

Artículo de Investigación

Liderazgo Femenino en Puerto Rico: Estrategias de Autogestión y Reconceptuación del Poder como Modelo Conceptual Emergente

Beatriz Romero-Tirado*^{ID}, Karisol Chévere-Rivera^{ID} & Angellyn Santos-González^{ID}

Universidad Carlos Albizu, San Juan, Puerto Rico

*Correspondencia: beatriz.romerotirado@gmail.com

Información Artículo

Recibido:
10-VII-2025

Aceptado:
14-VI-2026

Palabras Clave:

Liderazgo Femenino,
Esteriotipos de
Género, Mujeres
Ejecutivas, Liderazgo
Transformacional,
Patrocinio
Estratégico, Techo de
Cristal

Keywords:

Women's Leadership,
Gender Stereotypes,
Executive Women,
Transformational
Leadership,
Sponsorship, Glass
Ceiling

RESUMEN

Introducción: Este estudio cualitativo examina las experiencias de mujeres en puestos de alta dirección ejecutiva en Puerto Rico, con énfasis en los sectores claves como la industria de salud y manufactura farmacéutica. **Método:** Mediante un diseño fenomenológico interpretativo, se entrevistaron a 10 ejecutivas para explorar las vivencias y significados asociados a sus trayectorias hacia la cima corporativa. **Resultados:** Los hallazgos revelan que sus estilos directivos se caracterizan por la colaboración, la empatía, el desarrollo del talento y una reconceptualización del poder basado en la influencia relacional. Asimismo, la autoconfianza emergió como un factor determinante, catalizado por las redes de apoyo social, la educación continua y el patrocinio estratégico (*sponsorship*). No obstante, se identificaron barreras estructurales persistentes vinculadas a los estereotipos de género y a un techo de cristal geográfico debido a las limitaciones en los organigramas locales. **Discusión:** Como principal aporte, el estudio propone un modelo conceptual del liderazgo femenino en Puerto Rico integrado por cinco dimensiones dinámicas: poder transformacional, estilo participativo, autogestión profesional, desafíos de género y sistemas de apoyo. Este modelo, derivado de evidencia cualitativa contextualizada, contribuye a expandir la comprensión teórica y práctica del liderazgo femenino en entornos organizacionales caribeños.

Women's Leadership in Puerto Rico: Self-Management Strategies and a Reconceptualization of Power as an Emerging Conceptual Framework

ABSTRACT

Background: This qualitative study examines the experiences of women in positions of executive senior management in Puerto Rico, with a particular emphasis on strategic sectors such as the healthcare industry and pharmaceutical manufacturing. **Method:** Utilizing an interpretive phenomenological design, 10 female executives within these industries were interviewed to explore the lived experiences and meanings associated with their career trajectories toward corporate leadership. **Results:** The findings reveal that their leadership styles are characterized by collaboration, empathy, talent development, and a radical reconceptualization of power based on relational influence. Furthermore, self-confidence emerged as a determinant factor, heavily catalyzed by social and organizational support networks, continuous education, and strategic sponsorship. Nonetheless, persistent structural barriers linked to gender stereotypes and a geographical glass ceiling due to limitations in local organizational charts were identified. **Discussion:** As its primary contribution, the study proposes a conceptual model of female leadership in Puerto Rico, integrating five dynamic dimensions: transformational power, participatory style, professional self-management, gender challenges, and support systems. This model, derived from contextualized qualitative evidence, contributes to expanding the theoretical and practical understanding of female leadership within Caribbean organizational environments.

Citar como: Romero-Tirado, B., Chévere-Rivera, K. & Santos-González, A. (2025). Liderazgo femenino en Puerto Rico: Estrategias de autogestión y reconceptuación del poder como modelo conceptual emergente. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 40, 171-185. <https://doi.org/10.71332/bffdek12>

Introducción

En Puerto Rico, las mujeres representan el 53% de la población y el 49.2% poseen al menos un grado de bachillerato (Departamento de Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico, 2022). A pesar de los avances educativos y profesionales alcanzados por las mujeres puertorriqueñas, persisten barreras que limitan su acceso, reconocimiento y permanencia en puestos de liderazgo y autoridad. Esta aparente contradicción evidencia la necesidad de comprender cómo las mujeres que han alcanzado puestos de toma de decisiones experimentan, interpretan y enfrentan dichas barreras en sus contextos organizacionales.

Particularmente, los sectores de la salud y la manufactura farmacéutica constituyen escenarios relevantes para el estudio del liderazgo femenino en Puerto Rico. Esto, debido a la participación de mujeres profesionales y a los desafíos que aún enfrentan para acceder a puestos ejecutivos, en la alta dirección. Esta disparidad representa una paradoja estructural, a pesar de que las mujeres constituyen la fuerza técnica y operativa que sostiene a estas industrias clave, su presencia se reduce drásticamente en los puestos de toma de decisiones estratégicas (Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, 2024; Segarra et al., 2022). Además, plantea interrogantes sobre las barreras, oportunidades y experiencias que enfrentan las mujeres que acceden a puestos de liderazgo y autoridad, justificando la necesidad de explorar sus vivencias dentro de estos contextos organizacionales.

Álvarez (2022) identificó que la invisibilidad del liderazgo femenino y la neutralización del género son barreras para que sean valoradas y reconocidas en contextos organizacionales puertorriqueños. En esta misma línea, Carbajal (2018) señaló que estas barreras se enfrentan mayormente cuando las mujeres aspiran a puestos ejecutivos. Los estereotipos de género constituyen creencias socialmente compartidas sobre las características, conductas y roles atribuidos a hombres, las cuales influyen en la forma en que se percibe y evalúa el liderazgo. Berbel (2014) definió los estereotipos de género como construcciones sociales y culturales que influyen en el desarrollo de la personalidad, el autoconcepto y las expectativas asociadas a cada género. Desde esta perspectiva, los estereotipos de género constituyen uno de los principales mecanismos que perpetúan las diferencias en las oportunidades de liderazgo entre hombres y mujeres.

Como respuesta a estas barreras, algunas mujeres pueden adoptar conductas tradicionalmente asociadas al género masculino. Entre la cuales se destacan

asumir estilos de supervisión más directivos, mayor control o comunicación más firme, con el propósito de cumplir las expectativas vinculadas al rol de liderazgo. Sin embargo, este *performance* suele ser interpretado de manera distinta cuando son exhibidas por mujeres, y con frecuencia se asocian a percepciones de agresividad, no propia de su rol de género. Por ejemplo, cuando estas mismas conductas son exhibidas por hombres, tienden a ser valoradas como expresiones de racionalidad, autoridad y objetividad. Estas diferencias valorativas del comportamiento reflejan la influencia de los prejuicios de género, entendidos como actitudes o valoraciones derivadas de los estereotipos. Tanto los estereotipos como los prejuicios pueden limitar el acceso, la permanencia y el reconocimiento de las mujeres en puestos de liderazgo y autoridad.

