

**EXPLORANDO EL SESGO DE GÉNERO EN LAS PRÁCTICAS
DE RECURSOS HUMANOS**

Por

Migdalia González Arroyo

Disertación sometida al Programa Doctoral en Desarrollo Empresarial y Gerencial del
Recinto de San Germán de la Universidad Interamericana de Puerto Rico para optar por
el grado de Doctora en Desarrollo Empresarial con especialidad en Recursos Humanos

Universidad Interamericana de Puerto Rico

Recinto de San Germán

10 de febrero de 2026

Explorando el sesgo de género en las prácticas de Recursos Humanos

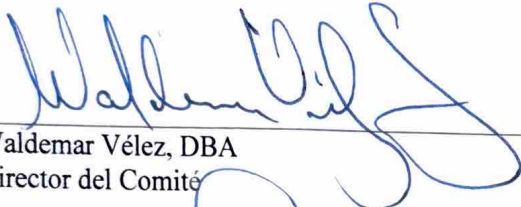
Por

Migdalia González Arroyo

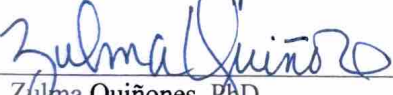
Nosotros los miembros del Comité de Disertación Doctoral y del Comité de Defensa de la estudiante Migdalia González Arroyo, certificamos que la investigación sometida por cumple con los requisitos para las disertaciones doctorales establecidos por el Programa Doctoral en Desarrollo Empresarial y Gerencial del Recinto de San Germán, de la Universidad Interamericana de Puerto Rico y, para que así conste, firmamos, certificando la aprobación de la misma.

Aprobada:

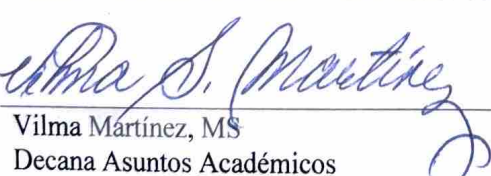
10/2/2026
Fecha


Waldemar Vélez, DBA
Director del Comité

Andrés Gutiérrez, PhD
Codirector del Comité


Zulma Quiñones, PhD
Codirectora del Comité


Carlos Irizarry Guzmán, DBA
Director Escuela de Estudios Graduados e Investigación


Vilma Martínez, MS
Decana Asuntos Académicos

2/10/2026
Fecha

2/10/2026
Fecha

10/febrero/2026
Fecha

Agradecimientos

Doy gracias a Dios por la fortaleza, la claridad y la perseverancia que me ayudaron a terminar este proyecto académico, un logro importante en mi vida personal y profesional. La disciplina, la fe y la esperanza fueron claves en este proceso.

Agradezco al presidente del Comité de Disertación, el Dr. Waldemar Vélez, por su guía, su rigor académico y su apoyo durante todo el proceso. También doy las gracias a la Dra. Zulma Quiñones y al Dr. Andrés Gutiérrez por sus aportes, disposición y respaldo en el desarrollo de esta investigación.

El apoyo académico, la retroalimentación a tiempo y la comunicación constante del comité fueron esenciales para fortalecer este trabajo y concluir con éxito esta etapa doctoral.

Reconozco la inspiración de las mujeres que, con su ejemplo, han abierto camino y demostrado nuestra capacidad para alcanzar metas académicas y profesionales. Como dijo Michelle Obama, “There is no limit to what we, as women, can accomplish.” Esta frase me acompañó y reafirmó mi convicción de que el esfuerzo, la preparación y la perseverancia son claves para que las mujeres transformen sus realidades y aporten al conocimiento desde espacios antes limitados.

Resumen

Esta disertación examinó el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos y su impacto en el acceso, el avance y la retención de las mujeres en posiciones de liderazgo en Puerto Rico. El estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo, utilizando un diseño de análisis histórico-documental que integró fuentes académicas, institucionales, legislativas y de organismos internacionales. El marco teórico se fundamentó en la Teoría de la Discriminación Estructural, la Teoría de la Homosociabilidad y la Teoría de los Roles de Género, e incorporó, de manera complementaria, el concepto del techo de cristal como manifestación observable de dichas dinámicas.

Palabras clave: sesgo de género, recursos humanos, liderazgo femenino, barreras estructurales y culturales, homosociabilidad, redes de poder, Puerto Rico

Abstract

This dissertation examined gender bias in human resource management practices and its impact on women's access to, advancement in, and retention within leadership positions in Puerto Rico. The study adopted a qualitative approach through a historical-documentary research design, integrating academic literature, institutional reports, legislative documents, and publications from international organizations. The theoretical framework was grounded in Structural Discrimination Theory, Homosociality Theory, and Gender Role Theory. It incorporated the concept of the glass ceiling as an observable outcome of these interrelated dynamics..

