



TESIS O PROYECTO DE CREACIÓN

APROBADO COMO REQUISITO PARCIAL DEL
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE HONOR

COMITÉ DE TESIS O
PROYECTO DE CREACIÓN

NOMBRE

Mentor Jesús Marrero Centeno, Ph.D.

Director de Estudios Yarimar Rosa, Ph.D.

Lector Sara Santiago Estrada, Ph.D.

Lector María Hernández Torrales, J.D.

Lector _____

Visto Bueno Elaine Alfonso Cabiya, Ed.D.
Director PREH o su Representante

13 de mayo de 2021

Fecha

Implicaciones del techo de cristal en la mujer puertorriqueña



Fecha de entrega: 12 de mayo de 2021

PREH-4900

Profesor Mentor: Jesús J. Marrero Centeno, PhD.

Lectora: Sara Santiago Estrada, PhD.

Lectora: Lcda. María Hernández Torrales, LL.M., M.A.

Resumen

Esta investigación cualitativa exploratoria pretende examinar la percepción de las gerentes que se desempeñan en empresas de Puerto Rico sobre el fenómeno del techo de cristal. El término se define como las barreras invisibles o artificiales que dificultan a las mujeres altamente calificadas el acceso a los puestos de mayor responsabilidad en las empresas (Aceña y Villanueva, 2018; Commission, 1995; Hermsen, Ovadia, y Vanneman, 2001 y Radhakrishnan, 2019). Por eso, se tiene como objetivo determinar cómo las barreras influyen en el desarrollo laboral de las gerenciales en Puerto Rico. En la investigación se utilizó un diseño fenomenológico y cuatro mujeres que ocupan puestos gerenciales en empresas privadas participaron de las entrevistas semiestructuradas. Se realizaron los análisis con las transcripciones y las categorías a priori y emergentes. Los resultados apuntan a la permanencia del techo de cristal en cuanto a las barreras relacionadas con los estereotipos de género y el rol de la mujer como cuidadora. Además, se resaltan los obstáculos laborales que imponen las mujeres hacia otras mujeres y cómo suelen reproducirse los estereotipos de género entre las mismas trabajadoras. Por lo tanto, estas barreras tienen una influencia negativa en el desarrollo laboral de las trabajadoras de Puerto Rico. Finalmente, se presentan una serie de recomendaciones asociadas a la necesidad de educación con perspectiva de género, el promover modelos de conducta inclusivos, flexibilidad en los horarios y servicios de cuidado asequible de menores.

Palabras claves: Techo de cristal, Segregación ocupacional, Estereotipos de género, Cultura organizacional, Rol de la mujer de cuidadora, educación con perspectiva de género.

Abstract

In this qualitative exploratory research, the intent is to examine the perception of Puerto Rico managers about the phenomenon of the glass ceiling. The term is defined as the invisible or

artificial barriers that make it difficult for highly qualified women to access positions of greater responsibility in companies (Aceña & Villanueva, 2018; Commission, 1995; Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001 and Radhakrishnan, 2019). For this reason, the objective is to determine how the barriers influence women's labor development of the management in Puerto Rico. The research used a phenomenological design and four women who has managerial positions in private companies participated in the semi-structured interviews. The analyzes were carried out with transcripts and the a priori and emergent categories. The results point to the permanence of the glass ceiling in terms of barriers related to gender stereotypes and the role of women as caregivers. In addition, the labor obstacles that women impose towards other women are highlighted in the investigation and how gender stereotypes tend to be reproduced among the same working women. Therefore, these barriers have a negative influence on the job development of female workers in Puerto Rico. Finally, a series of recommendations are presented associated with the need for education with a gender perspective, promoting inclusive behavior models, flexibility in schedules and affordable childcare services.

Keywords Glass ceiling, Occupational segregation, Gender stereotypes, Organizational culture, Role of women as caregivers, education with gender perspective.

Introducción

La participación de la mujer occidental en el mercado laboral ha aumentado significativamente en esta última década. Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (2018) a finales del año 2017 se registró por primera vez una tasa de participación laboral femenina superior al 50% al alcanzar el 50.2% considerándose un hecho sin precedentes en Latinoamérica. Además, estas se han insertado en profesiones que se percibían exclusivas para el género masculino. Algunas de las profesiones son: ingeniería, gerencia, física, química, entre otras. Por lo tanto, están accediendo a oportunidades que las primeras sufragistas no poseían, por ejemplo; el derecho a la educación, al voto y al trabajo.

En Estados Unidos se ha observado cómo desde el 1982 las mujeres han logrado mayor cantidad de bachilleratos que su contraparte masculina, desde el 1987 obtienen mayor cantidad de maestrías y desde el 2006 alcanzan mayor cantidad de doctorados (Catalyst, 2019). No obstante, en el 2018 la fuerza laboral de los Estados Unidos se componía de un 57.1% mujeres y de un 69.1% hombres. Ese 57.1% representa 75,978,000 trabajadoras (Catalyst, 2019). Aunque, las mujeres en Estados Unidos componen gran parte de la fuerza laboral y obtienen mayores índices de educación, siguen teniendo poca representación en los puestos gerenciales de las empresas.

Más aún, las mujeres no tienen las mismas oportunidades de empleo en comparación con su contraparte masculina, esto por la poca representación que tienen en los puestos gerenciales. Lo mencionado anteriormente tiene varias explicaciones, pero el enfoque de este estudio será desde el fenómeno del techo de cristal. Un concepto que fue popularizado en los Estados Unidos de Norte América, para explicar la poca participación femenina en los puestos de liderazgo. El techo de cristal se define cómo las barreras invisibles o artificiales que impiden a las mujeres y

minorías altamente cualificadas, alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones (Camarena-Adame y Saavedra-García 2018; Commission, 1995, Radhakrishnan, 2019). Por consiguiente, este fenómeno es utilizado por la comunidad académica para explicar la falta de presencia femenina en los puestos gerenciales. En este estudio particularmente se tomarán en cuenta los puestos gerenciales o como se denomina en el idioma inglés *Middle Management Positions*. Algunos ejemplos de estos puestos son: gerentes de operaciones, recursos humanos, finanzas, contabilidad, compras y planificación.

El propósito de esta investigación es explorar la posible influencia que tiene el techo de cristal en el ascenso de las mujeres hacia puestos gerenciales en las empresas privadas en Puerto Rico. De manera que se expongan las barreras que están impidiendo su desarrollo en el contexto laboral previamente mencionado. Según la información que se obtenga a través de esta investigación se espera que ayude a promover discusión que permita el desarrollo de estrategias en el sector público y privado que impidan dichas barreras. Algunos de los obstáculos que componen este fenómeno son la segregación ocupacional, los estereotipos de género, la cultura organizacional y el rol de la mujer como cuidadora. Parto de la premisa que desarrollar el conocimiento necesario sobre el fenómeno del techo de cristal en Puerto Rico podrá propiciar un avance de la mujer en la escala organizacional, debido a que se tendrá información sobre lo que está impidiendo su desarrollo. Según Saleem-Rafiq y Yusaf (2017) el techo de cristal no solo está afectando la agenda de crecimiento económico de las mujeres, sino que presenta una amenaza para lograr las metas de igualdad de género en todos los niveles de la sociedad y la organización. Por lo tanto, romper el techo de cristal es fundamental para asegurar la representación igualitaria de las mujeres en todos los niveles de la jerarquía empresarial.

Planteamiento del Problema

La participación de la mujer en los puestos gerenciales no es representativa e igualitaria en Puerto Rico. De acuerdo con las estadísticas del Departamento del Trabajo de Puerto Rico (2018) la participación de las mujeres administradoras, gerenciales y puestos relacionados es del 11.5% comparado con un 52% de mujeres activas en la fuerza trabajadora. Esto fortalece el argumento de que la mujer está enfrentando una serie de desventajas que la están privando de lograr paridad frente al género masculino en el ámbito laboral.

A causa de lo mencionado es sumamente importante investigar las barreras invisibles que privan a la mujer de obtener este tipo de puestos dentro de las empresas independientemente de sus conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias. Se examinarán estos obstáculos a través del fenómeno del techo de cristal, en el que como he indicado, las mujeres enfrentan las barreras cuando aspiran a empleos de mayor responsabilidad y que conlleven toma de decisiones, los cuales usualmente son posiciones de la alta gerencia (Radhakrishnan, 2019; Wright y Baxter, 2000). De modo que, la pregunta principal de esta investigación es la siguiente: ¿Cómo las trabajadoras perciben el techo de cristal en el contexto laboral de Puerto Rico? De manera secundaria busco evaluar: ¿Cómo las creencias generalizadas sobre los rasgos que poseen las mujeres influyen a las trabajadoras? ¿En qué puestos se concentran las mujeres en las organizaciones? ¿La cultura organizacional fomenta la diversidad de género en las empresas de Puerto Rico? ¿En la actualidad el rol de la mujer como cuidadora de la familia y el hogar se manifiesta en Puerto Rico?

Se ha propuesto que las mayores herramientas para solucionar la falta de acceso a empleos de mayor responsabilidad en las empresas son la educación de la sociedad con perspectiva de género, la inclusión de programas de diversidad de género en las empresas. En el

contexto europeo se implementaron leyes de cuota que le exigen a las compañías la incorporación de mujeres en las posiciones gerenciales (Aceña y Villanueva, 2018; Rincón et al., 2017). Lo mencionado anteriormente se logró a través de una gama de investigaciones que expusieron la situación de la falta de mujeres dentro del contexto organizacional en las posiciones gerenciales de las empresas como los estudios de Franco, 2016; Molina y Giacommozi, 2016; Rincón et al., 2017; Vega et al., 2016. Al analizar las barreras del techo de cristal espero problematizar la situación de la mujer en las empresas de Puerto Rico. Esto, con el objetivo de que las altas esferas empresariales y del gobierno tomen acciones que sean eficientes para tener una fuerza laboral más equitativa.

Objetivos

El primer objetivo de esta investigación es conocer cómo las participantes interpretan el fenómeno del techo de cristal. Luego, se espera analizar si en la actualidad el fenómeno de estudio se manifiesta en el contexto laboral de Puerto Rico. Además, se pretende identificar las barreras que enfrentan las mujeres a la hora de aspirar a puestos directivos. Finalmente, se procura explicar de qué manera las barreras que conforman el techo de cristal influyen a las trabajadoras de Puerto Rico.

Justificación

El número de mujeres con acceso a puestos de trabajo que conlleven roles de liderazgo, responsabilidades y toma de decisiones no guarda relación con el número de mujeres educadas, preparadas y con experiencia en el campo laboral en Puerto Rico. Según Silva (2016) en Puerto Rico los hombres tienen una percepción menos favorable sobre la mujer gerencial. Esto porque tienen aún una visión estereotipada de la mujer y dudan de su capacidad en los puestos de dirección. Por ende, es necesario poner al descubierto la existencia de las barreras que podrían

estar impidiendo el acceso de la mujer en Puerto Rico hacia los puestos gerenciales. En investigaciones realizadas en Venezuela, Europa, Estados Unidos y México se ha comprobado la existencia del fenómeno, que atrasa la equidad de género en las posiciones más importantes en el contexto laboral de cada localización geográfica (Aceña y Villanueva, 2018; Camarena-Adame y Saavedra-García, 2018; Castillo y Delgado, 2013; Hernández, 2016 y Rincón et al., 2017).

El valor teórico que aportará esta investigación es que expandirá el conocimiento que se tiene sobre el techo de cristal en el contexto laboral de Puerto Rico. López (2011) reconoce la existencia del fenómeno del techo de cristal como una de las principales manifestaciones del discrimin por razón de género en las empresas de Puerto Rico. Así mismo, como una de las grandes barreras que la mujer debe enfrentar para acceder a los puestos gerenciales. Otra aportación teórica que tendrá este estudio es que será de enfoque cualitativo, por ende, se basará en la experiencia de mujeres que ocupan puestos gerenciales. De esta manera se podrá describir con mayor exactitud como las mujeres perciben el techo de cristal y cuáles son los retos que enfrentan en su trayectoria hacia los puestos de mayor responsabilidad en el contexto laboral. Por consiguiente, con los hallazgos de esta investigación se espera actualizar la información que se tiene sobre este fenómeno, para que futuros investigadores, empleadores y funcionarios gubernamentales puedan utilizar los resultados con la finalidad de beneficiar a las mujeres en Puerto Rico.

Otro beneficio de esta investigación es que permite problematizar la situación de la mujer dentro del contexto organizacional. “Es un hecho que los hombres continúan ostentando la mayor parte de los puestos directivos, altos ejecutivos, gerenciales y niveles profesionales, mientras que las mujeres aún se encuentran concentradas en los niveles más bajos de la dirección” (Aceña y Villanueva, 2018, p.86). Las mujeres tienen derecho a las mismas

oportunidades que los hombres en el contexto laboral. Es necesario poner al descubierto cada uno de los fenómenos que impiden tal acceso para investigarlo y, a base del resultado, proponer políticas públicas que pongan fin al problema.

En cuanto a la situación de las mujeres en Puerto Rico cabe resaltar que tienen una media salarial mayor a la del hombre por que las mismas tienen mayor educación que su contraparte masculina (Agencia EFE 2017; Rodríguez del Toro, 2012). Sin embargo, al comparar ambos géneros con características como la edad, educación, experiencia y ocupación, el hombre genera más dinero que la mujer. Además, las mujeres confrontan obstáculos cuando quieren ascender a puestos de toma de decisiones, en especial, cuando tienen hijos. Cabe destacar que las mujeres que forman parte de la fuerza laboral han tenido una tendencia de aumento desde el 1970, que la población universitaria se compone de un 60% mujeres y que el 74% de las trabajadoras tienen como mínimo un año de estudios universitarios (Agencia EFE 2017; Rodríguez del Toro, 2012). En la investigación de López (2011) las mujeres de Puerto Rico reconocieron que generalmente estaban dispuestas a aceptar salarios más bajos como una forma de lograr su acceso a un empleo gerencial, creando así una situación de desigualdad en el empleo. Por ende, es de suma importancia analizar las barreras que impiden que las mujeres no obtengan puestos de toma de decisiones en las empresas de Puerto Rico. En la medida que el resultado de esta investigación beneficie a las trabajadoras de Puerto Rico, podemos argumentar que también tiene relevancia social.