Poder, Aversión y la Conceptualización del Liderazgo Femenino

Las consecuencias de los estereotipos y prejuicios de género trascienden la evaluación externa del liderazgo y pueden influir en la manera en que las mujeres perciben y ejercen el poder dentro de las organizaciones. Kay y Shipman (2023) señalaron que persisten creencias asociadas a una supuesta falta de asertividad o autoconfianza en las mujeres, las cuales pueden generar resistencia o menor interés en aspirar a puestos de alta jerarquía organizacional. Esta aversión o aparente desinterés es respaldado por Hull et al. (2022), quienes sostienen que el poder asociado a estos puestos no siempre es percibido como algo deseable para las mujeres, debido a las consecuencias sociales negativas y las penalidades que surgen cuando ejercen autoridad en contextos tradicionalmente dominados por hombres. No obstante, Kay y Shipman (2023) destacan la importancia de reconceptualizar el poder desde una perspectiva más amplia, y de no dominación. Desde sus perspectivas, el poder agenciado por la mujer es una herramienta para promover el desarrollo de las personas, la colaboración y el cambio organizacional. Esta visión resulta consistente con los enfoques contemporáneos de liderazgo transformacional, los cuales enfatizan la influencia positiva, la inspiración y el desarrollo de otras personas como elementos centrales del ejercicio del poder ejecutivo (Kouzes & Posner, 2019).

Justificación y Planteamiento del Objetivo en el Contexto Local

A nivel global, autorías como Sutanto & Aveline (2021) examinaron las experiencias de liderazgo de las mujeres y han identificado factores individuales, de apoyo social y del entorno organizacional que

contribuyen a su desarrollo profesional. Sin embargo, aunque la literatura documenta estos desafíos, aún se requiere comprender cómo dichos factores interactúan con los estereotipos y prejuicios de género en contextos organizacionales locales. En Puerto Rico, existe una comprensión limitada sobre cómo las mujeres líderes en sectores estratégicos interpretan los estereotipos de género, negocian las expectativas asociadas al poder y construyen sus experiencias de liderazgo. Para atender esta necesidad de conocimiento, el objetivo de esta investigación fue analizar las experiencias de liderazgo de mujeres en puestos ejecutivos y de poder dentro de los sectores de la salud y la manufactura farmacéutica a partir de los estereotipos de género.

Liderazgo Femenino en la Literatura Internacional

Resulta necesario situar el presente estudio dentro de la literatura internacional contemporánea para comprender las dinámicas estructurales y organizacionales que influyen en las experiencias de las mujeres en puestos de liderazgo. El estudio del liderazgo desde una perspectiva de género ha adquirido gran relevancia en las últimas décadas, centrándose particularmente en la persistencia de brechas para el acceso y permanencia en puestos de liderazgo y poder. Gierke et al. (2025) sostienen que la cultura organizacional, las políticas de recursos humanos y el acceso a redes de mentoría condicionan drásticamente el desarrollo de las mujeres en roles directivos. De manera similar, Kalbarczyk et al. (2025) señalan que la representación femenina se ve afectada por la falta de entornos inclusivos y la limitación en las oportunidades de desarrollo profesional. A su vez, resaltan que la contribución de la mujer líder es única y con resultados en organizaciones complejas, particularmente en el sector de la salud.

Estas barreras no solo impiden el acceso a puestos de alta jerarquía, sino que afectan la permanencia en las mismas. Cornejo et al. (2026) documentaron la persistencia de sesgos de género latentes en los procesos de selección y promoción que dificultan el avance vertical de las profesionales. Desde una dimensión teórica, Hoyt y Simon (2024) explican que los roles de liderazgo continúan vinculados a atributos tradicionalmente masculinos, como asertividad y control, mientras que de las mujeres se espera la adopción de estilos asociados a la calidez y la colaboración. Esta incongruencia de roles somete a las mujeres a escrutinios más estrictos sobre la evaluación de su desempeño y limita sus oportunidades de ascenso en las organizaciones.

A pesar de estos sesgos, la evidencia empírica respalda el valor estratégico de la diversidad. Gomoryova (2024), mediante un estudio de metaanálisis, demostró que el liderazgo femenino no guarda relación con un bajo rendimiento organizacional. Por el contrario, suele asociarse con indicadores financieros positivos. Por su parte, Khushk et al. (2022) sugiere que la diversidad de género fortalece la capacidad adaptativa de las organizaciones ante entornos cambiantes.

Finalmente, la literatura subraya que el fenómeno no es unidimensional. Kartolo et al. (2026) señalaron que las evaluaciones del liderazgo se ven influenciadas por una intersección de factores de género y etnicidad, afectando la percepción de la efectividad directiva. Debido a esta complejidad, Chen et al. (2025) concluyen que no existe una solución única para mitigar el sesgo de género, dadas las variaciones significativas entre industrias y contextos culturales. Por ello, Romero-Goicochea et al. (2026) destacan la importancia de analizar las trayectorias profesionales, el acceso a oportunidades estratégicas y el apoyo organizacional como los factores clave que verdaderamente favorecen el desarrollo del liderazgo femenino.

En el escenario de Puerto Rico, estos retos adquieren una dimensión particular debido a que las organizaciones no constituyen espacios neutrales, sino estructuras históricamente masculinizadas. Al respecto, el estudio cualitativo pionero de Guzzi y Toro-Alfonso examinó las experiencias de 10 mujeres gerentes en la zona metropolitana, evidenciando que las profesionales en el país enfrentan un escrutinio constante hacia su labor y una resistencia latente a la validación de su autoridad. Sus hallazgos demostraron que las ejecutivas puertorriqueñas se ven obligadas a desplegar estrategias micropolíticas, como alianzas individuales y el modelaje de tareas colaborativas, para negociar y articular eficazmente el poder dentro de culturas corporativas androcéntricas.

La convergencia de estos hallazgos internacionales con el contexto específico de Puerto Rico evidencia que las dinámicas que limitan el liderazgo femenino no son fenómenos aislados, sino que responden a estructuras organizacionales y culturales de carácter global que se manifiestan de forma particular en el escenario local.

Teoría Crítica Feminista

El marco teórico de esta investigación se fundamenta, en primera instancia, en la teoría crítica feminista. Según Creswell y Poth (2018), el objetivo

de esta perspectiva es promover enfoques investigativos transformacionales y colaborativos que visibilicen y favorezcan la justicia social y la equidad de género. En el ámbito laboral, Ferguson (2020) distingue dos vertientes esenciales: el feminismo de la igualdad, centrado en cómo la diferenciación sexual históricamente ha asignado a la mujer la responsabilidad exclusiva de la reproducción fisiológica y el cuidado doméstico, y el feminismo de la reproducción social, que rescata y visibiliza el valor del trabajo económicamente relevante realizado por las mujeres dentro de las organizaciones modernas.

La teoría crítica feminista ofrece un marco analítico útil para comprender cómo las desigualdades de género repercuten en los entornos corporativos, sosteniendo que las relaciones de poder están profundamente arraigadas en las estructuras sociales. No obstante, para obtener una comprensión más abarcadora sobre las dinámicas del liderazgo en contextos organizacionales actuales, resulta necesario complementar esta perspectiva con una teoría centrada en la práctica organizacional como lo es la teoría del liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006).

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006) provee una base conceptual relevante para destacar dimensiones como la inspiración, influencia idealizada y el desarrollo de otras personas. Históricamente, este estilo ha sido asociado con mayor frecuencia a las conductas y destrezas exhibidas por mujeres en puestos de poder (Kark, 2004). Ampliamente utilizado para describir estilos directivos orientados a resultados positivos, Kouzes y Posner (2019) conceptualizan este enfoque a partir de cinco prácticas clave: liderar con el ejemplo, inspirar una visión compartida, promover el cambio, empoderar a los seguidores y reconocer los logros. Asimismo, Zhao et al. (2024) subrayan la pertinencia contemporánea de este estilo, destacando su papel fundamental en la promoción de la cultura colaborativa y la equidad interna.