Keywords: Gender bias; human resources, women's leadership, structural and cultural barriers, homosociality, power networks, Puerto Rico

Lista de Tablas

Tabla 1 Alineamiento: preguntas, objetivos e hipótesis	17
Tabla 2 Síntesis de aportes legislativos recientes	38
Tabla 3 Comparación de barreras estructurales entre el sector público y privado	43
Tabla 4 Alineamiento metodológico del estudio	48
Tabla 5 Evidencia documental del sesgo de género en las prácticas de recursos humanos (Hipótesis 1)	56
Tabla 6 Barreras estructurales y culturales que inciden en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo (hipótesis 2)	58
Tabla 7 Relación entre transparencia organizacional y desigualdad salarial de género (Hipótesis 3)	61
Tabla 8 Redes de poder, homosociabilidad y oportunidades de desarrollo profesional (Hipótesis 4)	62
Tabla 9 Políticas de flexibilidad laboral y retención del talento femenino (Hipótesis 5)	64

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo conceptual inicial: el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos y su impacto en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo **13**

Figura 2 Modelo conceptual revisado: dinámicas interrelacionadas del sesgo de género en las prácticas de recursos humanos **65**

Tabla de Contenido

Página de aprobación	<i>ii</i>
Agradecimientos	<i>iii</i>
Resumen	<i>iv</i>
Lista de Tablas	<i>v</i>
Lista de Figuras	<i>vi</i>
Tabla de contenido	<i>vii</i>

Capítulo I. Introducción: Planteamiento del Problema de Investigación 1

Introducción	<i>1</i>
Justificación	<i>2</i>
Antecedentes	<i>4</i>
Planteamiento del problema	<i>6</i>
Propósito del estudio	<i>8</i>
Justificación	<i>8</i>
Naturaleza del estudio	<i>9</i>
Marco teórico	<i>12</i>
Enfoques complementarios	<i>12</i>
Objetivos de la investigación	<i>14</i>
Preguntas de investigación	<i>14</i>
Hipótesis del estudio	<i>15</i>
Alcance y delimitaciones del estudio	<i>18</i>
Suposiciones del estudio	<i>19</i>
Conceptos	<i>19</i>
Síntesis	<i>20</i>

Capítulo 2. Revisión de literatura 22

Historia de la discriminación de género en Puerto Rico	<i>25</i>
Cultura patriarcal y segregación del poder	<i>28</i>
Sesgo de género en los procesos de contratación y evaluación del desempeño	<i>28</i>
Barreras estructurales y culturales en el acceso de las mujeres al liderazgo: aportes de la literatura	<i>31</i>
Impacto de la violencia de pareja íntima (VPI) en el ámbito laboral	<i>32</i>
Historia de las mujeres en el liderazgo puertorriqueño	<i>33</i>
Aportes legislativos recientes en materia de género y equidad laboral en Puerto Rico	<i>35</i>
Liderazgo femenino en el sector público y privado	<i>39</i>
Resumen	<i>44</i>

Capítulo 3. Metodología 46

Introducción	46
Diseño de la investigación	46
Enfoque metodológico	47
Población y muestra	48
Criterios para la selección y evaluación de documentos	49
Procedimiento de análisis de datos	50
Consideraciones éticas	51
Limitaciones de la metodología	52
Resumen	52

Capítulo 4. Resultados 54

Introducción	54
Resultados relacionados con la Hipótesis H ₁ : sesgo de género en las prácticas de RRHH y avance profesional de las mujeres	54
Resultados relacionados con la Hipótesis H ₂ : barreras estructurales y culturales y acceso de las mujeres al liderazgo	57
Resultados relacionados con la Hipótesis H ₃ : transparencia, compensación y desigualdad salarial	58
Resultados relacionados con la Hipótesis H ₄ : redes de poder, homosociabilidad y mentoría	61
Resultados relacionados con la Hipótesis H ₅ : políticas de flexibilidad laboral y retención del talento femenino	63
Resumen de los hallazgos	64

Capítulo 5. Discusión y Conclusiones 66

Introducción	66
Discusión de los hallazgos	66
Discusión de las hipótesis	68
Resumen	72
Discusión del modelo conceptual	72
Conclusiones del estudio	75
Aportaciones de la investigación	76
Limitaciones del estudio	77
Recomendaciones	77
Cierre	80

Referencias 82

Apéndices 90

Apéndice A Matriz de análisis documental 91

Apéndice B Protocolo metodológico de búsqueda y selección documental **92**

Apéndice C Comparación internacional de mecanismos de equidad salarial y liderazgo femenino **94**

Apéndice D Certificación de edición **95**

Capítulo I.

Introducción: Planteamiento del Problema de Investigación

Esta investigación exploró cómo el género influyó en las prácticas de recursos humanos (RR. HH.) y en su impacto en el crecimiento profesional de las mujeres en Puerto Rico. A pesar de los avances alcanzados en materia legislativa y en la formulación de políticas orientadas a la equidad de género, muchas mujeres continuaron enfrentando obstáculos significativos en su desarrollo profesional, especialmente en sectores tradicionalmente dominados por hombres. La literatura documentó ampliamente este fenómeno, señalando cómo los prejuicios (tanto conscientes como inconscientes) incidieron en procesos clave como la contratación, la promoción y la compensación salarial, contribuyendo a la reproducción de desigualdades de género en el ámbito laboral (Eagly & Carli, 2007; Heilman, 2012).

