preguntas que dirigieron esta investigación.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

*Yo me acababa de enterar que estaba embarazada. Yo sé que no tenía ni pija todavía. Pero las dos entrevistas de trabajo que tuve, yo siempre lo tenía que decir. Era algo que yo estaba emocionada, no tenía que esconderlo para nada. Y no quería que de repente empezar con el pie izquierdo...*

**Sra. Guía**

Participante de la Investigación

El enfoque de este capítulo se concentra en responder a la pregunta central del estudio y a cada pregunta específica que sirvió para guiar este proceso investigación. Estas respuestas están fundamentadas en el marco conceptual producto de la revisión de literatura y en los hallazgos de la investigación. Este capítulo finaliza con unas recomendaciones específicas sobre el acceso al liderazgo femenino para las organizaciones empresariales, la política pública del Gobierno y futuros estudios sobre este tema. Es importante destacar que en Puerto Rico es muy poco lo que se ha investigado respecto al tema del acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en el entorno laboral. Por tanto, se espera que los resultados de esta investigación aporten en las estrategias del Estado y el sector privado para facilitar el acceso de la mujer-madre a cargos de liderazgo en el País.

## Discusión

En esta sección se discutirá la pregunta central y aquellas específicas que dirigieron el proceso de investigación. Las respuestas a estas preguntas están fundamentadas en los hallazgos de la investigación, presentado en el capítulo previo, y los aspectos relevantes de la revisión de literatura. Lo anterior, permitió plantear respuestas sucintas a cada una de las preguntas de esta investigación.

### **¿Cómo se promueve el acceso de la mujer-madre para ocupar cargos de liderazgo en el escenario laboral en Puerto Rico?**

Para alcanzar una igualdad en el acceso para ocupar cargos de liderazgo para la mujer-madre en Puerto Rico se necesita libertarse de viejos pensamientos y costumbres patriarcales inculcadas desde el seno del hogar. Muchas de estas de manera inconscientes, pero presentes, lo que lleva al individuo a perpetuar conductas que en nada favorecen el acceso al liderazgo en la mujer puertorriqueña. Bandura (1977) sostuvo que las personas no están equipadas con unas conductas innatas, lo que significa que el individuo las aprende. En dicho sentido, y como expresaron la mayoría de las participantes de la investigación, entre las razones para que el avance del liderazgo de la mujer no sea suficiente a su juicio, se encuentran elementos sociales como el patriarcado y de conductas aprendidas por parte del individuo.

Según la *Encuesta para la Comunidad Americana* del Censo Federal de los Estados Unidos, entre el 2010 al 2021, la presencia de la mujer en posiciones de liderazgo ha pasado de un 22% a un 28%, lo que representa un aumento de 6% en la distribución total de las posiciones ejecutivas en Puerto Rico. Sin embargo, y como afirmaron las participantes, el avance observado es limitado y no es

suficiente, por lo que la brecha entre el hombre y la mujer continúa vigente. Varela (2012) sostuvo que la equidad, entendida como igualdad de oportunidades y de retribuciones, sigue siendo una meta para lograr, más que un objetivo alcanzado. Asimismo, la autora enfatizó que los hallazgos de su estudio revelaron que los espacios en donde las mujeres se vuelven protagonistas son más una excepción que la regla. Incluso, los hallazgos de esta investigación reflejaron que el avance no ha sido igual en todos los sectores, las participantes manifestaron que se presume altamente limitado el acceso de liderazgo femenino en lo que son los sectores de la tecnología y la banca en Puerto Rico.

Asimismo, el hecho de que una mujer ostente un puesto de liderazgo no es indicativo de que se ha promovido el liderazgo femenino en el País. Según las participantes, hay mujeres que en su ejercicio del liderazgo se comportan de una forma más machista que el propio hombre. Varela (2012) añade que a pesar de que la mujer ha demostrado su capacidad de empoderamiento y liderazgo, existen rezagos en el sector público, donde salvo a excepciones, la mujer juega un papel secundario en todo lo relacionado con el poder y la toma de decisiones. Esto lo confirma el Centro para la Mujer y la Política Estadounidense (CAWP, por sus siglas en inglés), donde contabilizaron un total de 149 mujeres líderes en el Congreso de los Estados Unidos de un total de 535 escaños, lo que significa que la mujer ocupa el 27.9% de los espacios políticos. Asimismo, la mujer ocupa el 24% de la gobernación de los estados y el 32.7% de los espacios de la legislatura de los Estados Unidos. En el caso de Puerto Rico, el 19.6% de los escaños en la Cámara de Representantes son ocupados por mujeres, y respecto con el Senado, por primera vez en la historia, es dominado por mujeres, con un 51.8% los puestos



políticos. Sin duda, y salvo a la excepción del Senado de Puerto Rico, existe una amplia brecha en el acceso a posiciones de liderazgo de la mujer en la esfera política, tanto en los Estados Unidos como en Puerto Rico.

Para que pueda promoverse el acceso y que exista una distribución equitativa en las ocupaciones de liderazgo en Puerto Rico, los hallazgos de la investigación revelaron que era necesario replantear la forma en la que se concibe la cultura en las organizaciones laborales. Según Schein (1988), la cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, por lo que no pueden ser entendidas por separado. Desde la perspectiva de Schein, los líderes crean y conducen las culturas. Por consiguiente, si la cultura y el liderazgo están estrechamente vinculados, y es el líder quien crea y conduce la cultura, lo que se necesita es una forma de pensar diferente del líder respecto a la percepción en torno al liderazgo femenino. Los hallazgos de la investigación encontraron que este tipo de cultura debe incluir prácticas de liderazgo desde la empatía y solidaridad al individuo, así como la implementación de políticas que atiendan las diversas necesidades de la mujer, como, por ejemplo, el tema de la maternidad y la lactancia. Asimismo, otros temas como la justicia salarial, el trabajo a distancia y el horario flexible son asuntos para considerar en la implementación de políticas organizacionales.

La experiencia de las participantes en posiciones de liderazgo y el trayecto de vida para alcanzar el cargo que ostentan, permitió poder identificar cuatro factores específicos en común, que, desde sus perspectivas, promueven el acceso dentro de las organizaciones. En primer factor promotor identificado para el acceso a ocupaciones de liderazgo lo son la creación de redes de apoyo. A través

de las redes de apoyo pueden compartir ideas, preocupaciones, o simplemente, desahogarse. Las redes de apoyo en ocasiones pueden levantar la moral, y dejarte saber que eres capaz, particularmente en aquellos casos que la mujer duda de si misma. Según Burns (1978), el liderazgo es un proceso en el que los líderes y seguidores se ayudan mutuamente para avanzar hacia un nivel superior. Por tanto, el apoyo entre líderes es un elemento fundamental en la práctica del liderazgo, particularmente, cuando se está en minoría, como es el caso de la mujer líder puertorriqueña.

El segundo factor fue la educación y la capacitación continua de la mujer. El liderazgo no se da en el vacío, y según los hallazgos, es algo que la mujer debe desarrollarlo a través de educación y experiencia profesional. El tercer factor lo es la actitud y disposición de la mujer para crecer profesionalmente. En ocasiones se habla del acceso desde una perspectiva única de la organización, y no solo la organización influye en el acceso, también es un asunto de decisión de la mujer líder. El cuarto, y último factor promotor identificado, lo es el asunto de la no comparación. Según los hallazgos la investigación, hay mujeres líderes que tienden a compararse con el hombre, y eso genera un nivel de inseguridad en las acciones o decisiones que toma, lo que no es positivo para el ejercicio del liderazgo de la mujer-madre en las organizaciones laborales.

### **¿Cuáles son las dificultades que enfrenta la mujer-madre para ocupar cargos de liderazgo en el escenario laboral?**

Al analizar las dificultades que enfrenta la mujer para ocupar cargos de liderazgo en Puerto Rico, se pudiera concluir que, en esencia, las dificultades emanan por falta de liderazgo. Agut y Martín (2017) sostuvieron que esta ausencia

de liderazgo hace difícil que las mujeres puedan compatibilizar la vida personal con el trabajo y su deseo de progresar en él. Es un hecho que el elemento histórico influye en las dificultades de acceso que enfrenta la mujer, pues ha habido a lo largo de la historia una percepción de la figura masculina como un elemento de poder en la toma de decisiones. Esto también lo afirmó Varela (2012), sosteniendo que la mujer ha jugado un papel secundario en todo lo relacionado con el poder y la toma de decisiones. Sin embargo, a pesar de que ha ido cambiando este pensar, los hallazgos de esta investigación revelaron que aún el pensamiento de hombre como figura de autoridad está muy arraigado en las organizaciones. Por ello, la ausencia de equilibrio en los cargos de liderazgo produce dificultad para que otras mujeres, particularmente las madres, puedan participar de estos espacios dentro de las organizaciones.

Asimismo, los hallazgos revelaron las crecientes desigualdades en las condiciones de empleo que enfrenta la mujer. En lo concreto, las participantes revelaron que en el aspecto salarial la mujer recibe una menor compensación en comparación al hombre, bajo condiciones similares en torno a preparación académica y experiencia laboral. Lo anterior supone una dificultad, pues la carga de trabajo es similar y no recibe una justa paga por su labor. Según los hallazgos de esta investigación, esto puede ser razón para que una mujer desista de ocupar un cargo de liderazgo, pues el esfuerzo y sacrificio no será recompensado a nivel económico.