Un artículo del “*Wall Street Journal*” popularizó el fenómeno del techo de cristal propiciando que el exsecretario del Departamento del Trabajo, Robert Bernard Reich se interesara en el tema. Esto dio lugar a la creación de La Comisión del Techo de Cristal en Estados Unidos la cual fue fundada para identificar los factores que impedían el ascenso de las

mujeres hacia las posiciones de dirección y toma de decisiones, y para crear los mecanismos para combatir las barreras. Incluso, las investigaciones realizadas por diversos investigadores han propiciado la discusión de políticas públicas en favor de la mujer en el mundo laboral (Camarena-Adame y Saavedra-García, 2018; Commission, 1995; Moreno y Flores, 2018; Rincón et al., 2017). Con esta investigación traeré discusiones similares en el contexto de Puerto Rico. De modo que las barreras que impiden el ascenso de las mujeres hacia los puestos gerenciales puedan eliminarse y que su inserción en las altas esferas laborales de las organizaciones se realice de manera justa.

Revisión de Literatura

A través de la revisión de literatura espero resaltar que en distintos contextos sociales la mujer continúa siendo una minoría cuando se trata del acceso hacia los puestos gerenciales. Además, en España, Estados Unidos, Colombia, Venezuela, México y Puerto Rico existe una brecha salarial (promedio salarial del hombre versus el promedio salarial de la mujer) en que la mujer genera menor cantidad de dinero por el mismo trabajo que realiza un hombre. Por consiguiente, teniendo la situación de los distintos contextos sociales en cuenta es que abordo el concepto del techo de cristal como una posible explicación sobre el problema previamente mencionado. Este abordaje toma en cuenta las barreras que impiden que la mujer ascienda en la jerarquía organizacional. Estas barreras han sido identificadas en la revisión de literatura como las siguientes: estereotipos de género, segregación ocupacional, cultura organizacional y el rol de la mujer como cuidadora. El marco teórico que se discutirá en esta sección es la teoría de Eagly (1987) sobre el rol social que atribuye diferencias de acuerdo con el género.

Participación de la mujer desde el contexto laboral de España

La presencia de la mujer española en el mercado laboral ha incrementado notablemente, aunque se ha visto que esto solamente ocurre en los sectores relacionados con su rol de mujer como la educación, enfermería, secretarial, entre otros (Martín y Ordaz, 2018; Rincón et al., 2017; Vega, Santero, Castro, y Gómez, 2016). Además, la tasa de actividad que hace referencia a la mujer trabajadora ha incrementado en torno al 20%, pasando del 34% en el 1990 al 53.7% en el 2014, pero presenta grandes variaciones en los puestos ejecutivos. Inclusive, en el 2016, las grandes compañías de la Unión Europea estaban conformadas por un 5% de mujeres en puestos ejecutivos. Mientras que en España los datos son más alarmantes porque sólo un 2.8% de los puestos ejecutivos son ocupados por mujeres, es decir que, de 139 empresas que cotizan la bolsa española sólo 10 empresas tienen mujeres en sus puestos ejecutivos (Martín y Ordaz, 2018; Rincón et al., 2017; Vega et al., 2016). Esta situación representa un atraso para las luchas de las mujeres por la igualdad y la equidad ante el género masculino, porque es inaceptable que en pleno siglo XXI las mujeres tengan que hacer frente a un fenómeno de barreras que impiden su ascenso hacia los puestos directivos. Por ende, aunque las mujeres españolas han logrado insertarse en la fuerza laboral y obtener altos grados de educación su participación en los puestos ejecutivos no es representativa.

Por otro lado, una temática que se desprende de las desigualdades que acarrea el fenómeno de estudio es la brecha salarial. Esta se refiere a la mediana del salario anual de todas las mujeres que trabajan a tiempo completo y durante todo el año, en comparación con el salario de una cohorte similar de hombres (Vaggins, 2018). Lo mencionado anteriormente es un problema social que impide que la mujer obtenga el mismo salario que un hombre por el mismo trabajo. Siendo esto un factor sumamente peyorativo para las mujeres que forman parte de la fuerza laboral, que día a día luchan para hacer valer sus derechos como trabajadoras.

Consecuentemente, la brecha salarial en España es de un 23.4% menor a la media obtenida por un hombre. Es decir, que las mujeres ganan 77 céntimos por cada euro que gana su contraparte masculina (Aceña y Villanueva, 2018). De lo mencionado se puede inferir que las trabajadoras deben ganar una doble batalla ante una sociedad patriarcal que las margina. Por una parte, la participación justa con igualdad de oportunidades para ambos géneros. Por otra parte, la remuneración justa del puesto de trabajo que estén ejerciendo, para hacer valer sus derechos sobre la igualdad salarial.

Participación de la mujer desde el contexto laboral de Estados Unidos

El sueño americano presenta un país occidental que valora su ciudadanía de forma justa y equitativa. Por ende, en un mundo ideal la mujer no tendría que luchar por su igualdad ante el género masculino, porque ya sería una realidad. Sin embargo, la participación de las mujeres ejecutivas en la lista *Fortune* 500 la cual destaca las empresas más importantes de los Estados Unidos de Norte América, indica que solo un 5.4% de las organizaciones cuenta con mujeres *Chief Executive Officer* (CEO). Mientras, que en el área gerencial solo cuentan con un 25.5% (Catalyst, 2019). Los datos que se nombraron anteriormente denotan la poca participación de la mujer dentro de los puestos de toma de decisiones de las organizaciones más importantes de Estados Unidos. En el contexto norteamericano se debe resaltar que la participación de la mujer va disminuyendo a medida que van subiendo en la jerarquía organizacional. Es decir, que en los puestos como secretarial (ahora administradoras de oficina) los cuales no tienen injerencia en la toma de decisiones de la empresa, existen mayor cantidad de mujeres. Mientras, que en puestos gerenciales y ejecutivos que están asociados al género masculino existen menor cantidad de mujeres. Esto implica que el fenómeno del techo de cristal podría estar presente. De hecho, los miembros de la Comisión del Techo de Cristal indicaron que las distintas barreras que se

percibían eran: las diferencias culturales, diferencias de género, prejuicios, diferencias basadas en el color de la piel y las barreras gubernamentales (Commission, 1995). Esto confirma, que el fenómeno de estudio es reconocido por entidades gubernamentales como un problema que amerita resolverse. Sin embargo, luego de que la Comisión se disolviera, la problemática del techo de cristal pasó a un segundo plano y a pesar de que han pasado más de dos décadas de los informes desarrollados por dicha Comisión la mujer sigue teniendo poca presencia en los puestos gerenciales. En la actualidad, Neale (2018) sostiene que, en compañías localizadas en el área de Silicon Valley, en el estado de California, presentan una fuerza laboral homogénea. Esta autora destaca que en su mayoría los trabajadores de estas compañías son hombres blancos, mientras que el número de mujeres líderes y personas de color es muy reducido.

Las trabajadoras de los Estados Unidos se enfrentan a una gran injusticia social llamada la brecha salarial. Tanto mujeres como hombres podrán tener el mismo nivel de educación, las mismas experiencias laborales y las mismas habilidades, pero los hombres seguirán obteniendo mayor salario que ellas. De acuerdo con Catalyst (2019) las mujeres ganan aproximadamente un 80% de lo que obtiene un hombre. Es decir, que por cada dólar que un hombre adquiere, las trabajadoras reciben 80 centavos. Además, la brecha salarial varía por ocupación, por consiguiente, en el área de administración las empleadas a tiempo completo tienen una brecha de 73.4%. Es decir, de cada dólar que un hombre obtiene la mujer gana 73 centavos (Catalyst, 2019). Lo mencionado anteriormente, es una situación que se denuncia en las esferas políticas, medios de comunicación y en la comunidad académica. Sin embargo, no se le ha dado la atención necesaria porque en pleno siglo XXI se siguen percibiendo este tipo de desigualdades. Rincón et al. (2017) aseguran que la evolución de Estados Unidos en comparación con España, en el aspecto de la brecha salarial y la problemática de los puestos gerenciales y ejecutivos ha

sido lenta. Esto sucede porque la Comisión Europea ha implementado varias políticas públicas que incluyen la concientización de los/las empresarios/as en esta temática tan importante.

Participación de la mujer desde el contexto laboral de América Latina

En el contexto de Colombia la Corte Constitucional ha reconocido que las mujeres han sido objeto de discriminación en la mayor parte de los aspectos de la vida incluyendo las relacionadas al ámbito laboral (Franco, 2016). Este país de América Latina reconoce la desigualdad que la sociedad patriarcal ha mantenido hacia las mujeres que han propiciado grandes desigualdades en el área laboral. Además, las mujeres colombianas tienen un promedio de escolaridad de 10 años versus el promedio de escolaridad que presenta su contraparte masculina que consta de 9.2 años. Lo mencionado anteriormente indica que la mujer colombiana tiene mayor nivel de educación que los hombres. Sin embargo, los resultados de la tasa de ocupación laboral del 2015 resaltan que la composición de la fuerza trabajadora es 69.4% hombres y 48.4% mujeres (Franco, 2016). La cuota de hombres que forman parte de la fuerza laboral de Colombia es mayor que la participación de mujeres en las organizaciones. Sin embargo, esto no justifica que la mujer tenga dificultades para ejercer su profesión de manera justa e igualitaria.

Según Redacción Económica (2018) en Colombia el 20% de las mujeres ocupan cargos gerenciales. Mientras que la brecha salarial es de un 17%. Por ende, de cada millón de pesos que recibe un hombre por su trabajo, en promedio, una mujer obtiene 170,000 pesos menos. Por consiguiente, la mujer en Colombia se encuentra en una situación similar que las trabajadoras de Estados Unidos y España al obtener menor cantidad de dinero por el trabajo realizado y en los contextos mencionados (Estados Unidos, España y Colombia) la participación de mujeres en puestos gerenciales es poco representativa.

Por otro lado, Castillo et al. (2013) observaron en el estado de Carabobo en Venezuela que de 191 empresas que había para el año 2013 sólo 8 tienen directoras ejecutivas. Lo mencionado anteriormente puede ser un indicador de que la situación laboral en América Latina internaliza las desigualdades de género que inhiben a la mujer en la adquisición de puestos de mayor responsabilidad. Por ende, se debería desarrollar mayor cantidad de investigación en el contexto de América Latina para que nuestra generación de académicos, políticos y empresarios tomen conciencia sobre la importancia de la diversidad de género en las organizaciones.

En adición, la poca representación de las mujeres en puestos gerenciales es perceptible en México. De una muestra de 50 empresas que cotizan la Bolsa Mexicana de Valores, sólo el 7% de los miembros gerenciales son mujeres y este porcentaje aumenta al 12% cuando los miembros son temporales (Camarena-Adame y Saavedra-García, 2018). Además, de las 50 mujeres más poderosas de México solo 27 son ejecutivas o empresarias, específicamente 10 son empresarias, 7 son ejecutivas en empresas privadas (14%) y solo 10 ocupan altos cargos en instituciones públicas (Camarena-Adame y Saavedra-García, 2018). Por lo mencionado anteriormente se podría decir que las compañías no están velando por la diversidad en los puestos más altos de la jerarquía organizacional, por ende, no están obteniendo los beneficios que las experiencias y perspectivas de las mujeres podrían traer en cada una de las organizaciones.

Participación de la mujer desde el contexto laboral de Puerto Rico

La mujer puertorriqueña tiene mayor nivel de educación que el hombre al tener una matrícula universitaria (sector público y privado) compuesta por un 60% de mujeres que día a día luchan por obtener su título académico (Rodríguez del Toro, 2012). Lo mencionado anteriormente hace de Puerto Rico un contexto especial, ya que las trabajadoras han estado en un aumento constante desde el año 1970. Además, se ha observado que el 74% de las mujeres tienen

como mínimo un año de estudios universitarios (Rodríguez del Toro, 2012). Aunque, representan el 52% de la fuerza trabajadora de Puerto Rico, todavía no tienen una representación igualitaria en los puestos gerenciales (Rodríguez del Toro, 2012). De manera que las trabajadoras de Puerto Rico se ven influenciadas por el fenómeno del techo de cristal porque, aunque tienen las habilidades, experiencias, capacidades e inclusive mayor nivel educativo que su contraparte masculina no acceden de manera justa a los puestos de toma de decisiones. De acuerdo con Rodríguez del Toro (2012) y Veglia (2017) el techo de cristal en Puerto Rico influencia la participación de las trabajadoras en los puestos de toma de decisiones que se traducen en barreras que impiden su ascenso en la jerarquía organizacional.

Anteriormente expliqué las implicaciones de la brecha salarial, es decir, que el hombre gana más dinero que la mujer, aunque hagan el mismo trabajo. Recientemente en Puerto Rico esto ha sido expuesto por una figura destacada del mundo de las comunicaciones. En el periódico El Nuevo Día se publicó una noticia sobre la reportera Celimar Adames Casalduc quien acusó al canal televisivo por discrimin y represalias en contra de su persona. Según cita El Nuevo Día (2020) el canal mantuvo en su contra una práctica de inequidad salarial durante un largo período de tiempo en comparación con dos de sus colegas masculinos, quienes devengaban un salario mayor al de ella, aún cuando realizaban las mismas funciones como anclas en el noticiario. Esta situación ilustra las desigualdades de género que se dan en el contexto laboral de Puerto Rico. A través de esta noticia queda evidenciado que algunas industrias continúan reproduciendo acciones que repercuten a las mujeres lo que dificulta el progreso de las trabajadoras en el ámbito laboral.