En el contexto puertorriqueño, esta situación resultó especialmente relevante debido a la coexistencia de un marco legal que promovió la igualdad de oportunidades y de resultados laborales que continuaron reflejando desigualdades persistentes. Los datos del *Informe sobre la participación de la mujer en la fuerza laboral en Puerto Rico* evidenciaron que la participación femenina en el mercado laboral siguió siendo inferior a la de los hombres, a pesar de que las mujeres representaron una proporción significativa de la población en edad productiva (Departamento del Trabajo y Recursos Humanos [DTRH], 2023).

Asimismo, su presencia en posiciones de liderazgo y en sectores de alta remuneración continuó siendo limitada. Esta brecha puso de manifiesto una desconexión

entre la normativa vigente y las prácticas organizacionales de recursos humanos, lo que sugirió que la existencia de políticas formales no garantizó, por sí sola, resultados equitativos en el acceso al liderazgo y al desarrollo profesional (Dones, 2010).

En este marco, el presente estudio se propuso analizar cómo el sesgo de género se manifestó en las prácticas de RR. HH. en Puerto Rico y examinó en qué medida dichas prácticas contribuyeron a perpetuar las desigualdades en las trayectorias profesionales de las mujeres. La relevancia de este análisis radicó en la necesidad de comprender cómo las normas culturales y organizacionales influyeron en la percepción del liderazgo femenino y cómo dichas percepciones se tradujeron en decisiones concretas de evaluación, promoción y asignación de oportunidades. A pesar de los logros alcanzados por las mujeres en educación y capacitación, persistieron patrones de evaluación desiguales, en particular en el acceso a puestos de liderazgo.

Esta brecha entre las capacidades demostradas por las mujeres y las oportunidades efectivamente disponibles evidenció una problemática estructural y cultural que trascendió el ámbito individual y requirió ser analizada de manera sistemática. A través de una revisión crítica de la literatura y del análisis de estudios previos, esta investigación buscó aportar una comprensión más profunda de los factores que sostuvieron la desigualdad de género en el entorno laboral y contribuyeron al desarrollo de estrategias fundamentadas en evidencia empírica y en marcos teóricos robustos.

Justificación

El análisis de los sesgos de género en las prácticas de RR. HH. resultó fundamental para comprender las dinámicas que siguieron limitando el acceso de las

mujeres a oportunidades de desarrollo profesional y a posiciones de liderazgo en el mercado laboral puertorriqueño. A pesar de los avances normativos y del aumento de los niveles de participación y de preparación académica de las mujeres, persistieron desigualdades estructurales que se reprodujeron a través de procesos organizacionales aparentemente neutrales, como la contratación, la evaluación del desempeño y la promoción.

Desde una perspectiva académica, esta investigación aportó al cuerpo de conocimiento sobre la discriminación estructural al examinar cómo las prácticas de recursos humanos actuaron como mecanismos de reproducción de las desigualdades de género en contextos organizacionales específicos. El estudio integró marcos teóricos como la Teoría de la Discriminación Estructural, la Teoría de los Roles de Género y la Teoría de la Homosociabilidad, contribuyendo a una comprensión más amplia e interrelacionada del fenómeno del techo de cristal y de las barreras que enfrentaron las mujeres en sus trayectorias hacia posiciones de liderazgo.

En términos prácticos y organizacionales, los hallazgos de esta investigación ofrecieron insumos relevantes para las organizaciones públicas y privadas interesadas en revisar y transformar sus prácticas de gestión de recursos humanos. Al identificar patrones de sesgo y barreras estructurales, el estudio aportó evidencia que pudo orientar el diseño de estrategias institucionales para promover entornos laborales más equitativos, diversos e inclusivos, así como procesos de toma de decisiones más transparentes y justos.

Finalmente, desde una perspectiva de política pública, el presente estudio resultó pertinente para informar sobre el desarrollo, la implementación y la fiscalización de iniciativas orientadas a la equidad de género en el empleo. Al visibilizar la brecha entre el marco legal vigente y su aplicación efectiva en las prácticas organizacionales, el estudio contribuyó a fortalecer el análisis crítico de las políticas públicas y a promover acciones orientadas a garantizar la igualdad de oportunidades para las mujeres en todos los niveles del mercado laboral.

Antecedentes

La participación de las mujeres en el mercado laboral experimentó transformaciones significativas a lo largo del siglo XX y en los inicios del siglo XXI, en particular en lo relativo al acceso a la educación formal y a ocupaciones previamente reservadas a los hombres. No obstante, la literatura académica documentó que estos avances no se tradujeron de manera proporcional en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo y a la toma de decisiones, lo que evidenció la persistencia de desigualdades estructurales en los entornos organizacionales.