Igualmente, es menester destacar que una de las mayores dificultades en el acceso al liderazgo encontradas en la investigación lo es el discrimen hacia lo femenino. Con unanimidad, se afirmó que existe mucho discrimen por asuntos que

biológicamente le ocurren a la mujer a diferencia del hombre. Más importante aún, a la mujer se le cierra el acceso a oportunidades profesionales cuando se encuentra en etapa de gestación, lactancia y en edad reproductiva. Lo anterior tiene un impacto en el desarrollo profesional de la mujer, y estudios revelan que, en un mundo laboral competitivo, cualquier interrupción del trabajo asociado a la maternidad es probable que amenace la carrera laboral de la mujer (Gangl y Ziefl, 2009).

Aunque no se comentó a viva voz, el discrimen hacia lo femenino es algo que ocurre en el área laboral. Desde el punto de vista de las organizaciones, una mujer en etapa de gestación representa un costo operacional para el patrono. Durante el proceso de maternidad tendrá una interrupción de sus labores y el patrono debe cubrir su salario y coordinar los recursos de apoyo en las tareas descubiertas mientras transcurre el periodo de maternidad. Por tanto, se observó cómo, de cierta forma, la biología pone en desventaja a la mujer. En una economía capitalista, lo que no se traduzca en rendimiento económico, creará resistencia por parte de la organización.

A pesar de que en Puerto Rico existe la Ley Núm. 9 de 3 de enero de 2019, conocida como, *Carta de Derechos de la Mujer Trabajadora*, los resultados de la investigación afirmaron no ser suficientes para proteger a la mujer, pues tres participantes testificaron haber recibido información de descualificación de candidatas a posiciones claves en la empresa por estar embarazadas o por ser madres lactantes. Por tal motivo, aún con la legislación existente, no resulta efectivo para promover igualdad de oportunidad a la mujer-madre. Agut y Martín (2017) sostuvieron que la ausencia de políticas laborales que puedan conciliar la

vida laboral y familiar ponen en desventaja a la mujer sobre el hombre, pues la madre no dejará de serlo, y va a escoger por sobre todas las cosas, el cuidado de sus hijos, y esto, le limitará su desarrollo profesional.

Para promover el acceso de la mujer a cargos de liderazgo, los hallazgos de la investigación sugieren la creación de políticas flexibles de recursos humanos en las organizaciones. Asimismo, según las participantes de esta investigación, el desarrollo de estas políticas debe considerar las necesidades fisiológicas de la mujer, y que, en la redacción de estas, haya participación de mujeres-madres. Alguno de los temas sugeridos en los hallazgos son el trabajo a distancia, el horario flexible, licencia de maternidad, la menstruación y la lactancia. Lograr estos cambios, sin duda, no son tarea fácil y requerirá de un cambio en el tipo de cultura organizacional, según se abordó previamente. Asimismo, Schein (1988) sostuvo que el deseo de cambiar la cultura puede equivaler a la destrucción del grupo, y a la creación de uno nuevo, que construirá o desarrollará una nueva cultura. Schein (1988) dijo que el liderazgo y la cultura eran dos caras de una misma moneda, por consiguiente, para lograr el cambio de pensamiento y de inclusión hacia lo femenino, la mujer deberá ejercer un rol activo en el cambio de esa cultura.

### **¿Cuáles son los factores que inhiben el acceso a ocupaciones de liderazgo de la mujer-madre?**

Investigadores han llevado a cabo estudios para identificar aquellos factores que afectan el acceso de la mujer a ocupaciones de liderazgo. Entre los resultados encontrados, Sarrió, et al. (2002) llegaron a la conclusión de que la cultura organizacional, los estereotipos de género y la asignación de roles en el hogar son

los principales obstáculos en el crecimiento profesional de la mujer. Asimismo, el estudio de Naholi (2008) identificó el poder dentro del sistema, la falta de desarrollo profesional, las actitudes y estereotipos del género, la percepción de otros líderes y los asuntos familiares como los factores que afectan el acceso de la mujer a ocupaciones de liderazgo. Ambos estudios coinciden en los asuntos familiares, los estereotipos de género, y pudiera inferirse por los hallazgos, el asunto de la cultura organizacional.

Según los hallazgos de la investigación, existe variabilidad de factores que pueden inhibir que una mujer-madre acceda a cargos de liderazgo en una organización. Sin embargo, la investigación encontró cuatro factores que ocasionan que una mujer-madre desista de aspirar a un cargo de liderazgo. El primer factor identificado lo es la edad de los hijos. Hubo coincidencia entre las participantes en que la edad de los hijos influye en la determinación de una mujer-madre en el tipo de trabajo que acepta. Asimismo, se encontró que un grupo robusto de participantes fue creciendo profesionalmente en la medida que los hijos avanzaban en la escuela. En relación con esto, Ramírez (2004) sostuvo que las tasas de actividad laboral aumentan a medida que los hijos crecen, puesto que la madre dispone de más tiempo para dedicarlo a trabajar fuera de casa. Entonces, si las tasas de participación aumentan en la medida que van creciendo los niños, quiere decir que hay un lapso en el que la madre ve su desarrollo y crecimiento profesional limitado en contraste al hombre. Lo anterior, pone en evidencia que la maternidad si influye en el acceso al liderazgo de la mujer, y puede que no necesariamente anule la posibilidad de aspirar a un cargo de liderazgo en el futuro, pero si pudiera incidir en un retraso del proceso.

Cabe destacar, lo anterior pudiera ser el mejor escenario y que la mujer si logre alcanzar su meta. Sin embargo, estudios afirman que retirarse del proceso puede ser contraproducente y que la mujer pierda la oportunidad de adquirir competencias y destrezas necesarias para continuar creciendo a nivel profesional. Según la teoría del capital humano de Becker (2009), cuando la productividad individual y la productividad de los líderes viene dada por las habilidades formales, la experiencia y la rutina, cualquier período de actividad no relacionada con el mercado laboral es probable afecta el desarrollo profesional de la mujer.

Asimismo, Anderson, et al. (2002) afirmó que existen variables que pueden medir el impacto de la maternidad en una madre, tales como la educación, la experiencia laboral y el tiempo de salida de la fuerza de trabajo. El grupo de investigadores llegó a la conclusión de que la maternidad en la mujer produce depreciación del capital humano que ocurre durante el periodo de ausencia en el trabajo (Anderson, et al., 2002). Entre los hallazgos de esta investigación, hubo participantes que expresaron los temores que vivieron durante su periodo de maternidad, y la ansiedad que les causaba pensar que fuesen reemplazadas o no obtuvieran los nuevos conocimientos de su campo profesional. Incluso, quienes aprovechan las licencias en el lugar de trabajo y los programas de flexibilidad laboral, suelen ser marginadas, y quienes se toman tiempo libre de sus carreras suelen encontrar difícil el reingreso, y en algunos casos, son relegadas a un nivel inferior en comparación al que tenían previo al periodo de inactividad (Williams, 2010 como se citó en Northouse, 2016).

El segundo factor identificado fue la distribución de responsabilidades en el hogar. Según los hallazgos de esta investigación, la falta de apoyo o la sobrecarga

de responsabilidades del hogar, incluyendo la crianza de los hijos, es un factor que puede hacer que una madre no logre una posición de liderazgo. Varela (2012) sostuvo la salida de la mujer del hogar para ocupar cargos de liderazgo fue forma parcial, pues se ha llegado a producir una modificación completa de los roles sociales, particularmente, en su papel como gestora de las tareas en el hogar. Es menester destacar que, en instancias, se da por sentado que una mujer es la responsable de la crianza en el hogar y la labor doméstica. Por consiguiente, cuando el hombre participa de los procesos domésticos o de crianza, se crea una falsa percepción de que ayuda a la mujer. Sin embargo, es en ese momento donde se obvia que el hombre es parte integral del desarrollo de la crianza de los hijos y el balance es importante en las tareas del hogar.

El tercer factor identificado en la investigación fueron los elementos de juicio hacia la mujer líder. Por elementos de juicio se entiende aquellas expresiones o acciones contra la mujer-madre cuando decide continuar su carrera profesional y se es juzgada por no dedicarse de lleno a las responsabilidades del hogar y la crianza de los hijos. Según los hallazgos de esta investigación, se reveló que cuando una mujer es madre y escoge continuar estudiando u ostentar un cargo de liderazgo, familiares o pareja, le juzgan por no cumplir a tiempo completo con su rol de madre o esposa. Por tanto, se perpetúan conductas que encajonan al individuo bajo un rol en la sociedad.

El cuarto, y último factor identificado, fue la falta de empatía en la organización. Según los hallazgos de esta investigación, una mujer-madre en posición de liderazgo puede tener la capacidad de entender aquellas situaciones que solo les ocurren a mujeres, por ejemplo, la menstruación, la endometriosis, la



lactancia y el proceso de gestación, son algunos de los ejemplos. Durante el proceso de recopilación de información, hubo una participante que dejó de lactar porque el trabajo no le proveyó los espacios ni hubo el entendimiento de la situación. A pesar de que existe una Ley para este tipo de derechos de la mujer, en la práctica, y según se encontró en esta investigación, no se efectúa según lo estipulado en la legislación.