El techo de cristal: explicación de la poca representación femenina

El fenómeno del techo de cristal es una de las explicaciones por las cuales en España, Estados Unidos, Venezuela, México y Colombia las trabajadoras tienen poca representación en las posiciones más relevantes de las organizaciones. El término como ya mencioné anteriormente se define como las barreras invisibles o artificiales que dificultan a las mujeres y minorías altamente calificadas, el acceso a los puestos de mayor responsabilidad (Aceña y Villanueva, 2018; Commission, 1995; Hermsen, Ovadia, y Vanneman, 2001 y Radhakrishnan, 2019). Además, se debe reconocer que este fenómeno se hace presente en el momento en que la mujer quiere ascender dentro de la jerarquía empresarial. Es decir, que las barreras se presentan en los puestos más relevantes de las organizaciones. Por ende, se debe tomar en cuenta que este concepto refleja desigualdades laborales en el que una persona que cumple con los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias le es difícil ocupar las posiciones de mayor responsabilidad dentro de las organizaciones. Esto representa un atraso al desarrollo de las mujeres en la fuerza laboral porque se les está negando la oportunidad de alcanzar su máximo potencial.

“En el caso de que el techo de cristal fuera discriminación en el mercado laboral, no habría la necesidad de inventar un nuevo concepto. El fenómeno incluye ciertos tipos particulares de discriminación laboral que es más específico que el concepto general de discrimen” (Wright y Baxter, 2000, p. 656).

Esto quiere decir que hay una diferencia amplia entre el concepto discriminación y el techo de cristal, por ejemplo, el discrimen en el empleo podría incluir discrimen por razón de religión, ideales políticos, etc. Mientras que el techo de cristal son ciertos tipos particulares de situaciones que están incluidas en esta investigación, por ejemplo, estereotipos de género y rol de la mujer como cuidadora. En el caso de esta investigación el enfoque que abordé son las barreras que se le

adscriben a la mujer en el contexto laboral y las que a lo largo de la revisión de literatura se identificaron como las más perjudiciales para las trabajadoras. Estos obstáculos son los siguientes; estereotipos de género, segregación ocupacional, cultura organizacional y el rol de la mujer como cuidadora. Las barreras mencionadas son el resultado de desigualdades económicas y organizacionales que permanecen en nuestra sociedad.

“El fenómeno del techo de cristal es la causa y efecto de múltiples factores, que en algunas ocasiones son visibles y en otras ocasiones son difíciles de notar” (Radhakrishnan, 2019, p.24). Esto quiere decir que el fenómeno del techo de cristal es el conjunto de varios conceptos como los estereotipos de género o prejuicios, que en muchas ocasiones se invisibilizan, pero que siguen latentes en el contexto organizacional. Por consiguiente, las barreras que se mencionaron anteriormente son las que hacen de este fenómeno, uno multidimensional y complejo, ya que se deben analizar varias vertientes para determinar la existencia del techo de cristal. De acuerdo con Wright y Baxter (2000) la intensidad de los obstáculos que las mujeres enfrentan aumenta en la medida que avanzan en la jerarquía organizacional.

El exsecretario del Departamento del Trabajo de los Estados Unidos, Robert Bernard Reich tenía como meta generar investigaciones para identificar los obstáculos que evitan la participación de la mujer en las altas esferas empresariales, por eso, fundó la Comisión del Techo de Cristal. De acuerdo con la Comisión (1995) el techo de cristal contradice una de las creencias más importantes de la nación estadounidense, la que hace referencia a que la educación, la dedicación y el trabajo duro dan lugar a una vida mejor. Aunque, los miembros de la comisión culminaron con su informe y realizaron varias recomendaciones como las políticas de diversidad dentro de las empresas, las trabajadoras siguen percibiendo las barreras del techo de cristal porque su participación dentro de los puestos gerenciales es poco representativa.

El techo de cristal a través de los estereotipos de género

Los estereotipos de género son las creencias generalizadas sobre los rasgos que en teoría poseen los hombres y mujeres para distinguirse entre sí y que continúan estando vigentes en la actualidad. Son atributos o características que hombres y mujeres poseen o deberían poseer o de las funciones sociales que ambos desempeñan o deberían desempeñar. Además, son las percepciones sobre las diferentes caracterizaciones psicológicas de los hombres y mujeres (Aceña y Villanueva, 2018; Garrido-Luque et al., 2018). Lo mencionado anteriormente es una de las barreras que fortalecen el techo de cristal porque las mujeres serán percibidas en las empresas de acuerdo con los estereotipos de género que tengan en ese contexto. De manera que la mayoría de las organizaciones tendrán preconcepciones sobre las acciones, discursos y decisiones de cada trabajadora. Se asumirá que las mujeres tienen menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, en especial si los horarios de trabajo son muy largos o requiere viajes frecuentes y traslados. Esto sucede porque se cree que la mujer siempre tendrá como prioridad las responsabilidades familiares. Además, las mujeres se perciben como afectivas, dependientes, sociables, poco preocupadas por ellas mismas orientadas a ayudar a los demás, en lugar de buscar su propio progreso. Por otro lado, los hombres se perciben como mejores directivos ya que cuentan con los aspectos estereotípicos de un buen líder, es decir, competentes, asertivos, independientes, orientados hacia el poder, el logro personal y profesional (Aceña y Villanueva, 2018; Garrido-Luque et al., 2018). Por ende, los estereotipos asociados a las mujeres las pondrán en un renglón inferior al hombre porque se ha internalizado que la mujer no tiene las características para liderar algún equipo. Sin embargo, existen mujeres que han logrado sobrepasar el techo de cristal y han demostrado que los/as líderes tienen diferentes características a la hora de dirigir un equipo de trabajo. Asimismo, la inserción de las mujeres según Neale

(2018) ha demostrado tener una correlación entre la cantidad de mujeres que hay en un grupo y la habilidad de ese grupo para ser más creativo e innovador. De manera que al incluir mujeres en los grupos de trabajo estaría propiciando la creación de ideas innovadoras.

El techo de cristal a través de la segregación ocupacional

Los estereotipos de género dan paso a la segunda barrera que aborda el techo de cristal, esta es conocida como la segregación ocupacional. Esto se refiere a la escasa participación de la mujer en determinados sectores económicos, es decir, la escasa concentración de hombres y mujeres en determinadas ocupaciones (Aceña y Villanueva, 2018; Camarena Adame y Saavedra García, 2018). Otros la definen como una concentración de las mujeres en determinadas ocupaciones y de los hombres en otras, reflejando un reparto desigual del empleo masculino y femenino (Ibáñez, 2017 citado por Martínez et al., 2019). Lo mencionado da lugar a una desigualdad exponencial que ha concentrado a las mujeres en puestos relacionados con el cuidado, por ejemplo, en el área de la educación, la limpieza, enfermería y la administración. Mientras que los hombres están concentrados en puestos, ya sea en, el área ejecutiva, científica e ingeniería esto por concepciones estereotipadas de los roles asociados a los hombres y las mujeres. De acuerdo con Aceña y Villanueva (2018) la fuerza laboral queda excluida de las ocupaciones al sesgar las áreas en que cada género debe participar y perjudicará a las mujeres exponencialmente porque favorece una mala percepción sobre ellas mismas y de los hombres hacia ellas.

La segregación ocupacional denota la manera en que las mujeres son apartadas de los puestos directivos porque favorecen a los hombres. Según Martínez et al., (2019) la distribución ocupacional diferenciada en función del género produce discriminación cuando se limita la posibilidad, para algún colectivo, de desarrollarse profesionalmente en ámbitos contrarios al

patrón que genera la segregación ocupacional. Es decir, este hecho ocurriría si se obstaculiza la promoción profesional de la mujer en sectores u ocupaciones que son catalogadas como “masculinas” y del hombre en profesiones “femeninas”, limitando con ello la igualdad de oportunidades en el acceso y promoción en un determinado empleo. Lo mencionado anteriormente describe la influencia de la segregación ocupacional por género cuando se trata de puestos gerenciales ya que, por ejemplo, actualmente los puestos ejecutivos y gerenciales no cuentan con la diversidad meritatoria de esta época.

El techo de cristal a través de la cultura organizacional

La cultura está formada por un conjunto de ideas que han venido seleccionándose históricamente, estas ideas conllevan una serie de valores que tienen capacidad para explicar el comportamiento de los individuos en la sociedad (Carrasco Gallego, Laffarga Briones, y Ruiz Barbadillo, 2011). En lo referente a la cultura organizacional estos pensamientos se transformarán en valores sesgados por el patriarcado, es decir, una organización que es predominada por la autoridad del género masculino. Además, las empresas regularán acciones que afectarán directamente a las mujeres y tendrán como consecuencia la falta de participación de las mismas en las juntas directivas, puestos ejecutivos y puestos gerenciales. De acuerdo con Aceña y Villanueva (2018) las acciones se conformarán de las redes de socialización de empresarios al que las mujeres, no pueden ingresar porque usualmente se compone de una totalidad de hombres. Aunque, estas redes son informales la mayoría de los negocios más importantes se pactan a través de estas redes, por ende, la mujer se encuentra en desventaja porque no tiene acceso directo a ellas. De acuerdo con Neale (2018) el criterio que se utiliza para contratar cambia dependiendo del género al que el/la encargada de realizar el proceso de contratación esté viendo. Además, las mujeres no están obteniendo las posiciones gerenciales

porque cambian los criterios de contratación. Por otro lado, indican que las mujeres se deben esforzar el doble que sus colegas masculinos para mantener una posición gerencial. También, la mayoría de las promociones más importantes ocurren por las recomendaciones de otros gerenciales a través de la mentoría, pero las mujeres no reciben el mismo apoyo que obtienen los hombres. Por último, las políticas del Departamento de Recursos Humanos en muchas ocasiones son ineficientes a la hora de conseguir la paridad de género en los puestos gerenciales de las empresas (Aceña y Villanueva, 2018). Lo mencionado anteriormente recalca que la mujer se encuentra en desventaja ante el género masculino.

El techo de cristal a través del rol de la mujer como cuidadora

Por otro lado, el rol de la mujer como madre y cuidadora de ancianos es una de las barreras del techo de cristal que más afecta la evolución de la mujer dentro del contexto organizacional. En la división estereotipada de tareas a la mujer se le asignó la encomienda de cuidar el hogar, los hijos/as y ancianos. Mientras, que el hombre recibió la tarea de sustentar la familia económicamente, este rol de proveedor se podrá visualizar en el siglo XXI. Aunque, en la actualidad la mujer conforma gran parte de la fuerza laboral, también continúa con las tareas previamente demandadas por la sociedad patriarcal. Según Garrido-Luque et al. (2018) los roles de género se intensifican cuando la madre da a luz el primer hijo, mientras que el rol del padre sigue siendo estrictamente profesional. Lo mencionado indica que la mayoría de las responsabilidades recaen sobre el hombro de las mujeres que aspiran a puestos de toma de decisiones. Por lo tanto, las trabajadoras tienen un desfase profesional cuando tienen una familia. Según Neale (2018) aunque no haya un incentivo económico que beneficie al patrono que explique los sesgos que existen en torno a la mujer, esto se podría explicar a través de la existencia de un impedimento social que inhibe a la persona contratante de ver a la mujer en

igualdad de condiciones. Por otro lado, de acuerdo con García (2017) la mujer tiene 3 responsabilidades familiares que se atribuyen a su género, estas son: sostén económico, las tareas domésticas, el cuidado de los menores y ancianos. Por esta razón, la autora resalta que las mujeres tienen una triple jornada laboral, en la que no reciben compensación monetaria por dos o tres responsabilidades. Además, la mujer en el cuidado de los hijos invierte 13 horas versus 5.2 horas dedicadas por él padre (García, 2017). Este desbalance podría causar que el rendimiento profesional de las mujeres tenga una decaída exponencial, porque no están teniendo un periodo de descanso. Más aún, las mujeres invierten 42 horas semanales en las tareas domésticas versus 15 horas semanales de su contraparte masculina (García, 2017).

De manera que, al tener esta responsabilidad con su familia impuesta por la sociedad patriarcal. La mujer tendrá pocas oportunidades a la hora de ser considerada para algún puesto gerencial. Por lo tanto, la barrera de la mujer como cuidadora de familia se debería eliminar por completo, ya que las mujeres también forman parte de la fuerza laboral. Además, las responsabilidades domésticas y familiares deben tener un balance para que ambas partes se puedan desarrollar profesionalmente.

Marco Teórico

La teoría del rol social fue propuesta por Alice H. Eagly en el 1987 en su libro “*Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*”. Atribuye las diferencias en la conducta de hombres y mujeres a las distintas funciones que tradicionalmente han desempeñado y tienen su origen en la estructura social. Además, la división tradicional del trabajo entre hombres y mujeres es causa suficiente para producir estereotipos de género y reforzar la asimetría de poder entre hombres y mujeres. Por ende, en una determinada estructura social productiva, las personas asumen distintos roles de género y son coherentes con los

requerimientos de dichos roles. También, un aspecto fundamental de la teoría de Eagly (1987) es que los roles sociales priman sobre los estereotipos de género a la hora de atribuir rasgos instrumentales o expresivos a hombres y mujeres en el mismo rol social (Eagly 1987 citado por García, Cuadrado, y Molero, 2012; Garrido-Luque, Álvaro-Estramiana, y Rosas-Torres, 2018; Rincón et al., 2017). De manera que la teoría del rol social será un determinante en el mundo laboral ya que en las organizaciones habrán puestos de trabajo que serán catalogados como femeninos y masculinos.

Además, los aspectos psicológicos de las personas que ocupan puestos gerenciales tienen características catalogadas como masculinas, por ejemplo, asertivos, toma de decisiones, enfocados en su carrera profesional. Inclusive, una problemática que trae esta teoría del rol social es que la mujer se conoce por realizar las tareas domésticas. Mientras, que los hombres son los jefes de familia y los que sustentan la misma. Aunque, en la actualidad lo mencionado no sea una realidad generalizada estos roles de género han marcado gran parte de la historia. Por ende, las personas han internalizado estas diferencias entre ambos géneros y han catalogado lo que pueden hacer de acuerdo con su sexo.

Por consiguiente, la teoría del rol social de Eagly (1987) es relevante para este estudio debido a que los roles sociales han sido parte fundamental para que la mujer no sea vista como parte integral de la fuerza laboral. Por ende, serán esos comportamientos esperados por la sociedad los que atrasarán el avance de la mujer dentro de las organizaciones. Es decir, la mujer como cuidadora de personas dependientes y los hombres como sustento económico. La teoría de Eagly (1987) destaca el contexto social de los roles de género, por ende, al Puerto Rico ser parte de una cultura patriarcal fomentará e internalizará los roles de género en todas las estratas sociales.