Desde una perspectiva histórica, los estudios sobre trabajo y género señalaron que la incorporación de las mujeres al empleo remunerado estuvo condicionada por modelos sociales y económicos que reforzaron la división sexual del trabajo. Bajo estos modelos, las mujeres fueron históricamente ubicadas en ocupaciones asociadas al cuidado, la administración doméstica y los servicios, mientras que los hombres concentraron el acceso a posiciones de autoridad, dirección y control organizacional. Esta distribución desigual del poder se consolidó a través de prácticas institucionales y normativas que, aun

cuando no siempre fueron explícitamente discriminatorias, reprodujeron jerarquías de género de manera sistemática.

El desarrollo de marcos teóricos como la Teoría de la Discriminación Estructural permitió explicar cómo las desigualdades de género se mantuvieron en el tiempo mediante reglas, procedimientos y culturas organizacionales que aparentaron neutralidad, pero generaron efectos diferenciados para hombres y mujeres. Desde esta perspectiva, la desigualdad no se concibió como el resultado de decisiones individuales aisladas, sino como un fenómeno arraigado en estructuras institucionales que condicionaron las oportunidades de acceso, permanencia y ascenso dentro de las organizaciones.

De manera complementaria, la Teoría de los Roles de Género contribuyó a comprender cómo las expectativas sociales asignadas a hombres y mujeres influyeron en su inserción y trayectoria laboral. Estas expectativas, internalizadas desde edades tempranas y reforzadas por procesos de socialización formal e informal, contribuyeron a la construcción de estereotipos que asociaron el liderazgo con atributos tradicionalmente masculinos, tales como la autoridad, la competitividad y la disponibilidad total para el trabajo. Como resultado, las mujeres que aspiraron a posiciones de liderazgo enfrentaron evaluaciones más rigurosas y estándares más exigentes que sus pares masculinos.

Asimismo, la Teoría de la Homosociabilidad permitió analizar cómo las redes informales de poder dentro de las organizaciones tendieron a reproducir privilegios de grupo, favoreciendo la promoción y el patrocinio de individuos con características similares a las de quienes ya ocuparon posiciones de liderazgo. En contextos organizacionales donde los espacios de poder fueron históricamente masculinizados,

estas dinámicas contribuyeron a limitar el acceso de las mujeres a redes estratégicas de mentoría, patrocinio y toma de decisiones, reforzando la exclusión de manera indirecta.

En el ámbito de los recursos humanos, estas dinámicas históricas y teóricas se tradujeron en prácticas organizacionales que continuaron reproduciendo desigualdades de género. La literatura documentó cómo los procesos de contratación, evaluación del desempeño y promoción profesional pudieron operar como mecanismos de reproducción de sesgos, aun en organizaciones que contaron con políticas formales de igualdad. De este modo, las prácticas de recursos humanos se convirtieron en un espacio clave para el análisis de la desigualdad de género, al constituir el punto de intersección entre normativas institucionales, culturas organizacionales y trayectorias individuales.

En conjunto, este trasfondo histórico y teórico permitió situar el presente estudio en una tradición de análisis crítico sobre género, trabajo y poder organizacional. Al reconocer que las desigualdades observadas en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo respondieron a procesos estructurales sostenidos a lo largo del tiempo, se estableció la base conceptual necesaria para examinar cómo dichas dinámicas continuaron manifestándose en las prácticas de RR. HH. en el contexto puertorriqueño.

Planteamiento del problema

En Puerto Rico, al igual que en muchas otras sociedades, el sesgo de género en las prácticas de RR. HH. continuó siendo una barrera persistente para la equidad laboral. Aunque se lograron avances en políticas de igualdad y se promovieron iniciativas orientadas a cerrar la brecha de género, las mujeres aún enfrentaron obstáculos estructurales y culturales que limitaron su acceso a oportunidades laborales en

condiciones equitativas. Esta situación se agravó particularmente en los procesos de contratación, promoción y compensación, donde la desigualdad se manifestó tanto de forma explícita como implícita.

Las mujeres continuaron subrepresentadas en posiciones de liderazgo y en sectores de alta remuneración, a pesar de contar con niveles de educación iguales o superiores a los de sus pares masculinos. Esta realidad evidenció que el mérito y la preparación no siempre fueron los factores decisivos en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, lo que puso en entredicho la transparencia y la objetividad de las prácticas de RR. HH.

Como resultado, se perpetuaron desigualdades económicas, sociales y profesionales que afectaron no solo a las mujeres individualmente, sino también al desarrollo sostenible del país. Este estudio abordó esta problemática desde un enfoque histórico-documental, reconociendo que las desigualdades observadas fueron el resultado de procesos estructurales sostenidos a lo largo del tiempo.

Este problema tuvo implicaciones directas en el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número cinco (5) de las Naciones Unidas, que instó a los Estados y a los actores sociales a garantizar la igualdad de género y a empoderar a todas las mujeres y niñas. La persistencia del sesgo de género en el entorno laboral limitó la autonomía económica de las mujeres, obstaculizó su participación plena en la vida productiva y restringió el potencial innovador y competitivo de las organizaciones.