La integración de la teoría crítica feminista y el liderazgo transformacional permite ampliar el análisis del liderazgo femenino más allá de una visión centrada exclusivamente en la desigualdad. Mientras la teoría crítica feminista explica el origen y la persistencia de las barreras estructurales, el liderazgo transformacional aporta herramientas conceptuales para comprender cómo las mujeres ejercen y negocian efectivamente el poder en el entorno organizacional. En conjunto, ambas perspectivas ofrecen una base

sólida para analizar las experiencias de las mujeres en puestos de alta gerencia.

Contexto Local: El Vacío en la Literatura y los Sectores de Salud y de la Manufactura Farmacéutica

A pesar de los hallazgos de la literatura internacional, persiste una comprensión limitada sobre cómo estas dinámicas globales se manifiestan en el ecosistema organizacional en Puerto Rico. La investigación local sobre el liderazgo femenino en puestos ejecutivos sigue siendo fragmentada, ignorando cómo las líderes interpretan los estereotipos de género, negocian las expectativas asociadas al poder o configuran su identidad directiva ante las particularidades socioeconómicas del país. Si bien el trabajo cualitativo de Guzzi y Toro-Alfonso (2017) aportó un valioso punto de partida en la academia local al explorar cómo las mujeres gerentes en Puerto Rico interpretan el poder y resisten a estructuras corporativas no neutrales, aún persiste una necesidad de conocimiento especializado en sectores de alta complejidad técnica. La literatura puertorriqueña todavía no esclarece cómo las líderes en puestos netamente ejecutivos y de alta dirección, más allá de roles gerenciales generales, negocian las expectativas asociadas a la autoridad o configuran su identidad directiva ante las demandas macroeconómicas contemporáneas del país.

Por lo tanto, estudiar específicamente los sectores de la salud y la manufactura farmacéutica resulta imperativo por dos razones estratégicas. Primero, ambos sectores representan pilares económicos y productivos de Puerto Rico, donde la inversión en capital humano y científico es masiva. Segundo, encarnan una paradoja laboral idónea para este análisis: mientras el sector de la salud cuenta con una base operativa profundamente feminizada, y la manufactura farmacéutica concentra un alto volumen de mujeres en roles científicos y de control de calidad, ambos sectores exhiben una drástica reducción de representación femenina en sus juntas ejecutivas y puestos de alta dirección estratégica.

Por consiguiente, este estudio aporta a la literatura existente al proveer datos empíricos situados en un contexto caribeño y poscolonial, permitiendo contrastar las teorías globales del *double bind* (doble vínculo conductual) con las vivencias reales de ejecutivas puertorriqueñas. El valor de esta investigación radica en visibilizar las estrategias de negociación de poder, autoconfianza y apoyo social que utilizan estas líderes, sirviendo como referente

para el diseño de políticas organizacionales de equidad adaptadas a la realidad laboral puertorriqueño.

Objetivos de la Investigación

Alineado al marco teórico y al vacío de conocimiento identificado, el propósito de este artículo es analizar las experiencias de liderazgo de las mujeres en puestos de poder y alta dirección dentro de las industrias de la salud y la manufactura farmacéutica en Puerto Rico a partir de los estereotipos de género. De manera específica, los objetivos son: 1) analizar los significados que las mujeres ejecutivas otorgan al liderazgo femenino y cómo conceptualizan y manifiestan la feminidad en sus dinámicas de mando, 2) describir la valoración y el significado atribuido a los conceptos de asertividad y agresividad en el ejercicio de sus funciones, identificando posibles sesgos o dobles estándares evaluativos, 3) identificar los factores individuales y los elementos de apoyo social que fomentan la autoconfianza y permiten a las mujeres aspirar, acceder y permanecer en puestos de alta jerarquía, y 4) proponer recomendaciones prácticas basadas en las vivencias de las participantes que promuevan entornos organizacionales inclusivos y oportunidades equitativas de crecimiento laboral en Puerto Rico.

Método

Se utilizó una metodología cualitativa con enfoque fenomenológico interpretativo centrado en la evaluación de las experiencias e interpretación del significado que mujeres en puestos de alto liderazgo otorgan a sus trayectorias profesionales. Para recopilar la información, se realizaron entrevistas semiestructuradas entre los meses de marzo y abril de 2025, utilizando la modalidad virtual mediante la plataforma *Microsoft Teams*. La duración de las entrevistas fluctuó entre 42 minutos y una hora con 27 minutos y fueron grabadas. Una vez finalizadas, las entrevistas fueron transcritas textualmente para llevar a cabo los análisis a profundidad. Con el fin de proteger la confidencialidad de las participantes durante todo el manejo y análisis de los datos se utilizaron seudónimos creados por la investigadora.

Participantes

Luego de obtener la aprobación del comité de revisión institucional (*IRB*, por sus siglas en inglés) en marzo de 2025 (Protocolo # SP 25-11), se comenzó el

proceso de reclutamiento mediante la publicación de una convocatoria en las redes sociales profesionales (*LinkedIn* y *Facebook*) de la investigadora principal. Las profesionales que establecieron contacto inicial recibieron una llamada telefónica para explicarles el consentimiento informado, y se verificó el cumplimiento de los criterios de inclusión y exclusión. Tras aceptar participar voluntariamente, se programaron las fechas y horas para las entrevistas virtuales.

La cantidad de participantes se determinó siguiendo los postulados de Creswell y Poth (2018) quienes señalan que para una investigación cualitativa, con diseño fenomenológico, oscila entre tres y diez participantes. Para este estudio, la cantidad de participantes quedó constituida por diez mujeres líderes que se desempeñaban en los sectores de salud y manufactura farmacéuticos en Puerto Rico. Los criterios de inclusión fueron: ser una mujer mayor de 21 años, residente en Puerto Rico, que ocupara un puesto ejecutivo de alto nivel (i.e.: directora, gerente, CEO, entre otros) en la misma organización por al menos un año. Además, laborar en una organización perteneciente al sector de la salud y/o la manufactura farmacéutica y que atiende mercados en Puerto Rico. Para poder ser entrevistadas, debían poseer dominio del idioma español, contar con acceso a una computadora o un dispositivo móvil con Internet y disponibilidad para realizar y grabar la entrevista de manera virtual a través de *Microsoft Teams*.

Respecto a las características sociodemográficas de las diez participantes, la edad de siete de ellas ubicó en un rango de entre 51 y 61 años. En cuanto al estado civil, dos se identificaron como casadas, dos como solteras y seis como divorciadas. Sobre las responsabilidades familiares de cuidado, dos participantes señalaron ser cuidadoras de adultos mayores y tres indicaron tener dependientes a su cargo (véase *Tabla 1*).

En relación con el perfil profesional y la preparación académica, ocho de las diez participantes poseían una maestría, mientras que dos contaban con un grado de subespecialidad en medicina. La muestra se distribuyó de forma equitativa según el área industrial, quedando cinco participantes en el sector de salud y cinco en el de manufactura de productos farmacéuticos.