Conclusiones

En esta revisión de literatura se puede observar que la participación de la mujer en los puestos gerenciales se ha estudiado en distintos países y se ha encontrado que tienen escasa representación en las posiciones de toma de decisiones. Además, en la mayoría de los contextos previamente mencionados existe la brecha salarial entre el hombre y la mujer. En general se pudo dar cuenta de que el acceso de la mujer a los puestos ejecutivos y gerenciales se les ha limitado demasiado. De manera que la falta de participación de la mujer en estas esferas organizacionales se explicará a través de las barreras que genera el techo de cristal. Estas barreras se conforman por los estereotipos de género, la segregación ocupacional, la cultura organizacional y el rol de la mujer como cuidadora. Se analizará la influencia que tienen en el desarrollo laboral de la mujer de Puerto Rico. En este caso la literatura dio cuenta de que la mujer tiene mayor educación que los hombres, pero en los distintos contextos siguen enfrentando las consecuencias de la brecha salarial y las barreras que conforman el techo de cristal.

Capítulo 2

Método

Diseño de investigación

Esta investigación cualitativa presenta un diseño fenomenológico. Según Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018) el propósito principal del enfoque fenomenológico es explorar, describir y comprender lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias ante un determinado fenómeno incluyendo las categorías que comparten en este caso con el techo de cristal. La investigación tuvo como propósito conocer los acercamientos de las trabajadoras con el fenómeno de estudio a través de sus experiencias en algún puesto gerencial. Sobre todo, exploré cómo las trabajadoras perciben el fenómeno del techo de cristal y su posible influencia en el ámbito laboral. Por consiguiente, analicé las singularidades que las trabajadoras de Puerto Rico tienen en común con las barreras que presenta el techo de cristal, de acuerdo con las experiencias que cada una ha tenido en su desarrollo profesional y laboral; tomando en consideración lo que puede ser particular como producto de las subjetividades de cada una.

Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es exploratorio, debido a que a través de la revisión de literatura encontré que existe una necesidad de investigar el fenómeno del techo de cristal en Puerto Rico. Esto se debe a la escasa cantidad de artículos sobre el concepto de estudio en el contexto de Puerto Rico. Según Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018) el alcance exploratorio se lleva a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas y anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Esto, porque las

investigaciones que encontré sobre dicho contexto aluden a estudios cuantitativos o sobre la mujer puertorriqueña en el trabajo en general (Rodríguez del Toro, 2012; Silva, 2016; Veglia y Andrés, 2017). Además, el estudio de Vizek Vidovic (2008) subraya la importancia de estudiar el techo de cristal a través del método cualitativo, el cual no se utiliza lo suficiente en estudios relacionados al techo de cristal.

Selección de la muestra o participantes

La muestra de esta investigación es no probabilística, debido a que a través de este proyecto no pretendía generalizar, si no, que profundicé en la experiencia de las mujeres participantes. Según Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018) la muestra en los estudios cualitativos se refiere a las personas o grupos de personas sobre el cual se habrá de recoger los datos de la investigación que se va a realizar, sin que necesariamente sea representativa del universo o población de estudio (p.427). Esta investigación tuvo un total de cuatro (4) participantes que presentaron los siguientes criterios de inclusión: (a) mayores de 21 años, (b) una posición gerencial en una empresa privada, (b) (c) la posición gerencial la adquirieron durante su periodo laboral en la empresa, (d) residentes de Puerto Rico, y (e) presentaban un mínimo de tres años de experiencia en la posición gerencial. Por otro lado, excluí a las siguientes: (a) las participantes que tenían lazos familiares con algún dueño, accionista o propietario de la empresa, (b) que tenían una relación personal con algún dueño, accionista o propietario de la empresa. Esto es porque podía afectar la manera en que las participantes percibían el techo de cristal. Además, excluí a las participantes que no cumplían con los requisitos previamente mencionados. Por otro lado, la selección de la muestra fue de casos-tipos que de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018) se puede utilizar para estudios cualitativos, exploratorios y fenomenológicos en los que el objetivo es la riqueza,

profundidad y calidad de la información (p.430). Por eso consideré pertinente el uso de esta muestra porque las participantes presentaron experiencias en el área de gerencia de departamentos para poder ser parte de este estudio.

Instrumento de recolección de datos

La técnica que utilicé para la recolección de datos de esta investigación fue la entrevista. Por la flexibilidad que presenta la técnica de entrevista, me permitió profundizar en la manera en que las mujeres participantes perciben el fenómeno de estudio. Por otro lado, en este caso la entrevista fue semiestructurada. Según Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018) “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener información” (p. 449). Considero que este método me brindó la oportunidad de conocer información sobre el fenómeno ya que no tiene la rigidez que tiene una entrevista estructurada. Por otro lado, la guía de preguntas la dividí en tópicos comenzando con la percepción general del techo de cristal hasta preguntar aspectos específicos sobre las barreras que experimentan las trabajadoras. Particularmente pregunté sobre las barreras asociadas a los estereotipos de género, segregación ocupacional, la cultura organizacional y el rol de la mujer como cuidadora. La guía de preguntas se puede observar en el apéndice A. Como mencione anteriormente los aspectos generales que analizaré en dicha guía serán las barreras que acarrea el fenómeno del techo de cristal.

Procedimiento

Esta investigación fue aprobada por el Comité Institucional para la Protección de los seres Humanos en la Investigación (CIPSHI). El número de aprobación es el #1920-131. Para seleccionar a las participantes utilicé la técnica de bola de nieve. Según cita Hernández-Sampieri, et al. (2014) la técnica de bola de nieve se refiere a la identificación de participantes clave que se

agregan a la muestra, preguntaré si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información. En esta investigación lo llevé a cabo de la siguiente manera: le comenté a amistades, colegas y profesionales sobre mi investigación. Por el contexto en el que nos encontramos, es decir, COVID-19, recurrí al apoyo de mi profesor mentor para el reclutamiento de las participantes en el que me ayudó a identificar posibles participantes. Luego de identificar las posibles participantes, les envié un correo electrónico con la información concerniente a la investigación (podrán encontrar este correo en el apéndice B). Las posibles candidatas que decidían participar de la investigación me contactaron a través del correo electrónico y se verificó si las mismas cumplían con los criterios de inclusión. En el caso de que cumplieran con los criterios establecidos y tuvieran el interés de participar de forma voluntaria en la investigación agendé una reunión para discutir la hoja de consentimiento (véase apéndice C). Si la persona aceptaba lo establecido en la misma, la consideré como participante de la investigación. Entonces, procedí a realizar la entrevista semiestructurada.

Análisis de datos

El análisis de datos requirió audio grabar y transcribir las cuatro entrevistas realizadas utilizando el formato *verbatim* para su posterior análisis. Para ello, establecí una hoja de categorías y sus respectivas definiciones a priori a partir de los hallazgos de investigaciones previas. Las categorías que realicé a priori son las siguientes: (1) Estereotipos de género, (2) Rol de la mujer como cuidadora, (3) De mujer a mujer (4) Presencia del mentor/a, y (5) Inclusión en las redes informales. Estas las desarrollé con el propósito de realizar un análisis de contenido. A pesar de contar con las categorías a priori, no descarté la posibilidad de integrar nuevas categorías durante el proceso de análisis. Luego, procedí a realizar la codificación inicial, la cual fue revisada por el profesor mentor. Durante la codificación de las transcripciones surgieron 3

categorías emergentes para realizar los análisis: (1) Puestos gerenciales ocupados por mujeres, (2) Posibilidad de ascenso y (3) Educación. Como parte del proceso de análisis de datos, me encargé de examinar las experiencias que compartieron las gerenciales que participaron en la investigación. Del mismo modo, identifiqué las tendencias en la que las gerenciales hacían alusión a ciertas categorías de análisis. Por último, analicé la nueva información que las gerenciales aportaron durante el proceso de entrevista.



Capítulo 3

Resultados

A partir de las entrevistas realizadas con diferentes mujeres trabajadoras que ocupan puestos gerenciales en distintas empresas del sector privado en Puerto Rico, exploré la influencia que tiene el techo de cristal hacia este tipo de puestos de toma de decisiones. En la literatura académica resalté distintas barreras que impedían el ascenso de las mujeres hacia puestos gerenciales como; la segregación ocupacional, los estereotipos de género, la cultura organizacional y el rol de la mujer de cuidadora (Aceña y Villanueva, 2018; Franco, 2016; Rincón et al., 2017; Rodríguez del Toro, 2012; Veglia y Andrés, 2017). Estas barreras las utilicé a lo largo del proceso de la investigación, ya que sirvieron para desarrollar la guía de preguntas y a su vez las categorías de análisis. Por otro lado, en este capítulo estaré presentando el análisis sobre los datos recopilados por medio de las entrevistas realizadas acorde a las categorías apriori, definidas en la revisión de literatura, y las emergentes.

A continuación, presentaré las categorías (pre-establecidas y emergentes) seguidas por su explicación con algunas ejemplificaciones y citas recopiladas de las participantes de esta investigación. Estas categorías pre-establecidas son las siguientes: (1) Estereotipos de género, (2) Rol de la mujer como cuidadora, (3) De mujer a mujer (4) Presencia del mentor/a y (5) Inclusión en las redes informales. En el proceso de análisis surgieron 3 categorías emergentes que surgieron de la revisión de las transcripciones, las cuales estaré explicando en este capítulo. Estas categorías emergentes son las siguientes: (1) Puestos gerenciales ocupados por mujeres, (2) Posibilidad de acenso y (3) Educación. Luego, describiré brevemente el contenido de las verbalizaciones por parte de las participantes. Las cuales estaré profundizando en el siguiente capítulo de esta investigación (la discusión). (Ver tabla 1)

Tabla 1*Categorías y definiciones*

Categorías	Definición
Estereotipos de género	Se refieren a las creencias sobre los rasgos que en teoría poseen los hombres y mujeres para distinguirse entre sí y que continúan estando vigentes en la actualidad. Son atributos o características que hombres y mujeres poseen o deberían poseer o de las funciones sociales que ambos desempeñan o deberían desempeñar.
Rol de la mujer como cuidadora	Es una creencia que fundamenta la división de tareas basado en el género, en el cuál al femenino se le asignó la encomienda de cuidar el hogar, los hijos/as y ancianos/as. Mientras, que el hombre recibió la tarea de sustentar la familia económicamente.
De mujer a mujer	Es una acción negativa que toma una mujer para impedir el desarrollo laboral de una femenina en su entorno de trabajo.
Presencia del mentor/a	Es cuando un miembro de la empresa ayuda a la gerencial en su adaptación dentro del puesto gerencial.
Inclusión en las redes informales	Se refiere al momento en que se incluye a la mujer en las reuniones informales de la compañía, las cuales se celebran interna y externamente.
Puestos gerenciales ocupados por mujeres	Los puestos gerenciales o de toma de decisiones se encuentran ocupados por mujeres.
Posibilidad de acenso	Es la posibilidad que tiene la gerencial de pasar del puesto que tiene a uno superior.
Educación	Es una formación que desarrolla la capacidad ética, moral e intelectual de las personas de acuerdo con la cultura y contexto social.

Estereotipos de género

En primera instancia, las participantes no reconocían que en algún momento habían tenido este tipo de experiencias, pero a medida que nos adentrábamos a preguntas más específicas las entrevistadas mencionaron situaciones que habían sucedido en su área laboral, las cuales se vinculan con la definición de estereotipos de género. Las participantes de esta investigación expresaron que habían tenido situaciones relacionadas con el lenguaje en el sentido de que si eres una mujer gerencial los homólogos no se dirigen hacia tí formalmente, mientras que si eres un hombre gerencial se dirigen hacia él con más respeto y con un lenguaje formal. De acuerdo con las participantes, las ideas, sugerencias, proyectos y propuestas realizadas por hombres gerenciales se toman en consideración inmediatamente, mientras que las ofrecidas por mujeres gerenciales quedan en un segundo plano. También, se observa una percepción de las mujeres participantes como que todavía se les atribuye la responsabilidad de realizar las tareas del hogar en nuestra cultura puertorriqueña. Mencionan que hay una presunción de que las mujeres gerenciales tienen menor conocimiento que los hombres. Aunque en muchas ocasiones la trabajadora tiene la preparación requerida o en ocasiones presentan una preparación mayor a la estipulada por la compañía. Se observa en las narrativas que las trabajadoras tienen que modular su voz, porque si la elevan podrían pensar que está enojada o histérica. Algunas expresiones realizadas por las participantes que sustentan lo previamente mencionado son las siguientes:

“A la supervisora se le llama por su nombre y al supervisor se le dice el señor fulano de tal o el licenciado. También soy licenciada y pues eso nunca se va a reconocer, pero si se reconoce el licenciado, el doctor, el médico, él, el señor fulano de tal” (P.1).

“Mi supervisora ha tenido que manejar situaciones en las que ella tiene que saber que tiene que modular su voz por que el “*Board of directors*” que mayormente son hombres va a ver que si eleva la voz está peleando o gritando está histérica este tipo de cosas” (P.4)

“No se le valida la idea a las a las directoras y si el director lo dijo pues se hace al instante y si la directora lo dijo pues vamos a dejarlo para luego y se analiza “(P. 1).

“Nos ven más a nosotras con lavar, planchar, cocinar y fregar. Que seamos la de las tareas domésticas así seamos las profesionales que podamos ser” (P. 3).

“Mis compañeras personas bien comprometidas que tenían el mismo grado que cualquier otro compañero, pero el factor de que ellas fueron mujeres pues ya estos compañeros podrían asumir uno qué ellas no tenían conocimiento, qué no podrían ejercer tan bien como ellos” (P.4).

Por las verbalizaciones que se mencionan se podría constatar la existencia de los estereotipos de género, los cuales limitan el desempeño laboral de las trabajadoras puertorriqueñas. De manera, que en el contexto de Puerto Rico, existen factores sociales que todavía vinculan a la mujer como la encargada de las tareas del hogar. Además, en ciertas instancias deben modificar su conducta para no ser excluidas en el ámbito profesional. Por otro lado, los estereotipos de género son una de las barreras que compone el techo de cristal, como se ha mencionado, las mismas se han invisibilizado de una manera que las ha hecho poco perceptibles. Esto se sustenta en el momento en que las participantes no reconocen las situaciones que han tenido en el trabajo, que se hacen perceptibles con el paso de las entrevistas. Lo que confirma la existencia de los estereotipos de género en el ámbito laboral.