Por tanto, fue urgente analizar cómo se manifestaron estos sesgos en el contexto puertorriqueño, especialmente en las prácticas institucionales y organizacionales, para

identificar puntos críticos de intervención. Esta investigación buscó atender esa necesidad, aportando evidencia teórica y práctica que permitió comprender las raíces del problema y formular estrategias efectivas para promover un entorno laboral más justo e inclusivo.

Propósito del estudio

Este estudio analizó cómo el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos en Puerto Rico incidió en el desarrollo profesional de las mujeres. Mediante un análisis exhaustivo de la literatura, se identificaron las principales barreras en el ámbito laboral, se evaluaron las estrategias implementadas para reducir la desigualdad y se propusieron soluciones fundamentadas en teorías y evidencia empírica.

Esta investigación aportó conocimientos relevantes sobre la equidad de género en el ámbito laboral, proporcionando información útil para empleadores, responsables de políticas públicas y académicos comprometidos con la reducción de las brechas de género en las organizaciones. En síntesis, el estudio buscó contribuir tanto al ámbito académico como al empresarial, facilitando la identificación de obstáculos y el desarrollo de estrategias para promover entornos laborales más equitativos e inclusivos.

Justificación

Este estudio fue relevante debido al impacto significativo que el sesgo de género tuvo en la equidad laboral y el desarrollo profesional de las mujeres en Puerto Rico. Comprender cómo estas desigualdades afectaron la participación femenina en el mercado de trabajo y el acceso a roles de liderazgo fue esencial para diseñar políticas y estrategias efectivas que fomentaran la igualdad de oportunidades (ONU Mujeres, 2022). Además,

este estudio ofreció un análisis basado en evidencia empírica que pudo servir de referencia para investigaciones futuras y propuestas legislativas orientadas a la equidad de género.

Desde una perspectiva organizacional, abordar el sesgo de género en RR. HH. no solo fue un imperativo ético, sino también un factor clave para mejorar la productividad y la diversidad en los equipos de trabajo (Heilman, 2012). Las empresas que implementaron prácticas inclusivas y equitativas generalmente obtuvieron mejores resultados en innovación, desempeño y satisfacción de los empleados (Catalyst, 2020). Siendo así, este estudio contribuyó tanto a la academia como a la gestión empresarial mediante la identificación de barreras y de estrategias efectivas para la equidad de género en el ámbito laboral.

Naturaleza del estudio

Este estudio adoptó un enfoque cualitativo de carácter histórico-documental, orientado al análisis sistemático de la literatura académica, las investigaciones previas, los informes gubernamentales y los documentos institucionales relevantes. A través de este diseño, se examinó cómo el sesgo de género se manifestó y se reprodujo en las prácticas de recursos humanos en Puerto Rico, en particular en los procesos de contratación, evaluación del desempeño y promoción profesional.

La revisión y el análisis de fuentes documentales permitieron identificar patrones recurrentes de discriminación de género, así como tendencias históricas y contemporáneas que configuraron el entorno laboral puertorriqueño. Este enfoque posibilitó, además, contextualizar dichas prácticas en marcos sociales, culturales e

institucionales más amplios, reconociendo que las desigualdades observadas no respondieron a factores individuales, sino a dinámicas estructurales persistentes.

El carácter cualitativo del estudio facilitó una comprensión profunda de los factores estructurales y culturales que sostuvieron la desigualdad de género en el ámbito laboral, así como de los mecanismos mediante los cuales estas desigualdades se reprodujeron en las organizaciones. A partir de este análisis, la investigación contribuyó a la identificación de áreas críticas para la reflexión académica y ofreció insumos analíticos que pudieron informar el fortalecimiento de políticas públicas y de prácticas organizacionales orientadas a la equidad de género en el mercado laboral de Puerto Rico.

Marco teórico

Esta investigación se apoyó en tres enfoques principales que permitieron analizar de manera integral las causas y los mecanismos del sesgo de género en las prácticas de recursos humanos en Puerto Rico: la Teoría de la Discriminación Estructural, la Teoría de los Roles de Género y la Teoría de la Homosociabilidad.

La Teoría de la Discriminación Estructural (Wilson, 1987; Reskin, 2003) sostuvo que la desigualdad de género no fue únicamente el resultado de prejuicios individuales, sino que estuvo arraigada en las estructuras organizacionales, las normas institucionales y las prácticas laborales. Esta teoría fue fundamental para analizar cómo los procesos de contratación, promoción y evaluación del desempeño pudieron estar diseñados de manera que, de forma sistémica, favorecieran a los hombres. En el contexto puertorriqueño, estudios como los de Rivera y González (2019) demostraron que las políticas de RR. HH.

continuaron siendo opacas y sesgadas, lo que obstaculizó el ascenso profesional de las mujeres en múltiples sectores.