Tabla 1

Descripción general de las características sociodemográficas de las participantes

Participante	Rango de edad	Estado civil	Dependientes	Cuidadora de adulto mayor
La Directiva	51 a 61	Divorciada	0	0
La Estratega	51 a 61	Divorciada	2	0
La Inspiradora	Mayor de 61	Divorciada	0	0
La Visionaria	51 a 61	Soltera	0	0
La vanguardista	31 a 41	Divorciada	0	0
La Ejecutiva	51 a 61	Casada	2	2
La Transformadora	41 a 50	Casada	2	1
La empoderada	51 a 61	Soltera	1	0
La Pionera	51 a 61	Divorciada	0	0
La Innovadora	51 a 61	Divorciada	1	0

Respecto a la experiencia de un rol ejecutivo, una participante señaló tener entre uno y cinco años en el cargo, otra entre cinco y diez años, y ocho de ellas más de 10 años en un puesto ejecutivo. Respecto a su rol en la organización, una indicó formar parte de una junta directiva, dos ocupan una vicepresidencia, tres ejercían funciones ejecutivas a cargo de todas las operaciones organizacionales y cuatro desempeñaban un rol directivo en una sección especializada de la organización. Finalmente, respecto al rango salarial, dos participantes reportaron ingresos anuales menores a \$100,000.00, mientras que ocho indicó recibir un salario igual o superior a \$200,000.00 anuales (véase *Tabla 2*).

Instrumentos

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante dos instrumentos: un cuestionario de datos sociodemográficos para establecer el perfil de las participantes y una guía de preguntas semiestructuradas para entrevistas individuales. La guía de preguntas abiertas fue diseñada a partir de las categorías centrales del estudio: experiencias de liderazgo femenino, experiencia de liderazgo a partir de los estereotipos de género, redes de apoyo, autoconfianza y diversidad laboral. Con el fin de garantizar la pertinencia, claridad y el rigor conceptual del instrumento, la guía fue sometida a una evaluación de contenido mediante el juicio de expertas en el área antes de su aplicación en el campo, en este caso, las coautorías de este manuscrito.

Análisis de datos y criterios de rigor cualitativo

El proceso de análisis fenomenológico interpretativo se desarrolló siguiendo las seis etapas propuestas por Creswell y Poth (2018): (1) transcripción de las entrevistas, (2) familiarización con

los datos, (3) codificación inicial, (4) desarrollo de temas, (5) descripción textual y estructural y (6) síntesis de los hallazgos. Durante la transcripción se capturaron las palabras textuales, los tonos y los matices del lenguaje para garantizar una interpretación precisa de las experiencias vividas. La etapa de familiarización con los datos, implicó una lectura detallada de las transcripciones para identificar impresiones iniciales y temas emergentes. En la codificación inicial, los datos se segmentaron en fragmentos significativos que permitieran identificar patrones y significados relevantes a los objetivos de investigación.

El proceso analítico culminó con la definición de 16 categorías, tanto previamente establecidas como emergentes. Estas categorías fueron refinadas mediante el consenso entre juezas que codificaron la información de forma independiente contemplando diferencias y similitudes para poder definir las, codificarlas y discutir los resultados para alcanzar acuerdos en la codificación final. (Santos-González, 2019).

Para fortalecer el rigor metodológico, se atendieron los siguientes criterios de credibilidad y confiabilidad. El proceso de recolección de datos y análisis se sostuvo hasta que las participantes culminaran su aportación referente a la guía de preguntas. La investigadora adoptó una postura reflexiva continua (epoché/bracketing) durante las fases de recolección e interpretación, con el fin de controlar sesgos de subjetividad. Durante las entrevistas las participantes tuvieron la oportunidad de confirmar las interpretaciones derivadas de sus experiencias, lo que aseguró la coherencia entre los datos y el análisis. Finalmente, el consenso de juezas se logró mediante la discusión de discrepancias entre las tres codificadoras hasta alcanzar acuerdo,

garantizando así la consistencia en la clasificación de las categorías emergentes.

Tabla 2

Datos sobre la preparación académica y laboral de las participantes

Preparación académica	Sector laboral	Años en puesto ejecutivo	Rol actual	Rango salarial
Maestría Ingeniería	Manufactura	10 años o más	Directora Ejecutiva (responsable de todas las funciones dentro de una organización)	200K o más
Maestría Química	Manufactura	10 años o más	Directora Departamental (responsable de todas las funciones en una sección de la organización)	200K o más
Subespecialidad (Medicina)	Salud	10 años o más	Junta Directiva) Chief executive officer (CEO) el más alto nivel en la estructura organizacional)	200K o más
Maestría y Especialidad (Lic.)	Salud	10 años o más	Directora Ejecutiva (responsable de todas las funciones dentro de una organización)	Menor de \$100K
Maestría Salud	Salud	5 a 10 años	Directora Ejecutiva (responsable de todas las funciones dentro de una organización)	Menor de \$100K
Subespecialidad (Medicina)	Salud	10 años o más	Vicepresidencia	200K o más
Maestría Salud	Salud	10 años o más	Vicepresidencia	200K o más
Maestría Ingeniería	Manufactura	1 a 5 años	Directora Departamental (responsable de todas las funciones en una sección de la organización)	200K o más
Maestría y Especialidad (Lic.)	Manufactura	10 años o más	Directora Departamental (responsable de todas las funciones en una sección de la organización)	200K o más
Maestría Ingeniería	Manufactura	10 años o más	Directora Departamental (responsable de todas las funciones en una sección de la organización)	200K o más

Resultados

En esta sección se presentan los hallazgos del análisis fenomenológico interpretativo, organizados a tenor con los objetivos de investigación. La información se estructuró a partir de cuatro grandes dimensiones emergentes que permiten abordar el fenómeno del liderazgo femenino en Puerto Rico desde sus vertientes estructurales, relacionales y personales. Estas son: (a) la construcción del liderazgo desde enfoques relacionales del poder; (b) las experiencias de barreras estructurales y el mercado laboral local; (c) las estrategias de autogestión profesional y el doble estándar evaluativo; y (d) las recomendaciones prácticas para el avance de la mujer en la alta dirección.

Construcción del Liderazgo desde Enfoques Relacionales de Poder

Las participantes describieron el liderazgo como un proceso de influencia orientado a inspirar y guiar a otros hacia metas compartidas. Se identificó un consenso absoluto en torno a que el ejercicio del

liderazgo femenino se caracteriza por un enfoque empático, comunicativo y participativo. Este modelo contrasta con las dinámicas directivas tradicionales y autoritarias, las cuales las participantes las asocian predominantemente con el género masculino y con estructuras organizacionales rígidas. De igual forma, se observa una tendencia hacia prácticas asociadas al liderazgo transformacional, particularmente en el énfasis de la motivación intrínseca, el desarrollo de talento y la generación de compromiso organizacional. En congruencia con esta visión relacional, el concepto de poder fue reconceptualizado por las entrevistadas, definiéndolo no como un mecanismo de dominación o control jerárquico, sino como una capacidad colectiva de influencia que debe ejercerse de manera responsable y compartida.

La Estratega ilustró esta postura al manifestar: “*A mí no me gusta hablar de poder, yo hablo de influencia. Creo que el verdadero poder está en tú lograr influenciar a los que están a tu alrededor ya sean los de tu equipo o en roles superiores*”. Esta perspectiva refuerza un modelo de liderazgo menos autoritario y más inclusivo centrado en las relaciones interpersonales y la co-construcción de entornos colaborativos y basados en la confianza mutua.