Rol de la mujer como cuidadora

Las entrevistadas reconocieron que el rol de la mujer como cuidadora está presente en la cultura puertorriqueña. En esta sección las participantes que tenían hijos mencionaron que

todavía tienen la responsabilidad de ser las cuidadoras primarias. Las situaciones que confirman la existencia de esta barrera es que en caso de que el/la niño/a se enferme, la trabajadora es la que deja sus funciones laborales para atender al/la menor. Además, deben estar al pendiente de que los/las niños/as realicen las tareas académicas. En el caso de que ocurra alguna situación en la escuela, las trabajadoras son las que interrumpen sus funciones laborales para resolver cualquier problema. Las que no tenían hijos indicaron que conocían amigas, familiares y conocidas que seguían con el rol de cuidadora principal. Por otro lado, en el caso de los adultos mayores, una de las participantes mencionó que tiene la responsabilidad de velar por sus hijos y los adultos mayores de su familia. Según menciona la participante, sus responsabilidades consisten en ayudarlos económicamente, si surgiera alguna situación médica ella es la que está presente y lo visita continuamente para asegurarse de que todo esté en orden. En general, las participantes indican que este rol tiene un efecto negativo a la hora de desempeñarse laboralmente por todas las responsabilidades que tienen que tomar, ya sea dentro y fuera del trabajo. Las verbalizaciones de las participantes confirman la existencia del rol de la mujer como cuidadora y son las siguientes:

“La niña se enferma y la que corre soy yo” (P.1).

“Actualmente cuido mi niña, a mis abuelos, a mi mamá pues la carga del hogar, del trabajo que es bien demandante. Pues dreña la existencia a cualquiera más verdad el cuidado propiamente de mi pareja, que sin duda hay días que simplemente lo que quiero es dormir hay días que qué tengo que sacar un grito y pedir ayuda. Si dreña eeh incluso afecta en mis horas laborales, es decir, tengo que hacer arreglos para cuidar la niña (P.1).

“No tenemos hijos, pero yo veo el caso de mi hermana que está a cargo del nene. Es ella quien hace las asignaciones con el nene, si hay cosas más estructuradas que hacer es pues ella” (P.3).

“Yo no tengo hijos, pero una de mis amigas más cercanas tuvo un bebé y la preocupación de ella era dónde voy a poder trabajar o cómo voy a poder trabajar si el nene se enferma tengo que salir. Tristemente se tiene la idea de que las mujeres son la cuidadora primaria de los menores y eso tiene un impacto” (P.4).

En el contexto de Puerto Rico todavía perciben a las mujeres como las encargadas de cuidar a los/as niños/as y en algunas ocasiones el cuidado de los adultos mayores. Durante el paso de las entrevistas las participantes identificaron esta barrera como una de las más perceptibles. Esto porque es un fenómeno que está bien internalizado en la cultura puertorriqueña, ya que las entrevistadas mencionan que en muchas ocasiones automáticamente nos identificamos a nosotras mismas como las encargadas principales del cuidado de los/as menores. Lo mencionando en muchas ocasiones se debe a la crianza y a la educación recibida en los años de formación (esto se explicará más adelante). Aunque no todas las participantes tenían hijos, si confirmaban que conocían personas cercanas que se identificaban con el rol de cuidadora principal del/la menor. Además, reconocen que en los próximos años podría haber un cambio sustancial en cuanto a la percepción de las mujeres sobre el rol de cuidadora, por el tipo de educación que está recibiendo la juventud (esto se estará discutiendo más adelante).

De mujer a mujer

Las barreras de mujer a mujer no se habían planteado en la investigación hasta el momento en que la mayoría de las participantes traen a colación sus experiencias laborales. En esta sección las entrevistadas mencionaron en reiteradas ocasiones que las mismas mujeres

obstaculizaban el desarrollo laboral de otras trabajadoras al reproducir los estereotipos de género. Por otro lado, una forma de obstaculización del desarrollo de las gerenciales que se identificó en las entrevistas es que en algunas instancias las directoras no reconocían las ideas de las gerenciales y las hacían ver como si ellas (en referencia a las directoras) hubieran sido las autoras de estas. Es por eso que las mismas las gerenciales debían planificar estrategias para protegerse de este tipo de situaciones que podrían poner en riesgo su permanencia en el trabajo. En las entrevistas se reconoció que en muchas ocasiones las mujeres reproducían los estereotipos de género con mayor frecuencia que los hombres. Esto porque las mismas trabajadoras hacen comentarios negativos de otras empleadas en el sentido de que debió de actuar de esta manera o debió de decir esto en lugar de lo que mencionó, reproduciendo así los estereotipos de género. Algunas verbalizaciones que sustentan la información mencionada son las siguientes:

“Ella lleva las ideas y ya se ha dado, no da crédito por las ideas. No da el crédito a quién le pertenece sino pues lo coge ella, los derechos de autor aquí se fueron lejos (en referencia a su supervisora)” (P.1).

“Ella me llamó, me amenazó que no me dijo un patrón bien interesante que en cualquier foro si yo quisiera ponerle nombre tiene el nombre de acoso laboral (en referencia a su supervisora)” (P.1).

“Una supervisora de un departamento que tuvo la oportunidad de trabajar con una empleada trató de obstaculizar el trabajo de esta persona al poner situaciones donde no las hay, de hacer una situación que se puede resolver rápido a ser como que una situación muy grande que hay que llegar hasta tal vez suspender” (P. 3).

“En mi experiencia profesional he visto muchas mujeres bloquearles el desarrollo a otras mujeres, muchas veces veo los estereotipos de género mucho más fuertes en mujeres que en hombres y que lo perpetúan mucho más fuerte” (P.4)

“He tenido experiencias dentro de mi trabajo donde mujeres le han hecho la vida de cuadritos a mujeres que supervisan. Veo tantas mujeres diciendo cosas de ellas y es el hecho de la percepción de que debería estar diciendo cómo no debería estar diciendo y así por el estilo” (P.4).

“Yo he tenido una experiencia en que yo estaba consciente de compañeras mías que están buscando sabotearme y tengo que incorporar eso en mi estrategia de trabajo de que hago aquí que hago allá y eso estaba teniendo un impacto en cómo yo trabajo” (P.4).

Por las verbalizaciones mencionadas se podría confirmar que las mujeres obstaculizan el ascenso de las empleadas hacia puestos gerenciales y que a su vez las mujeres que tienen puestos directivos o de mayor rango en la jerarquía organizacional obstaculizan el ascenso de mujeres gerenciales. Esto no es un fenómeno que es exclusivamente de hombre a mujer, sino que las mujeres pueden reproducir esos obstáculos. Una situación sumamente negativa para las trabajadoras, ya que de por sí, las mujeres tienen que superar las barreras del techo de cristal, más las barreras impuestas por sus compañeras de trabajo. Esto lo que propicia es que, aunque las mujeres en Puerto Rico se estén desarrollando académicamente y tengan unos resúmenes sumamente competitivos, no ocupen las posiciones de mayor rango en las empresas. Según mencionan las entrevistadas, los puestos gerenciales si los están ocupando mujeres, pero los puestos de Presidente, Vice-Presidente y la Junta de directores son en su mayoría hombres.

Presencia del mentor/a

A través de las entrevistas las participantes indicaron que en su proceso de obtener un puesto gerencial contaron con la presencia de un/a mentor/a que posibilitó la incorporación de las trabajadoras en sus posiciones. Según describen las entrevistadas este proceso de mentoría les permitió obtener las herramientas necesarias para ejercer sus funciones eficientemente. Además, aseguran que las personas mentoras las apoyaron en el proceso de adaptación para esa nueva posición y hoy día continúan siendo guías de las participantes. En el sentido de que si tienen alguna situación acuden a ellos/as en busca de recomendaciones y algunos han motivado a las gerenciales a proseguir con sus estudios graduados. La mayoría de las trabajadoras han expresado que el proceso de mentoría ayuda al desarrollo profesional de los/as empleados/as, por tanto, en las compañías en las que laboran han sido mentoras de hombres y de mujeres. De manera que han ayudado a empleados/as en su incorporación dentro de las distintas posiciones en las empresas y han motivado a sus empleados/as a proseguir con sus estudios graduados para que se desarrollen profesionalmente. Algunas de las verbalizaciones que sustentan lo mencionado son las siguientes:

“Yo tengo una “*advisor*” de implementación que tuvo mi mismo puesto” (P. 1).

“Muchos de ellos (en referencia a sus empleados/as me ven como una mentora y esa es mi meta que además de ser una líder, ser una mentora, ser una persona que pueda inspirar a otros. Te puedo decir que dentro del equipo de trabajo pues he podido apoyar he inspirar a tres de mis empleados para que se vayan a estudiar sus maestrías y a crecer profesionalmente” (P. 1).

“A mí cuando me entrenaron en los trabajos que he tenido ha habido esa mentalidad de mentorías y por lo tanto yo he sido mentora” (P. 4).

“En este momento mi líder buscaba siempre impulsarme a yo seguir creciendo y no quedarme estancada, tengo una posición gerencial, pero ella siempre me dice que ya estoy para otro nivel con la preparación que tengo” (P. 5).

Las participantes pertenecen a distintas compañías privadas de Puerto Rico en las cuales se tiene una visión positiva sobre el programa de mentorías, ya que según las entrevistadas es un proceso que está presente de manera continua en las empresas que laboran. Además, no se niega la oportunidad a las mujeres de tener un mentor/a o de servir como mentoras para otros empleados/as. Esto porque contribuyen con el desarrollo de los/as empleados/as de las empresas y a su vez hacen que estas compañías sean más competitivas. Por otro lado, en este programa de mentoría las gerenciales son las guías de las personas que ocuparán los puestos de toma decisiones y son una pieza clave en ese proceso de adaptación. La figura del mentor/a es de motivador/a y facilitador/a en el sentido de que ayuda a la gerencial en su desarrollo profesional y académico.

Inclusión en las redes informales

Las participantes indicaron en esta sección que pueden participar libremente de las reuniones informales que se realizan dentro y fuera de la empresa. Además, confirman que en ellas se toman decisiones importantes que conciernen a la empresa y a los/as empleados/as que laboran en ella. Algunas participantes expresan que estas reuniones pueden consistir en fiestas, reuniones y cenas fuera de la empresa y después del horario laboral. En esta línea, las participantes expresan que la función de los mentores para que las participantes se integren en el contexto informal es crucial, ya que son ellos/as las que invitan a las nuevas gerenciales a estas actividades. Inclusive, aseguran que la participación en estas reuniones informales no tiene nada que ver con el género, sino que tiene que ver con la aportación que puedas brindar en la reunión.

“Pues mira si se dan se daban más cuando no había pandemia cada 3 meses el equipo de implementación que era mi momento para verdad para presentar ideas. Cada vez que el equipo de implementación viaja a Puerto Rico, por esos días siempre nos íbamos de almuerzo y de jangueo y si se toman muchas decisiones importantes bajo el almuerzo y bajo la cerveza y sí siempre he participado de ellas” (P. 1).

“Dentro de la compañía que yo estoy ahora eeh si nosotros tenemos acceso también tiene que ver por la misma cultura organizacional este todo el mundo puede ser un “*asset*” so se invita a las reuniones según sea necesario no porque sean hombres o mujeres sino por lo que tú tienes, tú manejas un tema en específico que puede ayudarnos en X o Y proyecto y es bueno que participes en el trabajo previo a este también tuve acceso” (P. 4).

“No he tenido problema esté en incursionar hacia estas redes informales” (P. 5).

Puestos gerenciales ocupados por mujeres

Las expresiones realizadas por las participantes indican que los puestos gerenciales están siendo ocupados por mujeres. Esta muestra se constituye de gerenciales que laboran en compañías privadas, dirigidas al área de la educación, la investigación, la banca y la administración de hospitales. Se podría considerar que en el caso de esta muestra se puede observar como las barreras que conforman el techo de cristal han mermado específicamente en los puestos gerenciales. Esto ha tenido lugar porque en las verbalizaciones las gerenciales indicaron que están obteniendo este tipo de posiciones debido a que tienen resúmenes más competitivos que sus homólogos masculinos, poseen mayor experiencia y tienden a ser más organizadas. Por otro lado, algunas entrevistadas mencionaron que los miembros de la Junta de Directores, Presidente y Vice-Presidente eran en su mayoría hombres. Lo que indica que las mujeres podrían estar enfrentando ciertas barreras para obtener estas posiciones más altas dentro

de la estructura organizacional, lo que podría implicar una necesidad de futuras investigaciones en estas posiciones mencionadas.

“La mayoría de nosotras somos mujeres en los puestos de liderazgo en la organización para la cual yo trabajo. A excepción del presidente y vicepresidente que son hombres, pero somos casi todas mujeres” (P.1).

“No sé si es pura casualidad, pero prácticamente todas son mujeres de facturación, contabilidad y otras áreas” (P. 3).

“La mayoría son mujeres, los puestos más altos en la compañía están ocupados por mujeres la gran mayoría de los directores de proyectos son mujeres” (P.4).

“Las mujeres que yo he entrevistado tienden a tener resume más desarrollados tienden a tener mejores destrezas de comunicación. Creo que eso hace de que estén cayendo en estas posiciones de poder” (P.4).

“En mi área de trabajo se me ha hecho más llevadero trabajar con mujeres porque son más estructuradas en cuanto al momento de organizarse y somos más estructuradas” (P.3).