### **¿Cuáles son las prácticas que promueven el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en Puerto Rico?**

Para comprender las prácticas de liderazgo de la mujer-madre en Puerto Rico, esta investigación identificó las principales características que son vinculadas a lo femenino en el ejercicio de su liderazgo. La información analizada en la investigación encontró que las tres características principales lo son la empatía, la confianza y la consistencia. Respecto a la característica de la empatía, fue descrita como la principal cualidad, y factor clave en el ejercicio del liderazgo en la mujer. Lo encontrado en la investigación reflejó que para la mujer el liderar es una acción que trasciende y transforma lo que hay en el entorno. Asimismo, Northouse (2016), sostuvo que el liderazgo es un proceso en el cual el líder es capaz de influenciar o motivar a su alrededor para el logro de un objetivo común.

Cabe destacar, se encontró que la esencia de la visión del liderazgo femenino se consolida en el momento en que la líder transmite el valor que representa cada persona del equipo y cómo es igual de importante y necesaria para el objetivo común de la organización. Dogaru-Tulică (2019) concluyó en su investigación que el liderazgo femenino en comparación con el masculino brinda mayor valorización al empleado. Asimismo, las mujeres tienen un enfoque más

humano, se centran en el valor añadido del equipo, no tienen un enfoque que estimule las diferencias entre los miembros del equipo, no fomentan la competencia. Este tipo de práctica fomenta el acceso a ocupaciones de liderazgo en el ambiente laboral.

La práctica del liderazgo de la mujer es uno particular, se trata de la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, por ello, su principal característica es la empatía. Es esa capacidad de entender las necesidades del colectivo. Incluso, la mujer-madre que es líder, trae esos aspectos de la maternidad a la organización y la da una perspectiva diferente, específicamente aquellas características vinculadas a lo maternal. Dogaru-Tulică (2019) sostuvo que las mujeres líderes son más personales, mucho más cariñosas. Asimismo, Dogaru-Tulică identificó que las mujeres líderes son más emocionales, por lo que tratan a sus empleados como a sus propios hijos, con el mismo amor y cuidado. Esta visión hace que las personas puedan sentirse en confianza, tomadas en cuenta, y como resultado, experimentar una cultura organizacional saludable.

Como resultado, en esta investigación hubo convergencia en lo distintivo y especial que es de una organización cuando es liderada por una mujer-madre. Según los hallazgos, esto influye el buen manejo de las personas, la confianza que inspira, la seguridad y la empatía que transmite. Según el estudio de Tomal y Jones (2015), se realizó una comparación de las prácticas de liderazgo entre el hombre y la mujer, como resultado de ese estudio, se encontró que la mujer dominó en comparación al hombre en competencias relacionadas a la motivación y la comunicación. Asimismo, un estudio de Eagly y Johnson (1990) como se citó en Northouse (2016) encontró que los estilos de liderazgo de la mujer estaban

orientados a las relaciones interpersonales y democráticas, y los hombres se orientaban más a las tareas y al estilo autocrático. Lo anterior también lo confirma el estudio de Nielsen y Huse (2010), donde se encontró que las mujeres que se incorporan a grupos predominantes por hombres traen consigo valores y actitudes diferentes, lo que da lugar a una mayor diversidad de valores, aumenta el nivel de debate y la generación de alternativas para las organizaciones. Lo anterior es clave para formar una cultura organizacional de la cual las personas puedan sentirse que son tomadas en consideración, y esto, pudiera tener un impacto positivo en el desempeño de la persona a nivel laboral.

### **Conclusiones**

El propósito de esta investigación fue explorar los factores que incidían en el acceso al liderazgo laboral de la mujer-madre en Puerto Rico. Para abordar el fenómeno de estudio, se analizaron las experiencias de vida en el ejercicio del liderazgo y la maternidad de seis participantes a través de un proceso de entrevistas y preguntas reflexivas. Como resultado del proceso de análisis de los resultados y la revisión de literatura, se pudo identificar los factores que afectan el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de liderazgo en el entorno laboral. Asimismo, y basado en la experiencia de las participantes, se identificaron las características principales del liderazgo femenino y los factores que ayudaron a las participantes de la investigación a tener éxito en el ejercicio de su liderazgo profesional. De esta forma, estos hallazgos puedan ser inspiración y guía para futuras madres que deseen aspirar a oportunidades de liderazgo en las organizaciones laborales.

Previo a discutir aquello que favorece el liderazgo femenino, esta primera discusión se centrará en aquellos factores que han influenciado en la estrechez de oportunidades para la mujer-madre. En referencia a esto, se encontraron cuatro factores que limitan el acceso de la mujer a posiciones de liderazgo en las organizaciones. El primer factor fue la edad de los hijos. Según los hallazgos, el acceso al liderazgo de la mujer va incrementando en la medida que los hijos avanzan en edad escolar, esto coincidió con el estudio de Ramírez (2004), donde concluyó que la actividad laboral de la mujer aumenta en la medida que los hijos crecen. Asimismo, Arriagada (2004) observó en América latina que la participación laboral de la mujer era mayor en la cohorte de edad entre 35 a 49 años y menor en la cohorte de edad entre 25 a 34 años. Basado en lo sostenido por Arriagada y Ramírez, se confirma que, en efecto, en Puerto Rico también se experimentó que la edad de los hijos es un factor influyente en el avance profesional de la mujer-madre.

El segundo factor identificado fue la distribución de responsabilidades en el hogar. Los hallazgos revelaron que resultaría difícil, y sería más una excepción que una norma, que una mujer alcance una posición de liderazgo si no cuenta con apoyo en las tareas dentro de la estructura del hogar. La falta de apoyo o la sobrecarga de responsabilidades del hogar, incluyendo la crianza de los hijos, es un factor que puede hacer que una madre decida no ejercer una posición de liderazgo. En instancias, se da por sentado que una mujer es la responsable de la crianza en el hogar y la labor doméstica. Entonces, cuando el hombre se hace parte de los procesos del hogar, incluyendo la crianza, se crea una falsa percepción de que ayuda a la mujer. Sin embargo, es en ese momento donde se

obvia que el hombre es parte integral de los quehaceres del hogar y la atención de los hijos.

El tercer factor fueron los elementos de juicio hacia las madres líderes. No siempre las madres encuentran el apoyo en la familia o en la pareja, incluso, existen contextos muy patriarcales en donde una mujer con aspiraciones de liderazgo no es percibida con una mirada positiva. Por ello, hay que aprender a desaprender estas viejas costumbres e ideas, de lo que le compete a lo masculino y a lo femenino. El liderazgo no es un asunto de género, es un ejercicio de influencia y de impulso hacia un objetivo común, y tanto el hombre como la mujer, pueden liderar de manera efectiva si se quebrantan las barreras de los prejuicios.

El cuarto, y último factor, fue la falta de empatía en las organizaciones. Esta investigación encontró que la falta de empatía crea una barrera entre la mujer-madre y la práctica del liderazgo. La falta de empatía puede surgir en múltiples instancias. Entre estas, se resalta la falta de políticas que atiendan las diversas necesidades de la mujer, culturas organizacionales orientadas a lo masculino, y poca apertura hacia alternativas flexibles para la mujer-madre, como lo es el trabajo remoto u horario de empleo flexible. Esta ausencia de empatía y poca apertura hacia lo femenino coarta el acceso de la mujer a ocupaciones de liderazgo.

Toda vez que ya fueron mencionados aquellos factores que inciden en la estreches en el acceso al liderazgo femenino, esta investigación encontró que liderar hoy día, siendo madre y mujer, si es posible en el escenario laboral de Puerto Rico. Seis experiencias de vida y de liderazgo han contribuido en estas recomendaciones para que, en el futuro, más mujeres-madres tengan la

oportunidad de alcanzar su crecimiento profesional y contribuir con su liderazgo a las organizaciones de Puerto Rico. Aunque cada caso es particular, y las condiciones y contextos son diferentes, se pudo identificar cuatro factores que promueven el liderazgo femenino. El primer factor fueron las redes de apoyo. Cruz (2002) encontró en su investigación que en los lugares donde las mujeres dirigen se forman redes de inclusión y que no utilizan o fomentan las jerarquías. Los líderes de esa investigación incluyeron familiares, compañeros de trabajo, personal de administración y personas de organizaciones profesionales como parte de esa red de apoyo. Esto coincide con lo encontrado en esta investigación, y denota lo importante que es para una mujer líder contar con su red de apoyo.

La educación, como segundo factor para impulsar el liderazgo de la mujer, fue un elemento fundamental para su crecimiento y aspiraciones profesionales. Eugenio María de Hostos sostuvo que la educación es el factor principal de desarrollo, crecimiento, evolución y cambio del ser social. En esa misma dirección, para provocar un cambio social de conductas patriarcales, la educación y concientización social del colectivo es instrumental para alcanzar el objetivo de mayor participación de mujeres en el ejercicio del liderazgo laboral. Al revisar los datos de la *Encuesta de la Comunidad Americana del Censo*, el 31.7% de las mujeres con 25 años o más posee un grado de bachillerato a diferencia del hombre, para un 22.4%. Por tanto, y sin restar méritos a la importancia de estar académicamente preparada, en Puerto Rico no ha sido suficiente para abrir caminos de oportunidad para la mujer. A pesar de que la mujer está mejor preparada académicamente, el hombre ocupa el 70% de los cargos de liderazgo en el País. No se debe malinterpretar que prepararse académicamente no es lo

importante para el liderazgo, todo lo contrario, es que la educación se da en el vacío si no es capaz de transformar lo social. Visto de otro modo, es educación para transformar al mundo.