Experiencias de Barreras Estructurales y el Mercado Laboral de Puerto Rico

A pesar de poseer trayectorias sólidas en puestos de alta dirección, las participantes reportaron la persistencia de barreras estructurales androcéntricas que limitan tanto el acceso equitativo como la permanencia sostenible en los niveles ejecutivos más altos. Entre estos obstáculos destacaron la disparidad en la asignación de oportunidades estratégicas de crecimiento y una invisibilización sistemática de sus aportaciones en los espacios formales de toma de decisiones estratégicas. Un hallazgo crítico de esta dimensión revela que las barreras no operan únicamente en el microclima inmediato de la organización, sino que se intersecan con las limitaciones político-económicas del mercado laboral en Puerto Rico. La configuración de los organigramas de empresas multinacionales (particularmente en la manufactura farmacéutica) restringe el techo de crecimiento dentro del país, forzando un dilema de emigración geográfica para las mujeres que aspiran a puestos de nivel global. Una participante describió esta paradoja estructural detallando lo siguiente:

“No quiero utilizar el cliché del techo de cristal, pero muchas veces está. Más allá de la parte de organización, la manera que están compuestos los organigramas, en Puerto Rico llegan hasta cierto nivel. Tú te tienes que mudar, te tienes que ir del país y si tú estás concentrado en aportar a tu país, ya no es alternativa. Para mí eso es una limitación que los puestos corporativos y todavía hoy en día es así, los puestos corporativos con mejores salarios y con mejores compensaciones no están a nivel de la isla”. [Innovadora].

Este testimonio ilustra cómo el desarrollo de liderazgo femenino en contextos locales está condicionado por la descentralización de las estructuras de toma de decisiones de las industrias clave.

Estrategias de Autogestión Profesional y el Doble Estándar Evaluativo

Para mitigar las barreras del entorno y asegurar la validación de su autoridad, las participantes mencionaron estrategias individuales de autogestión y proyección profesional. El análisis demostró que las destrezas de comunicación estratégica y la preparación técnica rigurosa constituyen los pilares fundamentales para blindar su credibilidad ante pares y superiores masculinos. Respecto a la necesidad de estructurar discursos ejecutivos basados en la evidencia, La Estratega expresó: *“Tienes que ir a hacer una propuesta con datos, saber adaptarla de acuerdo a la*

situación. Saber cuál es la estrategia y cuál es el plan de acción. Bien resumido, bien visual, no muchas palabras. Yo creo que las técnicas de presentación son bien importantes”.

En correspondencia con lo anterior, las participantes enfatizaron la obligatoriedad de dominar el mercadeo propio o la capacidad de visibilizar las competencias individuales como un requisito indispensable para competir en la alta gerencia. La Directiva comentó: *“Me he dedicado mucho a estudiar la parte de comunicación y lo sigo estudiando. Tienes que tener un buen balance entre estudios, habilidad y liderazgo, pero tienes que saber venderte bien, tienes que ser capaz de proyectarte bien. Tienes que poder demostrar que tienes el bagaje para poder hacer el puesto”.*

No obstante, el despliegue de estas competencias de firmeza y proyección ejecutiva se enfrenta directamente con la persistencia de un doble estándar evaluativo de género profundamente arraigado en la cultura organizacional. Cuando las mujeres adoptan conductas tradicionalmente vinculadas al rol de mando (como la pasión, la firmeza o la determinación), sus comportamientos sufren una penalización perceptual y son tipificados como rasgos de hostilidad.

En relación con la percepción de asertividad y agresividad, La Pionera verbalizó: *“Si un varón es pasional, se ve de una manera diferente, como determinado. La percepción de la mujer es diferente. Yo soy apasionada y se puede percibir como que estoy siendo agresiva”.* Este relato evidencia la persistencia del doble estándar en la evaluación de comportamientos de liderazgo según el género. Además, confirma la existencia de fronteras conductuales borrosas donde la asertividad de liderazgo femenino es vulnerable a ser decodificada negativamente bajo el estereotipo de la agresividad.

Características Individuales: Motivación, Desarrollo de Equipos y Manejo de Conflictos

Como parte de su autogestión, las participantes coinciden en el uso de características individuales orientadas a la optimización del clima laboral. En cuanto a la motivación y el desarrollo de equipos, las líderes priorizan el reconocimiento de la individualidad y el refuerzo positivo continuo. En cuanto a la motivación y el desarrollo de equipos, La Estratega indicó: *“El principio es entender que los motiva, porque todas las motivaciones son distintas y errores que yo cometí al principio de mi carrera es pensar que lo que me motiva a mí es lo que motiva a*

todo el mundo". Mientras que, la Directiva añadió: *"Es bien importante el refuerzo positivo, y lo hago con cosas pequeñas, no, no tiene que ser que alguien hizo algo heroico"*.

Este enfoque genera un beneficio mutuo entre el capital humano y la corporación, tal como lo describió la Vanguardista: *"He fomentado el desarrollo profesional de mi equipo y creo que las empresas deben de apoyar mucho más lo que es el desarrollo profesional de sus empleados porque es una win win situation", le va a añadir competencias al lado de en su área de especialidad al empleado, pero a la misma vez a la compañía. El empleado se siente que se está valorando"*.

Finalmente, ante el manejo de conflictos interpersonales, las ejecutivas rechazan las posturas punitivas y optan por estrategias basadas en la empatía y la mediación estructurada. La Estratega indicó: *"Lo primero que trato de hacer es entenderla situación y tratar de identificar qué es lo que puede estar sintiendo la otra persona para que reaccione de esa manera"*. La Vanguardista detalló su protocolo de solución: *"lo manejo identificando la raíz del conflicto, me reúno individualmente con cada persona para explorar la situación, identificar cuáles son esos provocadores o qué evento causó si hay de incomodidad y de considerarlo necesario hago un proceso de mediación de conflicto involucrando a ambas partes"*.

Recomendaciones Prácticas para el Avance del Liderazgo Femenino en las Organizaciones

A partir de la experiencia acumuladas, a lo largo de sus trayectorias, las participantes identificaron prácticas organizacionales y personales esenciales para que otras mujeres puedan avanzar hacia puesto de liderazgo y poder. Sus recomendaciones concretas estuvieron dirigidas hacia el plano organizacional y al desarrollo de las futuras generaciones de mujeres profesionales. Estas propuestas se articularon en dos ejes fundamentales: el patrocinio estratégico (*sponsorship*) y su participación en los espacios de poder dentro de la organización.

Mentoría y Sponsorship

Las líderes enfatizaron que el crecimiento vertical acelerado en las organizaciones no depende exclusivamente del mérito técnico, sino del acceso a redes de apoyo político dentro de la organización (*network*). En este sentido, se estableció una distinción crítica entre la mentoría tradicional y la figura de un patrocinador (*sponsor* o *advocate*), siendo este último

el actor clave que posee la influencia para proponer a la mujer en las mesas de toma de decisiones a puerta cerrada. En esta ocasión, hacemos énfasis que es una persona con el género masculino, dado que por sus interseccionalidades de privilegios le permiten alcanzar los puestos directivos. La Estratega señaló: *"Ese apoyo del Network que tú hagas es bien importante para el crecimiento de tu carrera y yo lo aprendí tarde en mi carrera"*. De la misma manera, La Innovadora mencionó: *"Soy fiel creyente de que en tu carrera tienes que tener tres personas: el mentor, el coach y el "sponsor", o el "advocate". Hasta que yo no tuve mi "sponsor", me quedé en un estatus quo en mi carrera. Puedes tener las credenciales, las experiencias, todo el training, las certificaciones, pero si tu nombre no se menciona, sino no tienes a alguien que hable por ti tras esa puerta, tienes que tener a alguien que sepa quién tú eres cuando tengan esas conversaciones"*.