La Teoría de los Roles de Género (Eagly, 1987; Bem, 1981) sostuvo que la sociedad asignó características y comportamientos distintos a hombres y mujeres, lo que influyó en las percepciones sobre su idoneidad para ciertos roles. En el ámbito laboral, estas normas culturales asociaron el liderazgo con atributos masculinos como la competitividad y la toma de decisiones firmes, mientras que los atributos comunales asignados a las mujeres, como la empatía y la cooperación, fueron subvalorados. En Puerto Rico, Santiago y Dávila (2018) encontraron que las mujeres líderes enfrentaron niveles más altos de escrutinio, lo que reforzó la necesidad de considerar esta perspectiva en el análisis del sesgo de género en RR. HH.

La Teoría de la Homosociabilidad (Kimmel, 1994; Williams, 1995) planteó que las personas en posiciones de poder tendieron a asociarse, confiar y promover a quienes se les parecieron, especialmente en términos de género. Esta teoría permitió comprender cómo las redes de poder, históricamente dominadas por los hombres, reprodujeron la exclusión de las mujeres. En el contexto puertorriqueño, investigaciones como las de Aponte y Matos (2017) evidenciaron que las redes de mentoría y de contacto profesional estuvieron dominadas por hombres, lo que limitó las oportunidades de las mujeres para acceder a posiciones estratégicas.

Estas teorías no se utilizaron de manera aislada, sino de forma complementaria, lo que permitió analizar el sesgo de género como un fenómeno estructural, cultural y relacional que se manifestó en las prácticas organizacionales.

Enfoques complementarios

A estas tres teorías centrales se sumaron otras perspectivas que enriquecieron el análisis del fenómeno: La Teoría del Techo de Cristal (Eagly & Carli, 2007) sirvió como una metáfora útil para comprender las barreras invisibles que impidieron a las mujeres alcanzar los niveles más altos de liderazgo, a pesar de tener igual o mayor preparación que sus pares masculinos. La Teoría del Sesgo Implícito (Greenwald et al., 2020) proporcionó una base cognitiva para entender cómo los sesgos implícitos pudieron influir en las decisiones de contratación, evaluación y promoción, incluso en ausencia de intención discriminatoria. La Teoría de la Segmentación del Mercado Laboral (Reskin & Roos, 1990) permitió analizar cómo las mujeres fueron canalizadas hacia sectores de baja remuneración y escasas oportunidades de promoción, lo que perpetuó la desigualdad estructural. Estas perspectivas teóricas se integraron de manera complementaria al marco central de la investigación, sin sustituirlo, lo que permitió un análisis multinivel del fenómeno del sesgo de género. En conjunto, aportaron elementos explicativos adicionales que enriquecieron la comprensión de las dinámicas estructurales, culturales y organizacionales que incidieron en las prácticas de recursos humanos y en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

Este marco teórico consideró múltiples factores y permitió abordar el fenómeno del sesgo de género desde diversas dimensiones: estructural, cultural, organizacional y psicológica. Además, proporcionó una base sólida para analizar cómo las prácticas de recursos humanos pudieron reproducir o mitigar la desigualdad de género en el empleo.

Figura 1

Modelo conceptual inicial: el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos y su impacto en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo



Nota. El modelo conceptual presentado ilustra cómo las dinámicas de discriminación estructural, los roles de género y la homosociabilidad interactúan para generar y mantener el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos.

Estas influencias se manifiestan principalmente en los procesos de contratación, promoción, evaluación del desempeño y compensación, lo que limita el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo y restringe sus oportunidades de desarrollo profesional. A través de esta representación se busca evidenciar que el sesgo de género no surge de decisiones individuales aisladas, sino de un sistema de normas y relaciones organizacionales que perpetúan la desigualdad. Este modelo sirve como guía para el análisis de la literatura y la formulación de estrategias que contribuyan a la construcción de entornos laborales más inclusivos y equitativos en el contexto puertorriqueño.

Objetivos de la investigación

I. General

Analizar el impacto del sesgo de género en las prácticas de RRHH en Puerto Rico y sus implicaciones para el avance profesional de las mujeres.

II. Específicos

1. Identificar las principales manifestaciones del sesgo de género en los procesos de contratación, promoción y compensación en el ámbito laboral puertorriqueño.
2. Examinar las barreras estructurales y culturales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.
3. Evaluar el impacto de las políticas gubernamentales y organizacionales en la reducción de la brecha de género en el mercado laboral.
4. Proponer estrategias efectivas para mitigar el sesgo de género en las prácticas de RRHH y fomentar un entorno laboral más equitativo.

Preguntas de investigación

I. General

¿Cómo afecta el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos en Puerto Rico el desarrollo profesional de las mujeres?

II. Específicas

1. ¿Cuáles son las principales formas en que el sesgo de género se manifiesta en las prácticas de RRHH en Puerto Rico?

2. ¿Qué factores estructurales y culturales contribuyen a la perpetuación de las desigualdades de género en el ámbito laboral?
3. ¿Qué impacto han tenido las políticas de equidad de género en la reducción de la brecha laboral?
4. ¿Qué estrategias han demostrado ser efectivas para reducir el sesgo de género en las prácticas de RRHH?

Hipótesis del estudio

Este estudio plantea las siguientes hipótesis relacionadas con el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos en Puerto Rico:

I. General

H₁: Un mayor nivel de sesgo de género en las prácticas de recursos humanos se asocia con un menor avance profesional de las mujeres en Puerto Rico.