El tercer factor fue la actitud y disposición de la mujer-madre. A través de esta investigación se ha enfatizado en lo distintivo y especial que es el liderazgo de una mujer en una organización. Para Cruz (2002), el liderazgo de una mujer es transformador y es capaz de cambiar las actitudes de las personas. Para Kouzes y Posner (2003), el líder es un modelo que seguir para los demás. Por consiguiente, para aspirar al liderazgo de las organizaciones, el líder debe modificar su pensar de lo imposible a lo posible. Esta investigación encontró que uno de los factores para alcanzar una posición de liderazgo es un cambio en la mentalidad de la líder. En ocasiones, la organización no es quien limita el acceso, es la mujer que se crea un muro que lo hace ver imposible de alcanzar. Por tanto, es una reflexión en la mujer-madre que debe conllevar cambios en la actitud, y con este ejemplo, ser modelo que seguir para otras mujeres.

El cuarto, y último factor, fue la no comparación con lo masculino. En dicho sentido, es una exhortación para liderar desde la autenticidad como mujer líder. Para Anónimo (2016), el liderazgo auténtico está construido en el carácter no en el estilo. Es un repaso a la historia de vida, aceptado las experiencias, reflexionando sobre ellas, y obteniendo una identidad propia. Por ello, no hay una historia más viva que la que puedes relatar desde tu propia experiencia. La comparación no hace lo auténtico ni lo auténtico a la comparación, es como lo inmiscible. Mirar las experiencias de otro, pueden generar inseguridad e insatisfacción, y no apoya al liderazgo femenino. Esta investigación encontró que la cultura organizacional esta

arraigada a lo masculino, y cuando una mujer quiere liderar, en ocasiones, lo hace desde lo masculino porque lo femenino no es bien percibido en el tipo de organización predominante.

### **Implicaciones para el liderazgo**

#### **Desde el liderazgo político**

Las mujeres a través de la historia han carecido de espacios para deliberar, y cuando se han atrevido a alzar su voz han sido objeto de opresión (Rincón, 2015). Mercurio (2008) concluyó en su estudio que cuando aumenta el acceso en la esfera política por parte de la mujer, aumenta el nivel de debate en asuntos para la mujer en la política general, es decir, las féminas se interesan y se involucran más en estos asuntos. Aunque muy cierto lo planteado por Mercurio, esta investigación encontró que todo va a depender del pensamiento de la mujer líder. Según los hallazgos obtenidos, el pensamiento machista está muy impregnado en la sociedad, tanto en hombres como mujeres, y sostuvieron que existen mujeres, incluso, más machistas que el mismo hombre.

Desde el liderazgo político, las leyes juegan un papel fundamental para promover la equidad e igualdad en la sociedad. Igualdad para comprender que todos en la sociedad tienen los mismos derechos y equidad como herramienta y proceso para alcanzar la igualdad de oportunidades. Según Facio y Fries (2005), la función del derecho es regular la convivencia de hombres y mujeres dentro de un entorno social con el fin de promover la realización personal y colectiva de aquellos individuos que forman parte de una comunidad. Por tanto, esta investigación encontró que una de las razones para discriminar contra la mujer en las posiciones de liderazgo se debía a la interrupción laboral por el periodo de



maternidad. Indirectamente, el estado a través de la Ley Núm. 9 de 3 de enero de 2019, conocida como la *Carta de Derechos en Puerto Rico*, discrimina cuando se le otorga una licencia a la mujer de maternidad y no una al hombre por paternidad. El mensaje que proyecta esta Ley legitima los roles sociales, ese de mujer cuidadora y hombre proveedor. Sin embargo, si el hombre tiene los mismos derechos, se erradica una de las principales razones para descartar a una mujer en el campo profesional. Por tanto, cuando un empleador evalúe a un hombre y una mujer para el cargo de liderazgo, ambos estarán en igualdad de condiciones respecto a la licencia de maternidad y paternidad.

El liderazgo político sostiene un rol fundamental para contrarrestar las diferencias que persisten entre género en los cargos de liderazgo en las organizaciones. Núñez (2013) sostuvo que es momento de traer al debate la mayor integración de mujeres al ámbito político. No obstante, la integración al debate tiene que traer consigo un pensamiento feminista, de lucha, de justicia y que persiga eliminar cualquier tipo de discriminación en contra de la mujer.

### **Desde el liderazgo estratégico**

Para Hughes et al. (2014), la influencia estratégica debe emanar de un proceso de participación del colectivo de la organización en el proceso estratégico, forjando relaciones dentro y fuera de la organización y utilizando la cultura y los sistemas de influencia. Esta investigación encontró lo distintivo que es el ejercicio del liderazgo femenino, y cómo esto influye en un ambiente cultural saludable, de respeto y de valorización hacia la persona. Este tipo de características beneficia el ambiente de la organización, y, con ello, sus procesos estratégicos. Según Naholi

(2008), la imagen que se tiene respecto al liderazgo es uno de los mayores problemas que enfrentan las mujeres que intentan ascender a las posiciones de liderazgo en el ámbito laboral. Por consiguiente, mientras más alto es el cargo, menor es el acceso a las mujeres.

La competencia del individuo debería ser el único factor que sea considerado para que alguien pueda asumir un papel de liderazgo en una organización. En vías de promover el acceso a mujeres-madres en ocupaciones de liderazgo en las organizaciones, es necesario, desde una perspectiva más amplia, facilitar el que la mujer pueda también ser parte de los cambios estratégicos de las organizaciones. Incluso, que tengan la capacidad de crear y formular nuevas prácticas que permitan que este liderazgo femenino se perpetúe a través del tiempo (Vázquez, 2012).

Los hallazgos de esta investigación han revelado lo importante que es tener a una mujer líder en los procesos estratégicos de la organización. La empatía, principal característica de la mujer líder, es clave para entender y comprender las diferentes necesidades por las que pasa una mujer en la organización. Esta investigación encontró que la mujer-madre tiene la capacidad de entender las necesidades del colectivo, incluso, trae esos aspectos de la maternidad a la organización y la da una perspectiva diferente, específicamente aquellas características vinculadas a lo maternal. Esta visión hace que las personas puedan sentirse en confianza y tomadas en cuenta. Lo anterior, es fundamental para el liderazgo estratégico. Sin embargo, para que esto sea posible, es necesario fomentar una mayor inclusión de la mujer en los procesos de liderazgo estratégico.

## **Desde el liderazgo administrativo**

Para Caballero et al. (2011) la presencia de la mujer en los puestos de liderazgo y en la toma de decisiones es un importante avance para las empresas. Según Wallace y Marchant (2011), las mujeres líderes son una importante fuente de ventaja competitiva dentro de las organizaciones. Los hallazgos de la investigación revelaron las características del liderazgo femenino y lo positivo y distintivo que es tener una mujer-madre liderando una organización. La mujer-madre tiene algo especial en el manejo de las personas, la confianza que inspira, la seguridad y la empatía que transmite hace especial y diferente el ejercicio de su liderazgo. Según esta investigación, entre las características más destacadas del liderazgo femenino se encuentra la empatía, la confiabilidad y la consistencia. Lo anterior es clave, porque forma una cultura organizacional de la cual las personas pueden sentirse que son tomadas en consideración, y esto, pudiera tener un impacto positivo en el desempeño de la persona a nivel laboral. Estos elementos, desde el liderazgo administrativo, son fundamentales para el éxito de una empresa.

Ahora bien, desde el liderazgo administrativo hay asuntos por atender. Esta investigación encontró que los factores que inhiben el acceso al liderazgo administrativo de la mujer-madre lo es la falta de empatía que se suscitan dentro de las empresas, particularmente, aquello vinculado a lo femenino. La falta de políticas para proteger y hacer valer los derechos de la mujer son algunas de las razones que limitan el desarrollo profesional de la madre. Asimismo, esta investigación encontró múltiples casos de discrimen contra la mujer por estar

etapa de gestación, en la lactancia o encontrarse en edad reproductiva. Lo anterior no es cónsono con una práctica saludable de liderazgo y es necesario humanizar el pensamiento del liderato actual y fomentar un cambio de la cultura dentro de las organizaciones. Para Fullan (2011) los cambios efectivos en la vida no comienzan con la imaginación, sino en el transcurso de la caminata hacia el futuro, examinando sus propias y las mejores prácticas de los demás. Este pensamiento de Fullan es inspirador, pues nos recuerda que aún hay mucho camino por recorrer, e historias de lucha por escribir.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones del investigador surgen del proceso de investigación y los hallazgos recopilados a partir de las experiencias de vida de las participantes en el estudio.