Participación y Visibilidad de la Mujer en la Mesa de Toma de Decisiones

Como última recomendación práctica, las participantes enfatizaron la importancia de que las mujeres sean visibles y tener voz en los espacios de toma de decisiones. Deben superar los patrones de habituación que delegan el protagonismo a los pares masculinos. La ocupación física del espacio debe acompañarse de una participación intelectual activa. La Innovadora indicó: *"Si, tú luchaste por estar y tener un lugar en la mesa, ¡úsalo! No te sientes en la mesa y estés una hora en una reunión sin hablar"*. La Directiva recordó: *"tuve un jefe que me dijo que cuando llegábamos a los Conference, aunque hubiera espacio en la mesa, yo me sentaba en las sillas de atrás, pero que el que no se sienta en la mesa no tiene voz para negociar"*.

En síntesis, los resultados demuestran que las participantes que ocupan puestos de liderazgo y poder en los sectores de salud y manufactura farmacéutica en Puerto Rico logran subvertir y negociar activamente las limitaciones impuestas por los estereotipos de género mediante el despliegue de un liderazgo transformacional de corte relacional, el uso de redes de patrocinio estratégico y una constante fiscalización de su propia proyección profesional.

Discussion

El presente estudio tuvo como propósito describir y analizar las experiencias de mujeres líderes al alcanzar puestos de alto nivel de liderazgo y poder en Puerto Rico. Los hallazgos permiten avanzar desde un

ángulo fenomenológico hacia una interpretación hacia una interpretación teórica del liderazgo femenino como una práctica moldeada, resistida y negociada por factores estructurales de género. El liderazgo ejercido por las participantes se configura predominantemente desde un enfoque transformacional, caracterizado por la inspiración, la empatía y el desarrollo del talento. Sin embargo, en correspondencia con la postura analítica de esta investigación, esta tendencia no debe interpretarse únicamente como una preferencia disposicional o biológica de las mujeres, sino como una adaptación estratégica a entornos organizacionales históricamente masculinizados. Este hallazgo es consistente con lo planteado por Kark (2004), al sugerir que el liderazgo de la mujer no solo responde a características disposicionales, sino a procesos de legitimación dentro de estructuras que demandan simultáneamente fortalecer relaciones interpersonales y validar constantemente de sus competencias para asegurar el reconocimiento de su autoridad.

De igual manera, el liderazgo andrógino propuesto por Shanmugam et al. (2017) amplía la comprensión del fenómeno al proponer que líderes efectivos integra de manera adaptativa características tradicionalmente atribuidas tanto a lo masculino como al femenino. Los resultados de este estudio evidencian esta integración, particularmente en la adopción estratégica de comportamientos asociados a la firmeza, la toma de decisiones lógicas y la autoridad formal del rol en respuesta a contextos organizacionales influenciados por estereotipos. Álvarez Pérez (2022) presenta el liderazgo femenino como un ejercicio persuasivo, creativo, asertivo, humano e integrador; con rasgos que son congruentes con las experiencias reportadas por las participantes en ambas industrias estudiadas, quienes priorizan el trabajo en equipo y el desarrollo colaborativo como pilares de su efectividad directiva.

No obstante, el despliegue de esta firmeza ejecutiva coexiste con una tensión constante entre ejercer la asertividad y ser percibidas de forma penalizada como agresivas. Para navegar este doble estándar, las líderes se ven obligadas a regular minuciosamente su tono de voz, lenguaje y comportamientos corporales con el fin de evitar interpretaciones androcéntricas que debiliten su legitimidad. Si bien la literatura clásica (Shanmugam et al., 2017) asocia históricamente la asertividad, la independencia y la racionalidad con el estereotipo masculino, los hallazgos de esta investigación añaden un matiz contextual crítico: la mujer en la alta dirección en Puerto Rico transforma la asertividad en una práctica estratégicamente calculada y en un proceso de negociación identitaria constante dentro

del espacio laboral, distanciándose de ser una expresión espontánea o neutral de liderazgo.

Este hallazgo coincide y valida el trabajo previo de Guzzi y Toro-Alfonso (2017) en el contexto de Puerto Rico. Al igual que en sus hallazgos con mujeres gerentes, las ejecutivas de este estudio demuestran que las organizaciones locales no son espacios neutrales, sino estructuras androcéntricas donde las mujeres deben desplegar micro-estrategias políticas y alianzas intencionales para negociar el poder y validar su jerarquía. Sin embargo, el presente estudio extiende los aportes de Guzzi y Toro-Alfonso (2017) al demostrar que, en la alta dirección ejecutiva de los sectores de salud y manufactura farmacéutica, el poder sufre una reconceptualización radical por parte de las líderes, quienes lo configuran estrictamente como una capacidad de influencia, servicio y transformación colectiva, en lugar de un mecanismo tradicional de control o dominación. Esta reconceptualización se alinea con los postulados de la teoría crítica feminista (Creswell & Poth, 2018), al posicionar el estilo relacional femenino como una subversión y una respuesta adaptativa ante estructuras de autoridad históricamente inequitativas.

Por otra parte, las trayectorias de las participantes hacia la cúpula corporativa revelaron momentos de abstención o resistencia a asumir roles de mayor envergadura. Los datos demuestran que dicha abstención no responde a una falta de capacidad o autoeficacia individual, sino a la escasez de oportunidades dentro del mercado laboral de Puerto Rico (techo de cristal geográfico) y a la alta carga emocional que impone el intentar encajar en modelos ejecutivos masculinizados. Ante este panorama, los resultados confirman el papel fundamental de las redes de apoyo social, la mentoría y el *sponsorship* como mecanismos políticos que compensan los déficits estructurales de reconocimiento corporativo, fortalecen la autoconfianza y facilitan el acceso real a las juntas directivas. Estas vivencias permiten interpretar de manera confiable la metáfora del laberinto descrita por Eagly y Carli (2007): más allá de una sucesión de barreras aisladas, las trayectorias de las ejecutivas en Puerto Rico constituyen procesos continuos de validación, adaptación, resistencia y autogestión profesional.

Propuesta de Modelo Conceptual del Liderazgo Femenino en Puerto Rico

A partir de la integración de las perspectivas teorías de liderazgo, enfoques críticos de género y de los hallazgos emergentes, se propone un modelo conceptual del liderazgo femenino en Puerto Rico. Es

importante señalar que este modelo constituye una propuesta conceptual de corte cualitativo y contextualizada en Puerto Rico; por lo que no pretende establecer un modelo generalizable o validado empíricamente mediante enfoques cuantitativos. Su valor científico radica en su capacidad para articular y dar coherencia estructural a las experiencias fenomenológicas informadas por las participantes y en ofrecer una postura teórica para que investigaciones futuras amplíen, contrasten o refinen sus dimensiones.