H₀: No se identifica una relación entre el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos y el avance profesional de las mujeres en el contexto laboral puertorriqueño.

II. Específicas

H₂: La presencia de barreras estructurales y culturales se asocia con una menor representación de mujeres en puestos de liderazgo en Puerto Rico.

H₃: La falta de transparencia en las políticas de compensación y promoción se relaciona con la persistencia de las desigualdades salariales de género en el contexto laboral puertorriqueño.

H₄: La participación de las mujeres en programas de mentoría y capacitación orientados a la reducción de sesgos se relaciona con mayores oportunidades de desarrollo y de visibilidad profesional.

H₅: La implementación de políticas de flexibilidad laboral y de conciliación entre el trabajo y la vida familiar se relaciona con la retención del talento femenino en las organizaciones.

Tabla 1

Alineamiento: preguntas, objetivos e hipótesis

Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Marco teórico
¿Cómo se manifiesta el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos en Puerto Rico?	Analizar el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos.	H ₁ : Un mayor nivel de sesgo de género en las prácticas de recursos humanos se asocia con un menor avance profesional de las mujeres en Puerto Rico.	Discriminación estructural
¿Qué barreras estructurales y culturales afectan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo?	Identificar barreras estructurales y culturales que limitan el liderazgo femenino.	H ₂ : La presencia de barreras estructurales y culturales se asocia con una menor representación de mujeres en puestos de liderazgo en Puerto Rico.	Discriminación estructural y roles de género
¿Cómo influyen las políticas de compensación y promoción en la equidad salarial?	Examinar la relación entre la transparencia en la compensación y la equidad de género.	H ₃ : La falta de transparencia en las políticas de compensación y promoción se relaciona con la persistencia de las desigualdades salariales de género.	Discriminación estructural
¿Qué rol desempeñan los programas de mentoría y capacitación en el desarrollo profesional de las mujeres?	Analizar el papel de la mentoría y la capacitación en el desarrollo profesional de las mujeres.	H ₄ : La participación de las mujeres en programas de mentoría y capacitación orientados a la reducción de sesgos se relaciona con mayores oportunidades de desarrollo y de visibilidad profesional.	Homosociabilidad y roles de género
¿Cómo inciden las políticas de flexibilidad laboral y de conciliación trabajo-familia en la retención del talento femenino?	Evaluar la relación entre las políticas de flexibilidad laboral y la retención del talento femenino.	H ₅ : La implementación de políticas de flexibilidad laboral y de conciliación entre el trabajo y la vida familiar se relaciona con la retención del talento femenino en las organizaciones.	Roles de género y discriminación estructural

Nota. Esta tabla presenta la alineación conceptual entre las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis del estudio. Las hipótesis se formulan en términos relacionales y se analizan desde un enfoque histórico-documental, conforme al marco teórico desarrollado en esta investigación.

Alcance y delimitaciones del estudio

Este estudio se enfocó en analizar el sesgo de género en las prácticas de RR. HH. en Puerto Rico, en particular en los procesos de contratación, promoción y compensación. Su objetivo fue comprender cómo estos factores influyeron en el avance profesional de las mujeres en distintos sectores laborales.

Debido a que se trató de un análisis documental basado en la revisión de la literatura, no se incluyeron entrevistas ni encuestas a participantes, lo que limitó la posibilidad de obtener datos empíricos de primera mano (Booth et al., 2016). Además, el estudio se limitó a investigaciones publicadas en los últimos diez años. Si bien esto permitió garantizar la actualidad de los hallazgos, también pudo dejar fuera estudios previos que continuaron siendo relevantes para la comprensión del fenómeno.

Suposiciones del estudio

Este estudio se basó en varias suposiciones fundamentales. Primero, se asumió que las fuentes revisadas en la literatura reflejaron con precisión la realidad del sesgo de género en las prácticas de RR. HH. en Puerto Rico y en otras regiones comparables (Eagly & Karau, 2002). Segundo, se asumió que las estrategias y recomendaciones identificadas en la literatura pudieron aplicarse al entorno puertorriqueño, con las adaptaciones necesarias. Finalmente, se asumió que la equidad de género en el empleo fue un objetivo compartido por las organizaciones, los responsables de implementar las políticas públicas y la sociedad en general, lo que justificó la necesidad de estrategias para mitigar el sesgo de género (Heilman, 2012).

Conceptos

A continuación, se presentan definiciones de los conceptos clave utilizados en este estudio:

- **Sesgo de género:** prejuicios o actitudes inconscientes que favorecen o desfavorecen a un género frente a otro en un contexto laboral (Greenwald & Banaji, 1995).
- **Techo de cristal:** barreras invisibles que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en las organizaciones (Eagly & Carli, 2007).
- **Segregación ocupacional:** tendencia de las mujeres y los hombres a concentrarse en diferentes industrias y ocupaciones, lo que contribuye a las desigualdades salariales y a las diferencias en las oportunidades de ascenso (Reskin & Roos, 1990).
- **Sesgo implícito:** procesos cognitivos inconscientes que afectan la toma de decisiones en el lugar de trabajo y perpetúan la discriminación de género (Greenwald et al., 2020).
- **Justicia organizacional:** percepción de equidad en el trato recibido por los empleados en una organización, incluida la compensación, las promociones y las condiciones laborales (Colquitt, 2001).
- **Capital humano:** conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia de los individuos que influyen en su productividad y empleabilidad. En el contexto de género, esta teoría ha sido criticada por no explicar adecuadamente las barreras estructurales que enfrentan las mujeres (Becker, 1993).