#### **Recomendaciones para las organizaciones laborales**

1. Ser atentos al detalle y necesidades de las empleadas de la organización.

No siempre los empleados comunicarán sus necesidades por temor a que les pueda afectar en su empleo. Puede la empresa realizar una encuesta anual para conocer la percepción de sus recursos respecto a la organización y conocer qué áreas deben mejorar.

2. Como líder de la organización, debe promover una cultura organizacional saludable y dejarle saber a cada recurso cuán importante es para la organización en el cumplimiento de los objetivos. Esta acción produce satisfacción en el empleado, y se sentirá confiado de su ejecución, por lo que será de beneficio para la organización. Ninguna empresa quiere tener

empleados insatisfechos ni infelices, por tanto, esta acción es muy importante.

3. Si los recursos económicos de la empresa u organización lo permiten, se puede establecer una propuesta de empleo con un paquete de beneficios que incluya una aportación para el cuidado de los hijos. Se reconoce el costo oneroso que puede conllevar esta alternativa para la pequeña y mediana empresa puertorriqueña. Ante ello, una alternativa adicional es que la empresa pueda desarrollar alianzas con proveedores de cuidado infantil, ya sea a través de auspicios u otros mecanismos, y los empleados puedan participar de algún tipo de descuento por llevar a sus hijos a estos centros escolares. Usualmente, cerca de las áreas de concentración de empresas hay centros escolares, pues a nivel de mercadeo, esto tiene una intencionalidad. El propósito de esta recomendación es crear alternativas para las familias, particularmente, la mujer-madre. Los costos de vida cada vez son más elevados, y aunque la mujer esté en posición de liderazgo, esto no es sinónimo de abundancia económica. Por tanto, los empleadores deben ser creativos en el proceso, de esta forma, atraerán al mejor talento disponible a su organización.
4. Establecer una política laboral que persiga un balance entre lo laboral y la vida después del trabajo. Una de las razones para que haya menos mujeres líderes se debe a que en el área laboral no logran encontrar el equilibrio entre su trabajo y la familia.

5. Proteger y hacer valer los derechos de la mujer dentro de la organización.  
Además, incluir políticas de horario flexible y trabajo a distancia para apoyar los asuntos como la maternidad, la lactancia y la menstruación en la mujer.

### **Recomendaciones para la política pública de Puerto Rico**

1. La Ley Núm. 9 de 3 de enero de 2019, conocida como la *Carta de Derechos en Puerto Rico*, indirectamente discrimina contra la mujer. Al no existir una licencia de paternidad por derecho en el sector privado, el Estado está legitimando que el rol de la madre es el de cuidadora y el del hombre es ser proveedor. Es necesario romper con la discriminación contra la mujer por el proceso de maternidad. Por ello, es vital que el Estado otorgue una licencia de paternidad para el hombre, incluso, igual en tiempo que la mujer. Esta licencia le deberá garantizar al hombre su salario durante el periodo de paternidad con el propósito de que pueda ser parte integral en el proceso de crianza. Así pues, no habrá forma que un patrono escoja un hombre sobre una mujer por el hecho de que pueda quedar embarazada, ya que ambos estarán en igualdad de condiciones.

### **Recomendaciones para estudios futuros**

1. Realizar estudios para conocer los retos y desafíos económicos que suponen para una pequeña y mediana empresa la ampliación de los beneficios de licencias de maternidad y paternidad.
2. Realizar estudios para conocer las dificultades de acceso de la mujer que no es madre a ocupaciones de liderazgo.

3. Realizar estudios para explorar los factores que promueven que, en un hogar, tanto el hombre como la mujer, puedan ser líderes en sus organizaciones.
4. Evaluar la influencia de la mujer en la política pública que se promueve en el Senado de Puerto Rico durante el cuatrienio 2020-2024. Por primera vez, la mujer ocupa la mayoría de los escaños políticos, por consiguiente, representa una oportunidad para fomentar una política pública diferente, inclusiva y que haga justicia a la mujer puertorriqueña.

### **Limitaciones y delimitaciones del estudio**

La muestra de esta investigación está delimitada a seis mujeres que alcanzaron una posición de liderazgo en sus respectivas organizaciones. Al ser esta investigación de carácter cualitativo no pretende que sus resultados sean generalizados para toda la población de mujeres líderes en Puerto Rico. Al ser un estudio de caso que buscó comprender el acceso al liderazgo laboral de la mujer-madre, no contempla el punto de vista de mujeres líderes que no tienen hijos ni de hombres en posiciones de liderazgo. La información que se encontró es el resultado de las experiencias de las participantes, tanto en el ejercicio del liderazgo laboral como aquellas áreas vinculadas al hogar y la maternidad. Esta investigación buscó una comprensión de un tema poco estudiado en Puerto Rico, y fundamentado en estos hallazgos, poder recomendar a líderes de organizaciones empresariales y políticos del País acciones concretas para el beneficio de la mujer, tanto para la que es madre, como la que algún día pudiera, libre y voluntariamente, elegir serlo.

### **A modo de cierre**

*Tengo una mamá, que precisamente se parece mucho a tu historia antes de comenzar. Tuvo que dejar su sueño... quería trabajar y quería estudiar. Ella trabajaba para el periódico El Mundo en aquel entonces. Y cuando se casó con mi papá tuvo que dejarlo todo para dedicarse a mí.*

### **Sra. Cabecilla**

Participante de la investigación

No es posible concluir esta investigación sin decir quien fuera mi inspiración para elegir investigar este tema tan importante para la mujer-madre. Mi inspiración es quien me diera vida hace 32 años, mi primer amor, ella es mi mamá. Mi mamá se casó con mi papá muy joven, una mujer llena de sueños y anhelos en su vida, pero más fuerte fue su amor por mí, tan grande como para abandonar sus sueños para verme lograr los míos. Sin embargo, hoy día, mi mamá retomó lo que un día anhelaba, está culminando su carrera universitaria y su meta es servir a poblaciones vulnerables desde su profesión y conocimiento. Mi mamá es desde ya una líder, con su ejemplo, dedicación y servicio, ella inspira y transforma vidas.

Hoy, soy el papá de Valentina Sofía, una niña inteligente y capaz, y quien es mi bujía para ser cada día mejor persona. Esta investigación es por mi hija, por mi mamá, por todas aquellas que se han sacrificado por cuidar a sus hijos y dejar a un lado sus sueños, y por todas las mujeres que se levantarán cada día a hacer de nuestra sociedad una diferente, una sociedad de oportunidad para todos y todas.



## Referencias

- Acevedo, I. (2020). *Perspectivas de líderes universitarios en torno a su gestión comunitaria: Un estudio de caso* (Doctoral dissertation, University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico)).
- Agut, S., & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- Anderson, M., Binder, M. & Krause, K. (2002). The motherhood wage penalty: Which mothers pay it and why? *The American Economic Review*, 92(2), 354-358. <https://doi.org/10.1257/000282802320191606>
- Anney, V. (2014). Ensuring the quality of the findings of qualitative research: Looking at trustworthiness criteria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 5(2), 272–281.
- Anónimo. (2012). Motivational factors influencing women's decisions to pursue upper-level administrative positions at land grant institutions. (2012). *Advancing Women in Leadership*, 32, 1-34. ProQuest. <https://biblioteca.uprrp.edu:2057/scholarly-journals/motivational-factors-influencing-womens-decisions/docview/1241912222/se-2?accountid=44825>  
<https://biblioteca.uprrp.edu:2085/docview/1241912222?accountid=44825>
- Anónimo. (2016) Liderazgo auténtico. *Reforma*. Mexico City. Recuperado de <https://uprrp.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/newspapers/liderazgo-autentico/docview/1759996726/se-2>
- Arriagada, I. (2004). Estructuras familiares, trabajo y bienestar en América

- Latina. Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales: necesidad de políticas públicas eficaces, En Amagada I. y Aranda V. compiladoras, *Serie Seminarios y Conferencias*, 42.  
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6775>
- Banco Mundial. (2023). *La Mujer, La Empresa y el Derecho 2023*. World Bank Publications, The World Bank group. Washington, D.C..  
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f7d662fb-c988-4a65-ad91-b905a1c68f76/content>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs, Prentice-hall.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.
- Blau, F., y Kahn, L. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789-865.  
<https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). Harper & Row.
- Casares, E. (2008). La función de la mujer en la familia. principales enfoques teóricos. Aposta: *Revista De Ciencias Sociales*, 36.  
[https://www.redalyc.org/pdf/4959/Resumenes/Abstract\\_495950229003\\_2.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/4959/Resumenes/Abstract_495950229003_2.pdf)
- Caballero, C., Zaitegi de Miguel, N., Martín Bris, M., Muñoz Martínez, Y., Hué García, C., Bardisa Ruiz, M. T., Lasa, P., & Torres, M. (2011). El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar. Madrid: *Ministerio de Educación, Subdirección General de Documentación y Publicaciones*, 2011.

- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación, 20*, 1-9. <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16262>
- Center for American Women and Politics (CAWP). 2023. "Current Numbers." New Brunswick, NJ: Center for American Women and Politics, Eagleton Institute of Politics, Rutgers University-New Brunswick. <https://cawp.rutgers.edu/facts/current-numbers> (Accessed February 10, 2023)
- Chien, N. (2019). Factsheet: Estimates of Child Care Eligibility & Receipt for Fiscal Year 2015. *Washington: Office of the Assistant Secretary for Planning and Evaluation*. <https://aspe.hhs.gov/system/files/pdf/260361/CY2015ChildCareSubsidyEligibility.pdf>.
- Colón, M. (2016). *Trayectoria profesional de Judith Danielsen De Lugo como educadora en salud pública desde el ámbito del liderazgo educativo: Contribuciones y desafíos*. [Disertación doctoral] Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Connelly, R. (1992). The Effect of Child Care Costs on Married Women's Labor Force Participation. *The Review of Economics and Statistics, 74* (1), 83-90. <https://www.jstor.org/stable/2109545?seq=1>
- Creswell, J., & Guetterman, T. (2019). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (6ta ed.)*. Pearson.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, conducting and*

- evaluating quantitative and qualitative research* (4<sup>a</sup>.ed.). Pearson Education.
- Cruz, K. J. (2002). *Liderazgo femenino: Desarrollo, retos y oportunidades* (Order No. 3064839). Available from Dissertations & Theses @ University of Puerto Rico - Rio Piedras; ProQuest One Academic. (275751078).  
<https://uprrp.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/liderazgo-femenino-desarrollo-retos-y/docview/275751078/se-2>
- Delgado, S. (2004). Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis. *Psicología Política*, 29, 7-29.  
<https://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N29-1.pdf>
- Dogaru-Tulică, A. (2019). Women Leadership: Characteristics and Perceptions. *Challenges of the Knowledge Society*, , 1182-1189. R  
<https://uprrp.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/women-leadership-characteristics-perceptions/docview/2263227713/se-2>
- Džinić, J. (2015). Correlation between the administrative leadership style and inclination towards organizational learning in local administrative organizations. *Ekonomika Misao i Praksa*, 24(1), 3-26.  
<https://biblioteca.uprrp.edu:2085/docview/1695233818?accountid=44825>
- Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12.  
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. In J. Antonakis, A.

- T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (p. 279–301). Sage Publications, Inc.  
<https://biblioteca.uprrp.edu:2365/insight/content/doi/10.1108/GM-02-2015-0007/full/pdf?title=women-face-a-labyrinth-an-examination-of-metaphors-for-women-leaders>
- Facio, A., & Fries, L. (2005). Feminismo, género y patriarcado. *Revista de Enseñanza sobre el Derecho en Buenos Aires*.  
<http://www.apdhargentina.org.ar/sites/default/files/u62/feminismo-genero-y-patriarcado.pdf>
- Fontenot, K., Semega, J., & Kollar, M. (2018). Income and Poverty in the United States: 2017. September 12, 2018. Report Number P60-263.  
<https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2018/demo/p60-263.pdf>
- Foster, H., Murray-Close, M., Landivar, Dewolf, M. (2020). An Evaluation of the Gender Wage Gap Using Linked Survey and Administrative Data.  
<https://www2.census.gov/ces/wp/2020/CES-WP-20-34.pdf>
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. John Wiley & Sons.
- Gangl, M., & Ziefle, A. (2009). Motherhood, labor force behavior, and women's careers: An empirical assessment of the wage penalty for motherhood in Britain, Germany, and the United States. *Demography*, 46, 341-369.
- Gardner, J. W. (1990). Leadership and the future. *The Futurist*, 24(3), 8.
- Gardner, W., Dinh, J., Lord, R., Meuser, J., Liden, R., & Hu, J. (2014). Leadership

theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhé (Santiago)*, 18(2), 51-64.

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-22282009000200004&script=sci\\_arttext&tlng=e](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-22282009000200004&script=sci_arttext&tlng=e)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014).

*Metodología de la investigación*. D.F., McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Herrera, P. (2000). Rol de género y funcionamiento familiar. *Revista cubana de medicina general integral*, 16(6), 568-573.

<http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v16n6/mgi08600.pdf>

Hughes, R., Beatty, K., Dinwoodie, D. (2014). *Becoming a Strategic Leader : Your Role in Your Organization's Enduring Success*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2014. ProQuest Ebook Central,

<https://biblioteca.uprrp.edu:2079/lib/uprrp-ebooks/detail.action?docID=1579351>.

Kahn, J. R., García-Manglano, J., & Bianchi, S. M. (2014). The motherhood penalty at midlife: Long-term effects of children on women's careers. *Journal of Marriage and Family*, 76(1), 56-72

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2003). *The five practices of exemplary leadership*.

The Leadership Challenge

Lagos, C. (2014). *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional: cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires, año 2013* (Disertación Doctoral).

Ley Núm. 3 de 1942. Ley de Protección de madres obreras.

<http://senado.uprrp.edu/Informes/Ley-UPR.pdf>

Lucca, N. & Berríos, R. (2009). *Investigación cualitativa: Fundamentos, diseños y estrategias* (2da ed.). Publicaciones SM.

Marola. (2019). Ellas aplazan su maternidad para avanzar en sus carreras:

Según una encuesta, el 72 por ciento de las mujeres planean ser madres entre los 30 y 35 años. desigualdad laboral, entre los motivos. *El Tiempo*.

<https://biblioteca.uprrp.edu:2085/docview/2272631666?accountid=44825>

McMillan, J. H. (2012). *Educational research: Fundamentals for the consumer* (6<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Mercurio, E. (2008). Liderazgo femenino en política. *El Mercurio*.

<https://biblioteca.uprrp.edu:2085/docview/336610086?accountid=44825>

Naholi, G. (2008). *A study of current and former women in faculty and*

*administrative leadership positions at East Tennessee State university.*

<https://biblioteca.uprrp.edu:2085/docview/230676196?pq-origsite=summon>

National Head Start Association. (2019). *Access to Head Start in the United*

*States of America.* <https://www.nhsa.org/national-head-start-fact-sheets>

National Policy Board for Education Administration. (2011). *Educational Leadership*

*Program Standards: 2011 ELCC Building Level, 1-92.*

<http://www.ncate.org/LinkClick.aspx?fileticket=zRZI73R0nOQ=&tabid=676>

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review, 7*(1), 16-29.

<https://doi.org/10.1057/emr.2009.27>

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6<sup>th</sup> edition). Sage publications.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. (7<sup>th</sup> edition). Sage publications.

Núñez, J. M. R. (2013). Liderazgo político y género en el siglo XXI.

*Entramado, 9*(1), 142-155.

<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385009.pdf>

O'Callaghan, C. (2005). Qualitative data-mining through reflexive journal analysis: Implications for music therapy practice development. *Journal of Social Work Research and Evaluation, 6*(2), 217.

Perkins, S., & Phillips, K. (2019). Economic boost from women's leadership. *Weekend Australian*

<https://biblioteca.uprrp.edu:2085/docview/2181086003?accountid=44825>

Ramírez, A. (2004). *Actividad laboral de la mujer en torno al nacimiento de un hijo. Investigaciones económicas, 28*(3), 429-460.

<https://www.redalyc.org/pdf/173/17328302.pdf>

Ribar, D. C. (1992). Child Care and the Labor Supply of Married Women:



- Reduced Form Evidence. *The Journal of Human Resources*, 27, 134-165.  
<https://www.jstor.org/stable/145915>
- Rincón, L., (2015). Mujer y poder político en Latinoamérica: Una reflexión desde el siglo XXI. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 20(68), 65-78.
- Román, P., & Ferri, J. (2013). *El liderazgo político femenino: la dificultad de una explicación*.  
<http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/5003/Román%20Marugán.pdf?sequence=1>
- Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 13.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/3ff0/7a489e551a0b3af2304e616b1088a019b72c.pdf>
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janes.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)
- Schochet, L. & Malik, R. (2017). 2 Million Parents Forced to Make Career Sacrifices Due to Problems with Child Care. *Center for American Progress*.  
<https://www.americanprogress.org/issues/early->

childhood/news/2017/09/13/438838/2-million-parents-forced-make-career-sacrifices-due-problems-child-care/.

Smith, B.A. (1999) Ethical and methodologic benefits of using a reflexive journal in hermeneutic-phenomenologic research . *Image — the Journal of Nursing Scholarship* 3311:4, 359-363 .

Solano, A., Perugini, A., Benatuil, M., Nader, D., & Solano, M. (2007).

*Teoría y evaluación del liderazgo*. Editorial Paidós.

Soto, L. R. (2015). Mujer y poder político en Latinoamérica: Una reflexión desde el siglo XXI. *Utopía y Praxis latinoamericana*, 20(68), 65-78.

<https://www.redalyc.org/pdf/279/27937090006.pdf>

Stake, R. (1999). El caso único. *Investigación con estudio de casos*, 15-24.

Sternszus, R., & Cruess, S. R. (2016). Learning from role modelling: Making the implicit explicit. *The Lancet*, 387(10025), 1257-1258.

[http://biblioteca.uprrp.edu:2093/10.1016/S0140-6736\(16\)00381-0](http://biblioteca.uprrp.edu:2093/10.1016/S0140-6736(16)00381-0)

Summerfield, M. (2014). Leadership: A simple definition. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 71(3), 251-253.

<https://doi.org/10.2146/ajhp130435>

United Nations. (2022). World Population Prospects 2022. Population Division.

<https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2018). Occupational Employment and Wages.