Este modelo está compuesto por cinco dimensiones interrelacionadas: (1) el poder transformacional, entendido como la capacidad de influenciar, dirigir y generar cambio desde una perspectiva relacional y de servicio, rechazando la dominación o el control punitivo, (2) el estilo participativo, caracterizado por la centralidad de la empatía, la inclusión, el desarrollo de equipos horizontales y canales de comunicación efectivos, (3) la autogestión profesional, vinculada a la autoconfianza, la toma de decisiones basada en datos, el mercadeo propio, y las habilidades de presentación en altas esferas de poder como proyección del liderazgo, (4) las condiciones sistémicas y desafíos de género, que incluyen estereotipos de rol, doble estándar evaluativo (asertividad vs. agresividad), los sesgos androcéntricos de selección y las limitaciones de crecimiento geográfico, y (5) los sistemas de apoyo, tales como las redes familiares, el acompañamiento laboral, el coaching, la mentoría, críticamente, el *sponsorship* en los espacios de toma de decisiones.

Estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que interactúan en un ecosistema dinámico. Por ejemplo, la autogestión profesional de la líder es una respuesta directa para mitigar las condiciones sistémicas y los desafíos de género, mientras que las estructuras de apoyo actúan como mecanismos catalizadores fundamentales que posibilitan el ejercicio del poder transformacional y sostienen la

permanencia de la mujer en la alta dirección (véase Figura 2).

Implicaciones Prácticas

Los hallazgos del estudio contribuyen al campo del liderazgo organizacional al cuestionar la neutralidad asociada al género y los estilos de liderazgo. De igual forma, amplía la teoría feminista al mostrar como la mujer negocian activamente su identidad profesional dentro de estructuras desiguales.

A nivel institucional, este estudio invita a las organizaciones a incorporar análisis con perspectiva de género en sus políticas de gobernanza, retención y manejo del talento. En particular, resulta fundamental: 1) institucionalizar en los programas de formación de líderes el reconocimiento explícito de los estereotipos y sesgos inconscientes de género, visibilizando su impacto psicológico y profesional en la fuerza laboral femenina, 2) desarrollar programas formales de mentoría y *sponsorship* que acompañen a la mujer líder en su posicionamiento profesional y que garanticen que las personas en puestos directivos con poder de toma de decisiones promuevan de manera activa a mujeres en las juntas ejecutivas a puerta cerrada, 3) diseñar políticas organizacionales inclusivas que reconozcan y mitiguen la doble carga de cuidado (hijos y adultos mayores) que asumen las mujeres en puestos directivos en el contexto puertorriqueño, y 4) redefinir los perfiles de competencias directivas en las organizaciones, para validar y compensar estilos de liderazgo que utilicen la comunicación efectiva, la empatía y la colaboración horizontal como fortalezas estratégicas y no como debilidades conductuales.

Figura 2

Marco conceptual: liderazgo femenino a partir de las perspectivas de las mujeres en altos puestos de liderazgo en Puerto Rico-



Nota. Este modelo es derivado de evidencia cualitativa contextualizada a las experiencias de mujeres líderes en Puerto Rico. Elaboración propia.

Limitaciones y Fortalezas

Este estudio presenta limitaciones metodológicas que deben considerarse al interpretar sus resultados. En primer lugar, el proceso de selección de la muestra podría estar sujeto a un sesgo de selección inherente al criterio de inclusión, dado que las participantes corresponden a mujeres que ya ocupan puestos altos en la jerarquía organizacional y han logrado consolidar trayectorias exitosas. Este enfoque, aunque intencional para el objetivo del estudio, excluye deliberadamente las voces de aquellas mujeres que cuyas carreras interrumpidas de forma definitiva por las barreras del entorno. En segundo lugar, los sectores evaluados, salud y manufactura farmacéutica, poseen un alto grado de especialización técnica y dinámicas globales que podrían diferir sustancialmente de otros sectores en Puerto Rico.

Desde una perspectiva cualitativa, los hallazgos presentan limitaciones en términos de transferibilidad ya que describen detalladamente la realidad fenomenológica de un grupo específico de mujeres en Puerto Rico y no buscan generalización estadística. Por último, se reconoce que el rol de la investigadora como instrumento de recolección de datos puede introducir elementos de subjetividad.

A pesar de estas limitaciones, el estudio posee fortalezas metodológicas robustas. Provee una aproximación profunda, rica y contextualizada que enriquece la escasa literatura sobre la alta dirección femenina en contextos caribeños y poscoloniales. Asimismo, el rigor metodológico e interpretativo se vio fuertemente blindado mediante la implementación de estrategias cualitativas estrictas, tales como la saturación teórica, la reflexividad continua de la investigadora, la comprobación con miembros en tiempo real y el proceso de acuerdo y consenso inter-jueces con tres codificadoras independientes.

Recomendaciones

Reconociendo el carácter fenomenológico y exploratorio de este estudio, se proponen las siguientes recomendaciones para guiar las agendas investigativas y organizacionales en el país. En el ámbito investigativo, se sugiere que estudios futuros amplíen el tamaño de la muestra e incorporen una mayor diversidad de sectores laborales (i.e.: banca, tecnología, sector público, entre otros). Es prioritario integrar un enfoque metodológico interseccional que examine cómo se intersecta el género con múltiples identidades, tales como mujeres afrodescendientes, integrantes de las comunidades LGBTQ+, líderes con

diversidad funcional o jefas de familia solteras. Asimismo, resulta pertinente realizar diseños longitudinales que evalúen de qué forma evolucionan y se transforman las experiencias identitarias de las ejecutivas a lo largo de las distintas crisis macroeconómicas del país.

A nivel organizacional, los hallazgos evidencian la relevancia de las redes de apoyo, la mentoría y el *sponsorship* como mecanismo clave en el desarrollo del liderazgo femenino. En este sentido, se recomienda establecer sistemas formales de monitoreo y evaluación, tales como porcentos de promoción, retención y satisfacción laboral. Estos sistemas de medición permiten identificar y mitigar sesgos en la toma de decisiones. De igual forma, se exhorta a implementar espacios seguros de desarrollo de liderazgo que concienticen sobre las tensiones del doble estándar conductual, permitiendo a las profesionales consolidar estilos directivos auténticos y alineados a sus valores, reconociendo institucionalmente que la diversidad de género es un motor documentado de innovación y rendimiento organizacional.

Conclusión

El liderazgo femenino en Puerto Rico no puede comprenderse únicamente como un conjunto de estilos, competencias o habilidades individuales, sino como una práctica compleja que emerge en la interacción con estructuras organizacionales que están marcadas por la desigualdad de género. Si bien las participantes ejercen un liderazgo predominantemente participativo y transformacional, estos estilos se configuran no solo como una preferencia de motivación intrínseca, sino también como respuestas adaptivas a entornos organizacionales altamente estereotipados y androcéntricos.

Los hallazgos evidencian altos niveles de autoeficacia en las mujeres líderes, que deben ser acompañados de una demanda persistente de legitimación en entornos ejecutivos donde el género continúa regulando de manera invisible su credibilidad como profesional. Esta tensión de fondo revela una paradoja: el acceso físico a puestos de poder no elimina barreras estructurales, sino que transforma sus formas de manifestación y agudiza la vigilancia sobre el *performance* conductual de la líder.