Posibilidad de ascenso

Las participantes indican que dentro del puesto que ocupan tienen posibilidades de ascenso, pero hay unos obstáculos o circunstancias que minimizan la posibilidad. Esto, porque en ocasiones el puesto que podrían ostentar está ocupado por otra persona. La otra razón que mencionan en las entrevistas es que el puesto está fuera de Puerto Rico. Por último, algunos superiores podrían impedir la participación de las gerenciales en reuniones importantes y podría reducir las oportunidades que tenga la gerencial de destacar sus logros en la posición que ocupa. Esto se discutió en los obstáculos de mujer a mujer, pero también se podría dar el caso de hombre a mujer. Aunque las mujeres ostenten las posiciones gerenciales, podrían enfrentar

dificultades a la hora de aspirar a una posición mayor dentro de la jerarquía organizacional. Las siguientes verbalizaciones sustentan lo que se menciona sobre la posibilidad de ascenso de las gerenciales entrevistadas:

“Técnicamente en Puerto Rico no puedo subir más de lo que tengo porque pues en esa área pues soy la directora. Sí, pudiera subir en Estados Unidos, pero para eso sí existen las posibilidades de que para subir en Estados Unidos pues para un puesto más alto que el mío se requiere que yo me destaque en múltiples proyectos y eso es lo que no se me no se me permite” (P. 1).

“Si, yo pudiera crecer, pero como ahora mismo tenemos una directora que es de recursos humanos” (P. 5).

“Si yo quisiera crecer tendría que ser en otra área, no directamente como recursos humanos o a lo mejor sí se creara algún puesto nuevo en algún momento que no creo que sea viable, pero sí sería ya poder irme moviendo o a otro lugar” (P. 5).

Educación

Esta sección hace referencia a la necesidad que identifican las participantes sobre educar a las futuras generaciones, ya sea con una educación con perspectiva de género o con una crianza que fomente la inclusión. Las participantes indican que hace falta una re-educación de las parejas, que se eduquen a los niños para que no sientan vergüenza a la hora de realizar las tareas del hogar y lo más importante de todo es que nos eduquemos a nosotras mismas para desaprender conductas que fomentan los estereotipos de género.

“Se necesita que nosotras en la generación mía se eduque para que eduque a sus hijos para que a su vez ellos adopten este tipo de comportamientos y no necesariamente mi generación está educada en el tema y si mi generación no está educada en el tema eso va a seguir provocando

tardanza en que eso se dé, pero no lo veo a corto ni mediano plazo lo veo a largo plazo” (P.1).

“En mi situación personal yo estoy en esa re-educación de mi pareja y ha sido bien intenso pues por lo menos aprendió a cocinar un huevo frito porque ni siquiera sabía hacer eso. Esto ha sido un proceso de educación a mi hija en términos de perspectiva de género y de porque todos tenemos que aprender a cocinar lavar a planchar, a trabajar, a estudiar y son roles que nos corresponden a todos” (P. 1).

“Las mujeres que nos hemos educado en esta época y que venimos de universidades en las cuales se nos enseñan el pensamiento crítico pues tenemos una perspectiva distinta” (P. 1).

“Que mi sobrino pueda también hacer tareas del hogar sin sentirse avergonzado de que las está haciendo. Yo creo que el talón de Aquiles es ahí en la crianza que ellos tengan cuando estén desarrollándose” (P. 3).

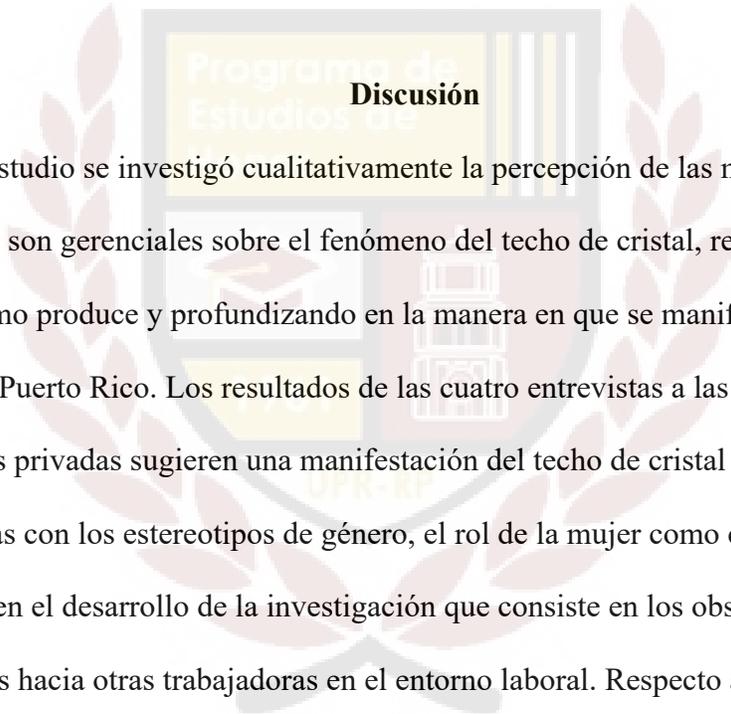
“El que uno estudie y no es que uno sea más que nadie porque para nada y no todo en la vida es estudiar hay otras cosas que las tenemos que vivir en la calle y en el día a día, pero el tener ese conocimiento el leer, el saber, el empaparnos de lo que es nuestra realidad y de las cosas que vivimos y que pueden suceder nos hace estar más competentes. Si yo no hubiese estudiado lo que estudié mira tal vez fuese otra persona distinta pensaría diferente” (P. 5).

En las verbalizaciones realizadas en las entrevistas se hace mucho énfasis en la educación como una herramienta que podría solucionar y cerrar de una vez por todas las desigualdades de género. Además, mencionan la importancia de la educación superior, la educación con perspectiva de género y la importancia de la crianza. Inclusive, la importancia de re-educar y desaprender conductas estereotipadas que fortalecen las barreras del techo de cristal.

Las barreras que componen el techo de cristal están presentes en el contexto de Puerto Rico, sin embargo, en lo que se refiere a los puestos gerenciales los obstáculos han mermado circunstancialmente. Esto porque según las diversas experiencias de las participantes, las mujeres están ocupando este tipo de posiciones gerenciales en las compañías privadas en las que laboran. Lo mencionado no quiere decir que el techo de cristal haya desaparecido en las posiciones gerenciales, porque las entrevistadas expresaron que sí perciben algunas de las barreras que componen el techo de cristal. En el caso de los estereotipos de género se podría decir que las percibieron a través del lenguaje informal que utilizan cuando se refieren a ellas, al darle mayor prioridad a las ideas expresadas por los varones, al percibir a las mujeres como las encargadas de las tareas del hogar y al asumir que no tienen el conocimiento ni la experiencia necesaria para estar en las posiciones que ocupan. Además, todavía se percibe a la mujer como la cuidadora principal de los/as hijos/as y adultos mayores, ya que la experiencia de las participantes indica que cuando los/as menores tienen alguna situación son ellas (refiriéndome a las gerenciales) las que deben abandonar sus funciones para atender cualquier contrat tiempo. Las participantes también mencionaron que las mujeres pueden obstaculizar el ascenso de las trabajadoras al reproducir los estereotipos de género, provocar situaciones que ponen en riesgo la permanencia de otras trabajadoras en el empleo y apropiarse de las ideas de otras gerenciales. Por otro lado, en esta investigación las participantes resaltan que las mujeres sí están teniendo personas mentoras que las guían en su proceso de obtención y adaptación en un puesto. También, expresan que participan activamente de las redes informales, es decir, reuniones, actividades y cenas fuera de la empresa y fuera del horario laboral.

En cuanto a la posibilidad de ascenso, según la experiencia de las participantes, las mujeres están obteniendo posiciones gerenciales, por ende, tienen posibilidad de ascenso hacia

este tipo de posición. Sin embargo, las entrevistadas mencionan que obtener un puesto mayor dentro de la jerarquía organizacional es más complejo porque las posiciones a las que podrían aspirar ya están ocupadas y mencionan que las posiciones de Presidente, Vice-presidente y Junta de Directores están mayormente ocupadas por hombres. Por otro lado, las participantes manifestaron que una de las posibles soluciones a esta situación de desigualdad de género es la educación con perspectiva de género, el criar a los/las hijos/as sin avergonzarse de realizar las tareas del hogar y con una mentalidad que propicie la inclusión.



Discusión

Durante el estudio se investigó cualitativamente la percepción de las mujeres puertorriqueñas que son gerenciales sobre el fenómeno del techo de cristal, resaltando las barreras que el mismo produce y profundizando en la manera en que se manifiestan en el contexto laboral de Puerto Rico. Los resultados de las cuatro entrevistas a las gerenciales que laboran en empresas privadas sugieren una manifestación del techo de cristal en cuanto a las barreras relacionadas con los estereotipos de género, el rol de la mujer como cuidadora y una barrera no prevista en el desarrollo de la investigación que consiste en los obstáculos que imponen las mujeres hacia otras trabajadoras en el entorno laboral. Respecto a lo observado en la literatura académica, se entiende que lo observado en esta muestra sugiere que las barreras relacionadas con la cultura organizacional y la segregación ocupacional muestran una disminución en cuanto a las posiciones gerenciales. Es por eso que en este capítulo se estarán sustentando los resultados encontrados con la literatura académica con el propósito de sostener y ampliar la información resaltada en las entrevistas. Se estarán incluyendo las limitaciones del

estudio y las recomendaciones que se podrían aplicar para evitar la manifestación de las barreras que componen el techo de cristal.

De acuerdo con la literatura académica se describe el fenómeno del techo de cristal como barreras que impiden el ascenso de mujeres altamente calificadas hacia puestos de toma de decisiones. Cabe resaltar que este fenómeno se expresa cuando las mujeres aspiran hacia las posiciones más altas de la jerarquía organizacional. Con el paso del tiempo las barreras que componen el techo de cristal se han invisibilizado, por lo que en la mayoría de las veces son imperceptibles (Aceña y Villanueva, 2018; Commission, 1995; Hermsen et al., 2001 y Radhakrishnan, 2019). Lo mencionado implica que las mujeres no reconocen las barreras en primera instancia debido a que las mismas se han normalizado. Esto es algo que se puede apreciar en los resultados de esta investigación, ya que en un inicio las entrevistadas negaban la existencia de los obstáculos; sin embargo, a medida que se desarrollaba la conversación estas mencionaban sus experiencias, las cuales se vinculan con las barreras que habían enfrentado en su entorno laboral. Lo que me sugiere que esta investigación sirve como intervención de educación.

Respecto a la barrera relacionada con los estereotipos de género se puede observar que la misma prevalece en el contexto de Puerto Rico. Esto, debido a que en las entrevistas, las mujeres participantes señalan que les atribuyen la responsabilidad de realizar las tareas del hogar. De igual forma, se presume que en su área de trabajo tienen menor conocimiento que sus homólogos masculinos, aunque tengan la misma preparación. En las verbalizaciones realizadas por las participantes se resaltó que en las reuniones las ideas/propuestas realizadas por hombres se tomaban en consideración primero que las ideas/propuestas realizadas por mujeres. En el sentido de que las ideas/propuestas realizadas por mujeres se tomaban en consideración, pero que si esa

misma idea/propuesta la daba un hombre se implementaba al instante. Lo presentado respecto a la barrera de estereotipos de género es cónsono con la literatura revisada, debido a que los estereotipos de género se describen como funciones sociales que ambos desempeñan o que deberían desempeñar (Garrido-Luque et al., 2018). Esto implica que, aunque las mujeres han logrado su inserción en la fuerza laboral, no se ha eliminado la percepción que las hace ser las principales responsables de realizar las tareas del hogar. En cuanto a la figura masculina, se seguirá percibiendo como el principal sustento del hogar y la persona que tiene las características para liderar. Por ende, pondrán a las mujeres en un renglón inferior porque se asumirá que las mujeres no tienen las capacidades para liderar y que el hombre tiene mayor conocimiento en cuanto a la toma de decisiones (Aceña y Villanueva, 2018; Garrido-Luque et al., 2018).

Un hallazgo relevante sobre los estereotipos de género es el efecto que tiene el lenguaje sobre las gerenciales. Dentro de las expresiones realizadas indicaron que se dirigirán a ellas informalmente, sin reconocer la experiencia laboral o académica que pudieran tener. Sobre todo, deben modular su voz en las reuniones para que sus colegas no piensen negativamente sobre su trabajo. Es decir, si elevan su tono de voz podrían pensar que están histéricas o que están enojadas. Según Aceña y Villanueva (2018) esto está relacionado con la manera en que se perciben a las mujeres gerenciales en el trabajo como más afectivas y dependientes, mientras que los hombres se les describe como competentes, asertivos, independientes, orientados hacia el poder, el logro personal y profesional. Esto denota una diferenciación en las características que se le adscriben a los gerenciales en su entorno laboral debido a que si las mujeres que ocupan puestos de toma de decisión actúan de forma asertiva se estarían saliendo del marco al que las vinculan. Lo que propicia que tengan que modificar su conducta para no ser malinterpretadas de manera que puedan continuar con sus funciones laborales.

El en caso del rol de la mujer como cuidadora, las expresiones realizadas en las entrevistas reflejan que es una de las barreras que más influencia tiene en el desempeño de las trabajadoras de Puerto Rico. Según Garrido-Luque et al. (2018) los roles de género se intensifican cuando la madre da a luz el primer hijo, mientras que el rol del padre sigue siendo estrictamente profesional. De manera específica observamos que las gerenciales perciben que la mayor parte de las responsabilidades concernientes con los/las niñas recaen principalmente sobre ellas. En el sentido de que si el/la menor se enferma o tiene alguna situación en la escuela ellas son las que dejan sus funciones laborales para resolver los inconvenientes que se presenten. En este caso las funciones del padre son secundarias debido a que si se diera el caso de que el padre dejara sus funciones no exige la presencia de la madre. En esta misma línea la madre es la que debe ayudar al/la menor en las tareas académicas y sus actividades diarias (deportes, música, banda, etc.). Esto concuerda con lo establecido por Neale (2017), quien indica que las mujeres invierten mayor tiempo en el cuidado de los hijos/as que los hombres. Además, las entrevistadas que no tenían hijos indicaron que conocían mujeres cercanas a ellas que seguían el rol de cuidadora principal. En el caso del cuidado de adultos mayores en algunas ocasiones la gerencial se hace cargo, ya sea económicamente, haciendo visitas diarias o llevándolos a las citas médicas.