<https://www.bls.gov/oes/2018/may/oes111011.htm>

U.S. Bureau of Labor Statistics (2019). Beta Labs BLS Data Viewer: Child care

and nursery school in U.S. city average, all urban consumers, seasonally adjusted.

<https://beta.bls.gov/dataViewer/view/timeseries/CUSR0000SEEB0>.

U.S. Census Bureau; American Community Survey, 2021 American Community Survey 1-Year Estimates, Table B24020; generated by Luis Adorno; using Data.Census.Gov; <<http://factfinder.census.gov>>; (February, 2020).

Varela, H. M. (2012). Iguales, pero no tanto: El acceso limitado de las mujeres a la esfera pública en México. *CONfinés de relaciones internacionales y ciencia política*, 8(16), 39-67.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-35692012000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692012000200003&lng=es&tlng=es).

Vázquez, D. (2012). A radical change in school leadership: Helping school leaders think and plan strategically to meet the No Child Left Behind (NCLB) Annual Yearly Progress (AYP) in Puerto Rico. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 27, 93-105.

Wallace, M., & Marchant, T. (2011). Female administrative managers in Australian universities: Not male and not academic. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6), 567-581. doi:10.1080/1360080X.2011.621184.

<https://www.upr.edu/biblioteca-rrp/>

Wolcott, H.F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage Publications, Inc.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation*

research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3 ed.). SAGE.

**Apéndice A:**

**Protocolo de preguntas para entrevistas semiestructuradas**

Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
Facultad de Educación  
Departamento de Estudios Graduados

Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas

### **Protocolo de preguntas para entrevista semiestructurada**

#### Información general sobre la persona entrevistada

1. ¿Cuál es su municipio de residencia?
2. ¿Cuántos hijos tiene actualmente? ¿Planifica tener más hijos?
3. ¿Cuál es su estatus marital?
4. ¿Cuál es su grado académico más alto alcanzado?
5. En caso de tener estudios postsecundarios, ¿qué carrera académica seleccionó y qué la motivó en su selección?

#### Información relacionada a la carrera laboral

6. ¿Cuál es su ocupación en estos momentos y qué la motivó en esta selección?
7. ¿Cómo se siente usted con relación a la ocupación que ejerce actualmente?
8. ¿A qué le atribuye haber podido alcanzado el cargo de liderazgo que hoy ocupa en su organización?

#### Información relacionada al liderazgo

9. ¿Cuál es su visión respecto al liderazgo?
10. ¿Qué factores, si alguno, usted considera inciden en el liderazgo femenino en las organizaciones?
11. Durante sus años como líder y profesional, ¿cómo ha visto el desarrollo del liderazgo femenino en el entorno laboral?
12. ¿Cómo percibe el dominio de los hombres en las ocupaciones de liderazgo en las organizaciones en comparación a la mujer?

13. ¿Qué estrategias, si alguna, usted ha implementado para fomentar que más mujeres puedan seguir sus pasos y liderar en ocupaciones dominadas tradicionalmente por hombres?
14. ¿Qué tan importante es para usted el desarrollo del liderazgo para ascender profesionalmente?
15. ¿Qué factores, si alguno, usted considera han fomentado su desarrollo como profesional y líder en su organización?
16. ¿En su lugar de trabajo la visualizan a usted como líder? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué características, si alguna, han identificado en usted como líder?
17. ¿Considera usted que las mujeres sufren discriminación, rechazo o algún tipo de marginación por su condición de mujer al momento de ascender profesionalmente?

#### Información relacionada con la maternidad y la contribución a las tareas del hogar

18. Pensando en quienes componen su hogar y sus distintos roles, descríbame cómo es la distribución de tareas, incluyendo la crianza de los hijos.
19. ¿Cómo, si de alguna manera, la maternidad se convierte en factor que limite su desarrollo profesional para ascender a ocupaciones de alta jerarquía?

**Apéndice B:**  
**Guía de preguntas del diario reflexivo**



Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
Facultad de Educación  
Departamento de Estudios Graduados

Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas

**Guía de preguntas para el diario reflexivo**

1. ¿Cómo percibe el liderazgo femenino, particularmente el de la mujer-madre, en su organización y en otras en las que usted haya estado?
2. ¿Cómo describiría su trayectoria profesional a lo largo de su vida, incluyendo aciertos y desaciertos, y cómo esto influyó en que usted logrará alcanzar la posición laboral que hoy ostenta?
3. Si pudiera cambiar algo en su organización para que otras mujeres-madres asciendan profesionalmente, ¿qué cambiaría y por qué entiende que se debe cambiar?
4. ¿Cuán importante es el apoyo familiar y la división de tareas dentro del hogar para poder liderar una organización?

**Apéndice C:**

**Planilla de revisión de expertos para el protocolo de preguntas  
semiestructuradas**

Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
Facultad de Educación  
Departamento de Estudios Graduados

**Planilla de revisión de expertos para el protocolo de preguntas  
semiestructuradas**

**Instrucciones:** La planilla de revisión incluye el listado de preguntas del protocolo de entrevista. El propósito de esta planilla es que un experto pueda en concreto determinar si las preguntas son pertinentes al tema de investigación y si están redactadas de forma adecuada. Marque con una (X) en el encasillado de pertinencia y claridad de la redacción en el campo que mejor corresponda. En caso de tener comentarios sobre las preguntas, utilice el encasillado correspondiente para cualquier anotación.

Información general sobre la persona entrevistada	Contenido		Claridad		Comentarios
	Si	No	Si	No	
1. ¿Cuál es su municipio de residencia?					
2. ¿Cuántos hijos tiene actualmente? ¿Planifica tener más hijos?					
3. ¿Cuál es su estatus marital?					
4. ¿Cuál es su grado académico más alto alcanzado?					
5. En caso de tener estudios postsecundarios, ¿qué carrera académica seleccionó y qué la motivó en su selección?					
<b>Información relacionada a la carrera laboral</b>					
6. ¿Cuál es su ocupación en estos momentos y qué la motivo en esta selección?					

7. ¿Cómo se siente usted con relación a la ocupación que ejerce actualmente?					
8. ¿A qué le atribuye haber podido alcanzado el cargo de liderazgo que hoy ocupa en su organización?					
<b>Información relacionada al liderazgo</b>					
9. ¿Cuál es su visión respecto al liderazgo?					
10. ¿Qué factores, si alguno, usted considera inciden en el liderazgo femenino en las organizaciones?					
11. Durante sus años como líder y profesional, ¿cómo ha visto el desarrollo del liderazgo femenino en el entorno laboral?					
12. ¿Cómo percibe el dominio de los hombres en las ocupaciones de liderazgo en las organizaciones en comparación a la mujer?					
13. ¿Qué estrategias, si alguna, usted ha implementado para fomentar que más mujeres puedan seguir sus pasos y liderar en ocupaciones dominadas tradicionalmente por hombres?					
14. ¿Qué tan importante es para usted el desarrollo del liderazgo para ascender profesionalmente?					
15. ¿Qué factores, si alguno, usted considera han fomentado su desarrollo como profesional y líder en su organización?					
16. ¿En su lugar de trabajo la visualizan a usted como líder? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué características, si alguna, han identificado en usted como líder?					
17. ¿Considera usted que la mujer sufre discriminación, rechazo o algún					

tipo de marginación por su condición de mujer al momento de ascender profesionalmente?					
<b>Información relacionada con la maternidad y la contribución a las tareas del hogar</b>					
18. Pensando en quienes componen su hogar y sus distintos roles, descríbame cómo es la distribución de tareas, incluyendo la crianza de los hijos.					
19. ¿Cómo, si de alguna manera, la maternidad se convierte en factor que limite su desarrollo profesional para ascender a ocupaciones de alta jerarquía?					

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Observaciones adicionales:

---



---



---



---

**Apéndice D:**

**Planilla de revisión de expertos para guía de preguntas diario reflexivo**

Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
Facultad de Educación  
Departamento de Estudios Graduados

**Planilla de revisión de expertos para las preguntas del diario reflexivo**

**Instrucciones:** La planilla de revisión incluye el listado de preguntas del diario reflexivo. El propósito de esta planilla es que un experto pueda en concreto determinar si las preguntas son pertinentes al tema de investigación y si están redactadas de forma adecuada. Marque con una (X) en el encasillado de pertinencia y claridad de la redacción en el campo que mejor corresponda. En caso de tener comentarios sobre las preguntas, utilice el encasillado correspondiente para cualquier anotación.

Preguntas para conocer a la participante	Contenido		Claridad		Comentarios
	Si	No	Si	No	
1. ¿Cómo percibe el liderazgo femenino, particularmente el de la mujer-madre, en su organización y en otras en las que usted haya estado?					
2. ¿Cómo describiría su trayectoria profesional a lo largo de su vida, incluyendo aciertos y desaciertos, y cómo esto influyó en que usted logrará alcanzar la posición laboral que hoy ostenta?					
3. Si pudiera cambiar algo en su organización para que otras mujeres-madres asciendan profesionalmente, ¿qué cambiaría y por qué entiende que se debe cambiar?					
4. ¿Cuán importante es el apoyo familiar y la división de tareas dentro del hogar para poder liderar una organización?					