En conjunto, los resultados proponen una reconceptualización del liderazgo femenino que trasciende enfoques tradicionales centrados en la capacitación remedial de la mujer. En su lugar, se posiciona como un proceso dinámico de negociación

identitaria y de resistencia estratégica dentro de estructuras organizacionales. Avanzar de forma genuina hacia la equidad laboral en Puerto Rico requiere no solo visibilizar e incrementar la presencia numérica de las mujeres en la mesa de toma de decisiones, sino cuestionar críticamente las prácticas organizacionales que reproducen de forma sutil la desigualdad, promoviendo transformaciones sistémicas que validen su autoridad y aseguren la sostenibilidad de sus trayectorias en la alta dirección.

Referencias

- Álvarez Pérez, G. (2022). Liderazgo transformacional y *engagement* laboral: El rol de la mujer líder. *Gestión y Estrategia*, 62, 9-18. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gve/2022n62/Alvarez>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Berbel, S. (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns de Psicologia*, 16(1). <https://doi-org.uapr.cobimet.org/10.5565/rev/qpsicologia.1204>
- Carbajal, J. (2018). Women and work: Ascending to leadership positions. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(1), 12–27. <https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1387084>
- Chen, C., Lai, I. K. W., & Kuang, T. (2025). A Systematic Literature Review of Female Leadership in Business (2014–2023). *SAGE Open*, 15(2), 1–17. <https://doi-org.uapr.cobimet.org/10.1177/21582440251340140>
- Cornejo, G. M., Sallan, J. M., & Coll, J. (2026). Barriers to female leadership: A review of the literature on the obstacles to accessing leadership positions. *Intangible Capital*, 22(1), 255. <https://doi.org/10.3926/ic.3238>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Departamento del Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico. (2022). *Información del mercado laboral Puerto Rico*. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de https://www.mercadolaboral.pr.gov/Publicaciones/Fuerza_Trabajadora/Participacion_Mujer.aspx
- Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. (2024). *Características de la población con*

- empleo en Puerto Rico: Enfoque de género y sectores industriales*. Gobierno de Puerto Rico.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007, September). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.4324/9780429494000-17>
- Ferguson. (2020). Las visiones del trabajo en la teoría feminista. *Archivos de Historia del Movimiento Obrero y la Izquierda*, 16, 17–36. <https://doi-org.aumia.cobimet.org/10.46688/ahmoi.n16.242>
- Gierke, L. A., Schlamp, S., & Gerpott, F. H. (2025). Which organizational context factors help women to obtain and retain leadership positions in the 21st century? A systematic review and research agenda for human resource management. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 336–370. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12568>
- Gomoryova, K. (2024). Female Leadership and Financial Performance: A Meta-Analysis. *ideas.repec.org*. <https://ideas.repec.org/p/fau/wpaper/wp202406.html>
- Guzzi, A., & Toro-Alfonso, J. (2017). Universo paralelo en las organizaciones: Experiencias de mujeres gerentes en contextos laborales en Puerto Rico. En I. Serrano-García & D. Pérez-Jiménez (Eds.), *Diversas miradas al género, el VIH/SIDA y la orientación sexual: El legado de José Toro-Alfonso* (pp. 1–30). Asociación de Psicología de Puerto Rico.
- Hoyt, C. L., & Simon, S. (2024). Social psychological approaches to women and leadership theory. In *Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 65–83). <https://doi.org/10.4337/9781035306893.00015>
- Hull, K. E., Overbeck, J. R., Smillie, L. D., & Howe, P. D. (2022). The P-Word: Power aversion and responsibility aversion as explanations for the avoidance of power. *Journal of Applied Social Psychology*, 52, 184–196. <https://doi.org/10.1111/jasp.12857>
- Kay, K. & Shipman, C. (2023). *The power code*. Harper Business.
- Kalbarczyk, A., Banchoff, K., Perry, K. E., Nielsen, C. P., Malhotra, A., & Morgan, R. (2025). A scoping review on the impact of women's global leadership: evidence to inform health leadership. *BMJ Global Health*, 10(2), e015982. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2024-015982>
- Kark, R. (2004). The transformational leader: Who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management* 17(2). <https://doi.org/10.1108/09534810410530593>
- Kartolo, A. B., Kwantes, C. T., & Ghadiri, S. (2026). The impact of gender and ethnic stereotypes on women's leadership evaluations. *Equality Diversity and Inclusion an International Journal*, 1–20. <https://doi.org/10.1108/edi-06-2025-0444>
- Khushk, A., Zengtian, Z., & Hui, Y. (2022). Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review. *Gender in Management an International Journal*, 38(3), 287–304. <https://doi.org/10.1108/gm-01-2022-0028>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2019). *Leadership in Higher Education: Practices That Make A Difference: Vol. 1st edition*. Berrett-Koehler Publishers.
- Romero-Goicochea, E. P., Arevalo-Becerra, S. D., & Cordova-Buiza, F. (2026). Empowering women in business: a systematic review of key factors and leadership pathways. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102692. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102692>
- Santos-González A. (2019). *Proceso de participación ciudadana y competencias ciudadanas de jóvenes adolescentes de dos organizaciones de base comunitaria en Puerto Rico*. <https://www.proquest.com/openview/c813c6789eacf43e7ef9df0c1a39dba2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Segarra, M., Vélez, N., & Colón, J. (2022). La paradoja del cuidado: Radiografía del liderazgo femenino en las instituciones hospitalarias de Puerto Rico. *Revista de Administración Pública y Salud*, 15(2), 78–95.
- Shanmugam, M., Amaratunga, R. D. G., & Haigh, R. P. (2007). *Leadership styles: Gender similarities, differences and perceptions*. Presented at 7th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment, Salford Quays, UK. <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB16523.pdf>
- Sutanto, E. M., & Aveline, V. (2021). Women leadership and its association to individual characteristics, social support, and diversity of work environment. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 807–817.

Conflicto de Intereses: Los/as autores/as declaran no tener conflicto de intereses asociados con la publicación.

Aprobación de la Junta de Revisión Institucional para la Protección de Seres Humanos en la Investigación:

El presente estudio gestionó la aprobación y autorización de la Junta de Revisión Institucional (IRB) de Universidad Carlos Albizu, San Juan, Puerto Rico.

Consentimiento Informado: Las personas participantes completaron el consentimiento informado de forma presencial.

Financiamiento: Esta investigación no tuvo financiamiento.

Declaración de Transparencia: Uso de Inteligencia Artificial Generativa en la Redacción Científica

Las autorías declaran que durante la fase de preparación y optimización de este manuscrito se utilizaron herramientas de Inteligencia Artificial Generativa (IA) con el único propósito de mejorar el estilo de redacción, la sintaxis académica, la coherencia gramatical y la traducción técnica del resumen al idioma inglés.

Es imperativo certificar que la recopilación de los datos primarios, el reclutamiento de las diez participantes bajo el amparo del Comité de Revisión Institucional (IRB), el proceso de codificación fenomenológica (interjueces), el análisis cualitativo y la conceptualización original de las dimensiones del modelo de liderazgo presentado fueron realizados de forma íntegra, exclusiva y autónoma por la investigadora principal.

De acuerdo con las directrices éticas de publicación de la *American Psychological Association* (APA, 7ma edición), las herramientas de IA no se consideran coautoras de este trabajo, y la autora asume la responsabilidad total por la veracidad, el rigor metodológico y el contenido intelectual reflejado en este artículo.

Agradecimientos

La autora principal desea expresar su más sincero agradecimiento a las juezas expertas que colaboraron en este proyecto por sus valiosas observaciones y recomendaciones.