Según García (2017) las mujeres tienen una triple jornada laboral, es decir, sostén económico, realizar las tareas domésticas y el cuidado de los menores y ancianos. En las expresiones realizadas por las entrevistadas se refleja la permanencia de la triple jornada laboral en el contexto de Puerto Rico en la que las gerenciales deben responsabilizarse por la economía del hogar, las tareas del hogar y el cuidado de los/as niños/as y adultos mayores. También, las entrevistadas expresan que las responsabilidades que deben realizar, ya sea en el trabajo o en el hogar influyen de manera negativa en su desempeño laboral. De acuerdo con García (2017)

este desbalance podría causar que el rendimiento profesional de las mujeres tenga una caída exponencial, porque no están teniendo un periodo de descanso adecuado.

Por otra parte, la barrera que no se había previsto en la investigación y que influye a las mujeres gerenciales son los obstáculos de mujer a mujer. La literatura señala que este comportamiento ocurre por un síndrome llamado “*Queen Bee Behavior*”, un término que se utiliza para describir a las mujeres ejecutivas o gerenciales que después de llegar a puestos de alto nivel impiden el ascenso de otras mujeres (Harvey, 2018; Netshitangani, 2019). En expresiones realizadas por las cuatro participantes entrevistadas se mencionaron situaciones que habían tenido en su trabajo, sobre acciones negativas que otras gerenciales y directoras hacían para perjudicar el desarrollo laboral de otras mujeres. Estas describieron que en el ámbito laboral algunas gerenciales realizan comentarios despectivos de las empleadas y ponían situaciones que perjudicaban la permanencia de estas. Esto concuerda con lo que menciona Harvey (2018) sobre las mujeres que tienen el síndrome de “*Queen Bee*” las cuales se comportan socialmente agresivas suelen decir chismes, excluir socialmente a otros y hablan de alguien con otros. Por otro lado, una participante describió que su directora entorpecía su progreso profesional porque no le permitía desarrollar sus ideas y en algunas ocasiones plagiaba su trabajo. Esto concuerda con lo que menciona Netshitangani (2019) en el que este tipo de mujeres que tienen el síndrome de “*Queen Bee*” cuando tienen éxito en organizaciones dominadas por hombres a veces se comportan de maneras que impiden, en lugar de ayudar, a otras mujeres a avanzar. Los resultados de estas entrevistas indican que las mujeres gerenciales deben planificar estrategias para no verse perjudicadas por este tipo de barreras. También, señalan cierta decepción de las mujeres que impiden el progreso de otras trabajadoras. Esto porque de por sí, las gerenciales tienen diversos obstáculos que dificultan su progreso laboral y tener que lidiar con las barreras

que les imponen las mujeres significa un atraso para el ascenso de las mujeres en los puestos de toma de decisiones. Por otro lado, un hallazgo relevante de esta investigación es que se refleja que las trabajadoras son influenciadas por los estereotipos de género, pero también los reproducen y esto se convierte en un círculo donde las perjudicadas serán siempre las mujeres.

En el caso de la barrera relacionada con la cultura organizacional, se podría decir que la misma ha mermado en el contexto de Puerto Rico. Esto, porque las participantes expresaron que en su proceso de obtener una posición gerencial contaron con la presencia de un mentor/a que las guio en su proceso de adaptación. También, han sido mentoras por los beneficios que este programa le brinda a las empresas en el sentido de que hace a los empleados más competitivos y aumenta el valor de los servicios que brinda la empresa. Esto contradice la literatura revisada debido a que Aceña y Villanueva (2018), indican que las mujeres no obtienen el mismo apoyo que reciben los hombres debido a que no tienen mentores/as que las apoyen en el proceso de obtener una posición gerencial dentro de las organizaciones. Esta contradicción se podría explicar porque Puerto Rico es un contexto especial debido al nivel de educación que están ostentando las mujeres puertorriqueñas, que supera a su contraparte masculina (Rodríguez del Toro, 2012). Las participantes indicaron que todavía siguen en contacto con esas personas porque las han ayudado a crecer profesionalmente. También, expresaron que pueden participar libremente de las reuniones informales que se dan en las empresas. Además, confirman que en las mismas se discuten negocios, propuestas y decisiones importantes que tienen que ver con el funcionamiento de la empresa. Lo mencionado contradice la literatura revisada debido a que Aceña y Villanueva (2018) indican que las mujeres en muchas ocasiones no pueden participar de las redes informales de las empresas debido a que se componen de una totalidad masculina. Lo que acertaron fue el hecho de que en la mayoría de las reuniones se discuten la mayoría de los

negocios, ideas y propuestas más importantes de las empresas y que en estas reuniones informales se toman decisiones relacionadas a la empresa.

En cuanto a la barrera relacionada con la segregación ocupacional, la cual se refiere a la escasa o excesiva participación de mujeres en distintos sectores económicos (Camarena Adame y Saavedra García, 2018). Según reflejan los resultados de esta investigación las mujeres puertorriqueñas están obteniendo gran parte de las posiciones gerenciales. Esto porque las cuatro gerenciales entrevistadas mencionaron que la mayoría de sus colegas gerentes eran mujeres. Lo mencionado, según indican las participantes se debe a que tienen resúmenes más competitivos que sus homólogos masculinos, poseen mayor experiencia y tienden a ser más organizadas. De acuerdo con Rodríguez del Toro (2012) las mujeres puertorriqueñas tienen mayor educación que su contraparte masculina. Es por eso, que las mujeres están siendo escogidas en las posiciones gerenciales en las distintas empresas privadas, son más competitivas porque se están preparando académica y profesionalmente. Sin embargo, es importante resaltar que los resultados de las entrevistas reflejan que las posiciones de Presidente, Vice-Presidente y Junta de Directores están siendo dominadas por hombres. Lo que indica una permanencia del techo de cristal en estas posiciones de alto rango en las empresas puertorriqueñas. Esto es algo que se puede relacionar con las posibilidades de ascenso limitadas que tienen las entrevistadas en las compañías en las que laboran. Las expresiones realizadas implican que en orden de obtener un ascenso deben solicitar empleo en otras empresas o buscar la manera de sobrepasar los obstáculos impuestos por los/las directivos de las empresas. Esto podría propiciar que las mujeres no avancen hacia las posiciones de Presidente, Vice-Presidente y Junta de Directores.

Limitaciones

En cuanto a las limitaciones de esta investigación debería resaltar el contexto histórico en el que nos encontramos, es decir, la pandemia causada por el COVID-19. Esto causó un atraso trascendental en la búsqueda de participantes para el estudio. Sin embargo, durante el proceso investigativo recibí el apoyo del profesor mentor que me ayudó a identificar posibles participantes para la investigación.

Por otro lado, debo mencionar que en la búsqueda de las participantes se eliminó una entrevista debido a que la participante omitió que la posición gerencial era perteneciente al sector público. Esto era contrario a lo establecido en los criterios de inclusión, en los cuales se destacaban que la participante debía laboral en el sector privado. En el correo de invitación para participar de la investigación se establecían los criterios de inclusión claramente. A raíz de lo sucedido, incluí como parte de la discusión de la hoja de consentimiento informado el establecer nuevamente los criterios de inclusión para la investigación. En el que las participantes debían indicar si cumplían con los mismos.

Futuras líneas de estudio

Respecto a las futuras líneas de investigación que podrían preceder al estudio realizado se podría sugerir el estudio con una metodología cuantitativa. Además, se debería realizar un estudio sobre las barreras que las mujeres imponen hacia otras mujeres debido a que nos podría dar mucha información de cómo resolver los obstáculos en el ámbito laboral. Otra línea de investigación podría ser el estudio de una muestra de mujeres en puestos de Presidente, Vice-presidente y Junta de Directores. Esto, porque en las entrevistas las participantes mencionan que la mayoría de los puestos mencionados están ocupados por hombres.

Conclusiones

Las mujeres gerenciales han demostrado que poseen los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias para formar parte de las posiciones de liderazgo en las empresas. Sin embargo, esta investigación refleja que todavía están enfrentando obstáculos relacionados con los estereotipos de género y el rol de la mujer como cuidadora. Estas son las barreras que se deberían resolver con mayor premura por parte del gobierno, las organizaciones y la sociedad. Las acciones que podría realizar el gobierno podrían ir dirigidas a fomentar la igualdad de género e igualdad de oportunidades. A través de una educación con perspectiva de género en la que se promueva la inclusión. También, en el Departamento del Trabajo de Puerto Rico podrían establecer medidas para que los sectores públicos y privados cumplan con zonas de trabajo donde se promueve la igualdad de oportunidades. Esto se podría ejemplificar con las políticas de cuotas en las que se establece en España con la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo en donde un porcentaje (en este caso de mujeres) que debería tener una empresa pública o privada para estar en cumplimiento con las normas legales. En el caso de que la institución pública o privada no cumpla con las cuotas recibirá multas de incumplimiento. Estas políticas han ayudado a las mujeres en su avance hacia los puestos de toma de decisiones de las distintas empresas, por ende, la aplicación de la misma beneficiaria a las mujeres en su lucha por la igualdad laboral (Vega et al., 2016).

Esta responsabilidad no es solo del gobierno, sino que las empresas deberían dejar de poner impedimentos a las mujeres para que obtengan estas posiciones de dirección, en el sentido de que una situación que comparten es el decidir donde dejar al/la menor cuando están en el trabajo. Por tanto, las compañías deberían ofrecer programas de cuidado de menores a un precio módico para que sea accesible para los/las empleados/as que así lo necesiten. Incluso, podrían

establecer políticas en las que se flexibilice el horario de trabajo y las medidas para trabajar a distancia. De acuerdo con Garrido-Luque et al. (2018) los roles de género se intensifican cuando la madre da a luz el primer hijo. De manera que, si las compañías ofrecieran servicios de cuidado de menores sería de gran ayuda para los padres y madres que trabajan, ya que tendrían servicios de cuidado accesibles y no tendrían la preocupación de ¿Dónde voy a dejar a mi hijo/a?

En el caso de que no puedan establecer esos servicios, el trabajo a distancia podría ser una opción atractiva para los padres y madres, ya que tendrían un horario flexible en el que se podrían organizar para cumplir con todas las responsabilidades, sin afectar su desempeño laboral.

En el caso de la responsabilidad social las mujeres y hombres deberían de iniciar un cambio para erradicar los estereotipos de género y el rol de la mujer como cuidadora. De acuerdo con Vega et al. (2016) para que haya un cambio todos/as se deberían de responsabilizar y tomar acción para que así pueda existir la equidad. Por eso, se debería dejar de estigmatizar a los hombres que comparten las tareas domésticas y el cuidado de los hijos. Promover modelos de conducta inclusivos que permitan un ambiente donde se acepte la diversidad. Sobre todo, la sociedad debería dejar de penalizar a las mujeres por roles que se establecieron en el siglo pasado. Todo lo mencionado se debería tomar en cuenta para que futuras generaciones no reproduzcan los estereotipos de género. Para que todos los seres humanos no sientan vergüenza al realizar las tareas del hogar, al contribuir con el cuidado de los menores y acepten las diversidades que ofrece el mundo donde la equidad de género no sea una posibilidad, sino que sea la norma.

Referencias

- Aceña, A., y Villanueva, M. (2018). La discriminación de género en el acceso a puestos directivos. *Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 18, 87–100.
- Camarena Adame, M., y Saavedra García, M. (2018). El techo de cristal en México. *Revista de Estudios de Género: La Ventana*, 47, 312–339.
- Carrasco Gallego, A., Laffarga Briones, J., y Ruiz Barbadillo, E. (2011). Diferencias culturales entre países y acceso de la mujer a los consejos de administración. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 40(152), 629–656.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3799297&orden=1&info=link%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3799297>
- Castillo, D., Adriana, A., Delgado, R., y María, F. C. (2013). La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal. *Compendium*, 16(31), 7–25.
- Catalyst. (2019, junio, 5). Women in the workforce-United States: quick take.
<https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-united-states/>
- Catalyst. (2020, enero, 30). Women in the workforce- global: quick take.
<https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-global/>
- Commission, U. S. G. C. (1995). Glass Ceiling Commission - Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital. Federal Publications.
https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/116
- Connley, C. (2019, mayo, 16). The number of women running Fortune 500 companies is at a record high. CNBC Make it. <https://www.cnbc.com/2019/05/16/the-number-of-women-running-fortune-500-companies-is-at-a-record-high.html>

Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. (2018). Participación de la mujer en la fuerza laboral.

https://estadisticas.pr/files/Inventario/publicaciones/DTRH_PARTICIPACION_MUJER_FUERZA_LABORAL_2018.pdf

Franco, P. (2016). ¿Dónde están las mujeres en las juntas directivas? *Revista de Derecho Privado*, 55, 1–30.

García, C. S. (2017). Actitudes de género sobre las responsabilidades del cuidado de los hijos y tareas domésticas de hombres y mujeres en parejas de doble ingreso con hijos menores en Nuevo León. *Perspectivas Sociales*, 19(1), 1–30.

<http://perspectivassociales.uanl.mx/index.php/pers/article/view/8>

Garrido-Luque, A., Álvaro-Estramiana, J. L., & Rosas-Torres, A. R. (2018). Estereotipos de género, maternidad y empleo: Un análisis psicosociológico. *Pensando Psicología*, 14(23). <https://doi.org/10.16925/pe.v14i23.2261>

Harvey, C. (2018). When queen bees attack women stop advancing: recognizing and addressing female bullying in the workplace. *Viewpoint*, 32(5), 1-4.

Hermesen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Oxford Journals*, 80(2), 655–681.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.