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Observaciones adicionales:

---

---

---

---



**Apéndice E:**

**Autorización para efectuar investigación con participantes humanos**

Universidad de  
Puerto Rico

COMITÉ INSTITUCIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS SERES HUMANOS  
EN LA INVESTIGACIÓN (CIPSHI)  
IRB 00000944

cipshi.degi@upr.edu - <http://graduados.uprr.edu/cipshi>

**AUTORIZACIÓN DEL PROTOCOLO**

**Número del protocolo:** 2122-110

**Título del protocolo:** Acceso de la mujer-madre a ocupaciones de alta jerarquía en el escenario laboral en Puerto Rico

**Investigador:** Luis A. Adorno González

**Tipo de revisión:**  Inicial  Renovación

**Evaluación:**  Comité en pleno  
 Revisión expedita:  
Categoría(s) de exención 45 CFR §46.104(d): 2 (iii)

**Fecha de la autorización:** 16 de mayo de 2022

*Cualquier modificación posterior a esta autorización requerirá la consideración y reautorización del CIPSHI. Además, debe notificar cualquier incidente adverso o no anticipado que implique a los sujetos o participantes. Al finalizar la investigación, envíe el formulario de Notificación de Terminación de Protocolo.*



Snejanka Penkova, Ph.D.  
Presidenta del CIPSHI o  
representante autorizado



Recinto de  
Rio Piedras

Decanato de  
Estudios Graduados  
e Investigación

18 Ave. Universidad STE 1801  
San Juan PR 00925-2512

787-764-0000  
Ext. 86700  
Fax 787-763-6011

Página electrónica:  
<http://graduados.uprr.edu>

**Apéndice F:**  
**Hoja de Consentimiento Informado**



DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS  
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS, FACULTAD DE EDUCACIÓN

## Hoja de consentimiento informado

### **Acceso de la mujer-madre a ocupaciones de alta jerarquía en el escenario laboral en Puerto Rico**

#### **Descripción**

Usted ha sido invitada para participar en una investigación para estudiar la problemática de la estrechez de oportunidades de crecimiento y desarrollo en ocupaciones de alta jerarquía de la mujer-madre en los contextos laborales de Puerto Rico. Esta investigación es realizada por Luis A. Adorno González, estudiante doctoral de la Facultad de Educación de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es estudiar de manera cualitativa el acceso de la mujer-madre a ocupaciones de alta jerarquía en el escenario laboral de Puerto Rico.

Usted fue seleccionada para participar en esta investigación ya que respondió a la convocatoria y cumple con los siguientes requisitos:

- Mujer-madre (según definido en la investigación);
- Activa en la fuerza laboral;
- ostente una posición laboral de alta jerarquía; y
- residente de cualquier municipio de Puerto Rico.

Se espera que en este estudio participen aproximadamente 8 personas como voluntarias. Si acepta participar en esta investigación, se realizará una entrevista semiestructurada con un protocolo de 19 preguntas que se han desarrollado para esta investigación. Los temas generales de esta entrevista serán los descritos a continuación:

- Preguntas generales de la participante;
- Selección de la carrera laboral;
- Experiencias sobre el liderazgo de la mujer en el ámbito profesional; y
- Experiencias con la maternidad y el rol que ejerce en el hogar.

Así mismo, como parte del proceso de triangular la información, se espera que las participantes de las entrevistas puedan completar un diario reflexivo sobre los siguientes temas generales:

- Percepción del liderazgo femenino en las organizaciones laborales;
- Trayectoria laboral de la participante; y
- Experiencias con la maternidad y el rol que ejerce en el hogar.

Participar en esta entrevista le tomará aproximadamente 45 a 60 minutos. La reunión será grabada, tanto en audio como video. El propósito de grabar la reunión es para facilitar la transcripción de la entrevista y asegurar la calidad de la información. La grabación es confidencial y no será compartida o publicada. En la presentación de los resultados el investigador no identificará a las participantes y utilizará seudónimos, como por ejemplo, se utilizará la palabra participante y se le adjudicará un número conforme al orden de fecha de las entrevistas.

Además, como parte del proceso de análisis y triangulación de la información, se le pedirá completar un diario reflexivo luego de haber culminado el proceso de entrevista. El tiempo aproximado para completar el diario reflexivo es de 30 minutos.

### **Riesgos y beneficios**

Los riesgos asociados a este estudio son mínimos como el cansancio que pueda experimentar durante el proceso de la entrevista o incomodidad con alguna de las preguntas. Usted tendrá la libertad de contestar las preguntas del modo que usted entienda es el más adecuado. De igual modo, podrá optar por no responder aquellas preguntas que no se sienta en la comodidad de hacerlo. En caso de sentir cansancio se realizará una pausa durante la entrevista. La entrevista se llevará a cabo en formato virtual y el investigador proveerá las siguientes opciones: Google Meet, Zoom o Microsoft Teams. Además, se reconoce que durante la entrevista puede haber incomodidad por el manejo de la plataforma virtual en combinación con cansancio por el uso de este medio. Cabe destacar, puede haber cargos adicionales por el consumo de datos móviles o por el uso de Internet.

La participación en la investigación no conlleva beneficios directos para la participante. Por consiguiente, el proceso de participación en la investigación es voluntario.

### **Confidencialidad**

La identidad del participante será protegida y su participación es libre y voluntaria. Usted tendrá la potestad de decidir en qué momento se retira de la investigación. Toda información o datos que pueda identificar al participante serán manejados confidencialmente. Para eso se tomarán las siguientes medidas de seguridad: asignación de seudónimos para cada participante y en la redacción de los hallazgos, las grabaciones de audio realizadas serán para fines y uso exclusivo del investigador para constatar la información de las notas que se realicen. El análisis de la información y los resultados se presentarán haciendo citas e interpretaciones provistas siempre salvaguardando la confidencialidad del proceso. Todas las grabaciones, notas y documentos producto de esta investigación serán custodiados por este investigador. Al cabo de tres años las grabaciones, notas y documentos digitales serán borrados antes de ser eliminados y los documentos impresos serán triturados antes de ser eliminados. Únicamente este investigador junto a la Dra. Claudia Alvarez Romero (directora de disertación) tendrán acceso a los datos crudos de la investigación.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle al investigador los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

La información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido, tales como un familiar, patrono, hackers, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente

### **Derechos**

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. Si desea retirarse de la entrevista, puede oprimir la opción de “abandonar o salir de la entrevista” en cualquier momento. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento con la firma de usted y el investigador. Se le exhorta a guardar una copia o imprimir el documento que reciba de manera digital.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación puede comunicarse con Luis Adorno, investigador principal, al número de teléfono 787-505-0214 o mediante correo electrónico Luis.adorno@upr.edu o con la Dra. Claudia Alvarez, directora de disertación, al número de teléfono 787-764-0000 ext. 89239 o mediante correo electrónico a claudia.alvarez1@upr.edu.

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 o a. cipshi.degi@upr.edu

Su firma en este documento significa que ha decidido participar después de haber leído y discutido la información presentada en esta hoja de consentimiento y que ha recibido copia de este documento.

---

Nombre del participante	Firma	Fecha
-------------------------	-------	-------

He discutido el contenido de esta hoja de consentimiento con el/la arriba firmante.

---

Nombre del investigador	Firma	Fecha
-------------------------	-------	-------

**Apéndice G:**

**Certificado del Collaborative Institutional Training Initiative**



Completion Date 21-Oct-2021  
 Expiration Date 20-Oct-2026  
 Record ID 45750730

This is to certify that:

**Luis Adorno**

Has completed the following CITI Program course:

Not valid for renewal of certification through CME.

**Investigación con seres humanos**  
 (Curriculum Group)

**Investigación con seres humanos**  
 (Course Learner Group)

**1 - Stage 1**  
 (Stage)

Under requirements set by:

**Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras**



Verify at [www.citiprogram.org/verify/?w47ce39b9-ed7f-4179-8bbe-445b92f74b92-45750730](http://www.citiprogram.org/verify/?w47ce39b9-ed7f-4179-8bbe-445b92f74b92-45750730)



## RESUMEN BIBLIOGRÁFICO DEL AUTOR

Luis Antonio Adorno González nació el 14 de febrero de 1991 en Bayamón, Puerto Rico. Toda su crianza fue en la ciudad vaquera de Bayamón, de la cual se siente muy orgulloso y pregona a donde quiera que va. Posee un Bachillerato en Artes con concentración en Economía de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, concedido en el año 2013. En el año 2015 obtuvo el grado de Maestría en Planificación de la misma institución universitaria. En 2016, le fue concedido el premio Osvaldo Ruiz Villarubia por la Sociedad Puertorriqueña de la Planificación, otorgado al estudiante más destacado de la Escuela Graduada de Planificación. En 2017, aprobó su reválida como planificador profesional de Puerto Rico. En mayo de 2023 completó los requisitos para el grado de Doctor en Educación, en el programa de Liderazgo de Organizaciones Educativas en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Por cinco años laboró en la división de Investigaciones de Mercado y Economía de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico. Por los pasados 3 años hasta la actualidad labora en la división de Planificación de la firma de consultoría Estudios Técnicos, Inc.. Para contactarlo pueden hacerlo a través de correo electrónico a: [luis.adorno2140@gmail.com](mailto:luis.adorno2140@gmail.com).