- Janine, H., & Hernández, P. (2016). El papel de la mujer en las empresas más representativas de Colombia: Una aproximación a sus estilos gerenciales y de liderazgo. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1632
- López, E. (2011). Actitudes hacia las gerenciales puertorriqueñas y sus vivencias al interior de las empresas. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 4(3), 73-87.
- Martínez, M. L., Martínez, C. N., Perea, P. R., & Ramírez, N. V. (2019). Análisis de la segregación ocupacional por género en España y la Unión Europea (2002-2017). *Revista Primas Social*, 26, 159–182.
- Molina, B. R., & Giacommozi, A. M. (2016). La participación de mujeres y hombres en los directorios de las empresas más exitosas de Estados Unidos: ¿tiene alguna relación con el rendimiento de la compañía? *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 102–114. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.007>
- Netshitangani, T. (2019). Queen bee syndrome: Examining Ubuntu philosophy in women's leadership. *Journal of Conflict and Social Transformation*, 197-212.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018, marzo,8). La participación laboral de las mujeres aumenta pero el camino a la igualdad aún es largo en América Latina y el Caribe. (OIT) https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_619953/lang--es/index.htm
- Radhakrishnan, R. (2019). Cultural variations in the glass ceiling effect: A review. *Artha - Journal of Social Sciences*, 18(1), 23–30. <https://doi.org/10.12724/ajss.48.3>
- Redacción Económica. (2018, marzo, 8). En Colombia solo el 20% de los cargos ejecutivos son ocupados por mujeres. <https://www.elespectador.com/economia/en-colombia-solo-el-20-de-las-mujeres-ocupan-cargos-ejecutivos-articulo-743281>

- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Mujer y liderazgo: Barreras de género en el acceso a la alta dirección. *Intangible Capital*, 13(2), 319–386.
<https://doi.org/10.3926/ic.889>
- Rodríguez del Toro, V. (2012). Ataduras en las dos costillas: reflexiones e investigaciones sobre los asuntos, problemas y retos de las mujeres. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 23, 9–30.
- Silva, K. (2016). Retos y logros de la mujer gerencial: ¿Se habrá roto el techo de cristal? (Tesis de Maestría No publicada) Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras.
- Vega, P.-J., Santero, R., Castro, B., & Gómez, N.-E. (2016). Participación femenina en puestos directivos y desigualdad salarial. Un análisis en el mercado laboral español. *Estudios de Economía Aplicada*, 34(1), 155–177.
- Veglia, D., & Andrés, M. F. (2017). Los nuevos incentivos para el fomento de las pymes de base tecnológica en. In L. Castillo (Ed.), 62 ICSB World Conference Argentina. Asociación Civil Red Pymes Mercosur.
- Vizek Vidovic, V. (2008). Using critical interpretive lenses to examine glass ceiling effects through qualitative research. *New Directions for Institutional Research*, 25–35.
<https://doi.org/10.1002/ir.20051>
- Wright, E. O., & Baxter, J. (2000). The glass ceiling hypothesis: A reply to critics. Sage Publication, Inc., 14(6), 814–821.

Apéndice A

Universidad de Puerto Rico Río Piedras

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

Entrevista Semiestructurada

Techo de cristal

El techo de cristal se define como las barreras invisibles o artificiales que dificultan a las mujeres y minorías con excelentes cualificaciones, con la suficiente capacidad personal y profesional al acceso de los puestos directivos en las empresas. ¿Qué piensas sobre la definición que le mencioné previamente?

¿Habías escuchado sobre este fenómeno antes?

¿Has tenido una experiencia relacionada con el fenómeno?

¿Por qué proceso pasaste para obtener la posición directiva en la empresa?

¿Consideras que este proceso fue justo?

Estereotipos de género

Los estereotipos de género son las creencias generalizadas sobre los rasgos que en teoría poseen los hombres y mujeres para distinguirse entre sí que continúan estados vigentes en la actualidad. ¿Qué piensas sobre la definición que te mencioné previamente?

¿Piensas que en tu lugar de empleo hay rasgos que caracterizan a las mujeres directivas y a los hombres directivos?

¿Cuáles son los rasgos que le caracterizan como jefa de departamento?

¿Consideras que existen diferencias en la manera que se perciben los hombres y las mujeres profesionalmente?

Segregación Ocupacional

La segregación ocupacional es la escasa participación de la mujer en determinados sectores económicos, es decir, la concentración de hombres y mujeres en determinadas ocupaciones. ¿Qué piensas de la definición previamente mencionada?

¿Crees que en la estructura organizacional en la que te encuentras hay una concentración de hombres y/o mujeres en algunos puestos? ¿Cómo cuáles?

¿Los puestos directivos de la organización a la que perteneces tienen alguna predominación en cuanto al género?

Cultura organizacional

¿Existen políticas de recursos humanos que fomenten la diversidad en la compañía en la que trabajas?

¿Cómo funcionan las redes informales o “*networking*” en la empresa que trabajas?

¿Eres parte de esas redes informales?

¿Tuviste algún mentor a la hora de querer aspirar a una posición de mayor responsabilidad?

Rol de la mujer como cuidadora

¿Podrías abundar sobre el rol de la mujer como cuidadora de los hijos?

¿Cómo es la división de tareas domésticas en su hogar?

¿Qué piensas cuando te menciono la triple jornada laboral de la mujer, es decir, sustento económico, cuidado del hogar, cuidado de los niños?

¿Crees que en la actualidad la mujer lleva a cabo esa triple jornada?

Apéndice B

Modelo: Email para las posibles participantes

Saludos,

Usted ha sido invitada a participar de una investigación cuyo propósito es comprender si el techo de cristal, es decir, barreras invisibles o artificiales que dificultan a las mujeres y minorías con excelentes cualificaciones, con la suficiente capacidad personal y profesional tener acceso a los puestos directivos en el contexto de Puerto Rico. Esta investigación está a cargo de la estudiante de bachillerato Joyce M. Rodríguez López (investigadora principal). Incluso, se espera conocer cómo las trabajadoras perciben el techo de cristal en el contexto laboral de Puerto Rico. Por consiguiente, pretende identificar cómo los estereotipos de género, la segregación ocupacional, la cultura organizacional y el rol de la mujer como cuidador incide en las trabajadoras.

De manera que debe cumplir con los siguientes criterios para tener la oportunidad de participar en dicha investigación; una mujer residente de Puerto Rico, mayor de 21 años, que tiene mínimamente 3 años de experiencia en una misma compañía y el puesto directivo que esté ejerciendo en el momento de participar en esta investigación debe haberlo adquirido en el periodo que lleva trabajando en la compañía. Por otro lado, se excluirán las participantes que tengan lazos familiares o que tengan una relación personal con algún dueño, accionista o propietario de la empresa. Por ende, si esta interesada en contribuir en el desarrollo investigativo sobre las trabajadoras puertorriqueñas se podrá comunicar con la investigadora principal Joyce M. Rodríguez López B.A. al 787-204-9126 o a través del correo electrónico joyce.rodriguez@upr.edu

Apéndice C

Universidad de Puerto Rico Río Piedras

(11/09/2020)

Facultad de Ciencias Sociales

día,mes,año

Departamento de Psicología

HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Implicaciones del techo de cristal en la mujer puertorriqueña

Descripción

Está invitada a participar en una investigación cuyo propósito es comprender si el techo de cristal, es decir, barreras invisibles o artificiales que dificultan a las mujeres y minorías con excelentes cualificaciones, con la suficiente capacidad personal y profesional tener acceso a los puestos directivos en el contexto de Puerto Rico. Esta investigación está a cargo de la estudiante de bachillerato Joyce M. Rodríguez López (investigadora principal). La misma es un requisito para graduarme del Programa de Estudios de Honor de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de este trabajo investigativo es conocer cómo las trabajadoras perciben el techo de cristal en el contexto laboral de Puerto Rico. Por consiguiente, pretende identificar cómo los estereotipos de género, la segregación ocupacional, la cultura organizacional y el rol de la mujer como cuidador incide en las trabajadoras.

Usted ha sido invitada a participar en esta investigación porque es una mujer residente de Puerto Rico, es mayor de 21 años, tiene mínimamente 3 años de experiencia en una misma compañía y el puesto directivo que esté ejerciendo en el momento de participar en esta investigación debe haberlo adquirido en el periodo que lleva trabajando en la compañía. Por otro lado, se excluirán las participantes que tengan lazos familiares o que tengan una relación personal con algún dueño, accionista o propietario de la empresa. Se espera que en este estudio colaboren aproximadamente 10 participantes de forma voluntaria.

Si acepta participar de la investigación, se realizará una entrevista que será **grabada en audio y se transcribirá**, con la intención de no perder ningún detalle que pueda ser relevante para el análisis de la investigación. Dicha entrevista tiene como propósito conocer la percepción de las gerenciales sobre el fenómeno del techo de cristal. Sobre todo, se espera conocer a través de su experiencia la posible influencia del fenómeno de estudio. El tiempo aproximado que le

tomará a las posibles participantes de esta investigación es de unos 60-75 minutos, en orden de cumplir con todo el proceso de discusión de documentos, firma de documentos y la entrevista.

Riesgos y beneficios

La colaboración de cada una de las participantes es completamente voluntaria. En la investigación podría existir algún riesgo mínimo, por ejemplo, las participantes podrían sentir alguna incomodidad emocional al recordar experiencias laborales que tuvieran influencias negativas en su desarrollo o desempeño laboral. Además, podrían sentir que se está invadiendo su privacidad al hacerle preguntas profundas sobre su entorno laboral. También, podría cansarse del proceso.

El proceso de entrevista es completamente voluntario, por ende, la participante tiene el derecho de negarse a realizarla o concluirla cuando considere necesario. La información que se obtenga de este proceso es completamente confidencial, dentro de los parámetros que están dispuestos por la ley. Además, las participantes podrán negarse a responder cualquier pregunta, tienen la libertad de recalendarizar la entrevista de considerar que la misma es extensa, y pueden marcharse en cualquier momento que así lo deseen.

En participar de esta investigación conllevará que la posible participante deba obtener una gama de aplicaciones libres de costo como: Gmail o Outlook, Microsoft teams o Google meet, notes o books o singEasy. Podría haber cargos adicionales por el consumo de datos móviles o de conexión de internet. La participante tendrá la libertad de escoger el medio en el que desea firmar el consentimiento informado siempre y cuando sea electrónicamente enviado a la investigadora principal.

La participante podría experimentar incomodidad de aprender a utilizar la herramienta así como de la posibilidad de agotamiento por el uso del medio. Las posibles participantes tendrán la libertad de escoger entre segmentar la entrevista en uno o dos espacios de una hora o cualquier otro término de tiempo que desee establecer. En el caso de sentir alguna incomodidad emocional la posible participante será referida al Centro Universitario de Servicios y Estudios Psicológicos (CUSEP).

Esta investigación no conlleva beneficios directos para los participantes de la investigación. Sin embargo, la aportación que tendrá esta investigación en el área académica será en la expansión del conocimiento que se tiene sobre el techo de cristal en el contexto de Puerto Rico. Además, se

podrá describir con mayor exactitud cuáles son los obstáculos que enfrentan las mujeres en su trayectoria hacia los puestos directivos de las empresas. Por consiguiente, con los hallazgos de esta investigación se espera actualizar la información que se tiene sobre este fenómeno, para que futuros investigadores puedan utilizar los resultados con la finalidad de beneficiar a las mujeres de Puerto Rico.

Confidencialidad

La confidencialidad de las participantes es fundamental para el desarrollo de este estudio. De manera que la información personal será protegida de acuerdo a los parámetros dispuestos por la ley, a menos que, alguna de las participantes sea un peligro para ella misma y/o para terceros. Por otro lado, el reclutamiento de las participantes se hará a través del correo electrónico y/o llamada telefónica. Estos datos serán borrados de la computadora y/o teléfono celular una vez concluida la conversación inicial. Además, la hoja de contacto, consentimiento informado estará guardada en la computadora de la investigadora principal la cual estará protegida por una contraseña. Los mismos serán borrados permanentemente en un periodo de 3 años. También, la grabación estará guardada en la computadora de la investigadora principal y la misma tendrá una contraseña. Las grabaciones en audio no estarán identificadas con los nombres reales de las participantes, sino, que tendrán seudónimos y se eliminarán de la computadora en un periodo de 3 años. La privacidad e identidad de las personas estará protegida debido a que los únicos que podrán tener contacto directo con los participantes será Joyce M. Rodríguez López (investigadora principal) y Jesús Marrero Centeno (supervisor de investigación). Inclusive, 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 requerir a la investigadora los datos crudos 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 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.

Incentivos

No recibirán ningún incentivo al participar de este estudio.

Derechos

Si ha leído este documento y ha decidido participar, y a su vez está de acuerdo con audio grabar la entrevista, debe comprender que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho de retirarse del estudio en cualquier momento, sin ningún tipo de penalidad o sanción. Usted tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, tiene derecho a recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, comuníquese con Joyce M. Rodríguez López al 787-204-9126 y/o Jesús Marrero Centeno, PhD. Al 787-764-0000 ext. 87573 o por correo electrónico joyce.rodriguez@upr.edu y/o jesus.marrero2@upr.edu. De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante, reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 ó 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/la participante

Firma del/la participante

Fecha

He discutido el contenido de esta hoja de consentimiento con la participante y le he explicado el propósito del estudio.

Joyce M. Rodríguez López

Firma de Investigadora Principal

Fecha

Investigadora Principal

Programa de Estudios de Honor

joyce.rodriguez@upr.edu

Apéndice D

9 de septiembre de 2020

Joyce M. Rodríguez López
Estudiante subgraduada
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología
Recinto de Río Piedras

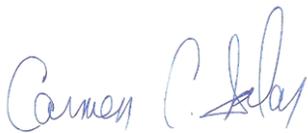
Estimada estudiante:

Centro Universitario de Servicios y Estudios Psicológicos (CUSEP)

Su solicitud de apoyo para su proyecto de investigación *Implicaciones del techo de cristal en la mujer puertorriqueña* ha sido evaluada favorablemente. Usted podrá referir al Centro Universitario de Estudios y Servicios Psicológicos (CUSEP) aquellos/as participantes que así lo soliciten y que entiendan que por participar en la investigación sientan la necesidad de alguna ayuda psicológica.

El CUSEP es una unidad de adiestramiento para los estudiantes graduados de Psicología en la provisión de diversos servicios psicológicos. Actualmente, los servicios se ofrecen utilizando medios electrónicos, debido a la situación de la pandemia. Pueden solicitarse a través de correo electrónico cusep.rp@upr.edu o mediante los siguientes teléfonos 939-287-3352 ó 787-765-5000 x2002. Las solicitudes se evaluarán por el personal clínico del Centro, quienes determinarán si se le puede ofrecer la ayuda solicitada. De determinarse que la solicitud no puede ser aceptada, se procederá a ofrecerle a la persona otras alternativas de servicio.

Le deseo mucho éxito en su investigación. Cordialmente,



Carmen C. Salas Serrano, Ph.D. Directora