- **Discriminación estructural:** formas sistemáticas de exclusión incorporadas en las normas y prácticas organizacionales, que afectan el acceso de las mujeres a oportunidades laborales equitativas (Reskin, 2003).
- **Roles de género:** normas sociales que asignan características y comportamientos diferenciados a hombres y mujeres e influyen en las percepciones sobre el liderazgo y la competencia profesional (Eagly & Karau, 2002).
- **Homosociabilidad:** tendencia de los individuos en posiciones de poder a favorecer a personas similares a ellos, lo que, en el ámbito laboral, contribuye a la exclusión de las mujeres de las redes de liderazgo y de la toma de decisiones (Kimmel, 1994; Williams, 1995).

Síntesis

En este capítulo se establecieron las bases conceptuales y metodológicas de la investigación, brindando una visión clara del problema del sesgo de género en las prácticas de recursos humanos en Puerto Rico. Se abordó el trasfondo del problema, el propósito y la relevancia del estudio, así como las principales teorías que sustentaron el análisis. También se definieron las limitaciones del estudio, las suposiciones y los conceptos clave que guiaron la investigación.

A partir del análisis de la literatura existente, el capítulo siguiente exploró cómo el sesgo de género se manifestó en las organizaciones, sus implicaciones para el desarrollo profesional de las mujeres y las estrategias propuestas para reducir su impacto. Esta investigación buscó ser un recurso valioso tanto para académicos como para

profesionales de recursos humanos y responsables de diseñar políticas que fomentaran la equidad de género en el entorno laboral.

El análisis del sesgo de género en las prácticas de recursos humanos constituyó un eje fundamental para comprender los factores estructurales y culturales que continuaron limitando la equidad en el mercado laboral puertorriqueño. Examinar cómo dichas prácticas incidieron en las trayectorias profesionales de las mujeres permitió identificar los mecanismos mediante los cuales se reprodujeron las desigualdades en el acceso a oportunidades de desarrollo y de liderazgo. En este sentido, la presente investigación aportó tanto al campo académico, al profundizar en el estudio del sesgo de género desde una perspectiva estructural, como al ámbito de la política pública y organizacional, al generar insumos analíticos que pudieron orientar el diseño de intervenciones y marcos normativos para promover entornos laborales más equitativos, diversos e inclusivos.

Capítulo II.

Revisión de la Literatura

El sesgo de género en las prácticas de RR. HH. continuó constituyendo una barrera significativa para la equidad laboral en Puerto Rico. A pesar de los avances legislativos y del aumento sostenido de la participación femenina en el mercado de trabajo, las mujeres continuaron enfrentando obstáculos persistentes para acceder a puestos de liderazgo. Estas desigualdades no se limitaron a la subrepresentación numérica de las mujeres en cargos ejecutivos, sino que se manifestaron en un conjunto de condiciones estructurales y culturales que configuraron el entorno organizacional. En este contexto, las prácticas de recursos humanos vinculadas a la contratación, la evaluación del desempeño y la promoción profesional operaron con frecuencia como mecanismos que reprodujeron desigualdades de género y limitaron el acceso equitativo de las mujeres a los espacios de toma de decisiones.

Esta investigación partió de la premisa de que las desigualdades de género observadas en los espacios de poder y liderazgo en Puerto Rico no fueron el resultado de la casualidad ni de una supuesta falta de mérito individual. Por el contrario, respondieron a un entramado cultural, institucional y político profundamente arraigado. La limitada representación femenina en posiciones de liderazgo tuvo sus raíces en procesos históricos como el patriarcado, las dinámicas de socialización reproducidas en los sistemas educativos, la internalización temprana de estereotipos de género y el diseño de políticas públicas que, en múltiples ocasiones, omitieron una perspectiva de equidad. Desde esta

mirada, el fenómeno analizado no pudo separarse del contexto sociocultural en el que se produjo ni de las normas que históricamente configuraron los roles asignados a hombres y mujeres.

Tal como planteó Connell (2005), los sistemas patriarcales operaron mediante estructuras sociales que asignaron poder, autoridad y legitimidad de manera diferenciada, normalizando jerarquías de género que se reprodujeron en diversos ámbitos sociales, incluidos los organizacionales. En consecuencia, la cultura organizacional no fue neutral, sino que reflejó y reforzó valores, normas y prácticas históricamente asociadas a modelos masculinizados de liderazgo. Estas dinámicas generaron expectativas diferenciadas en torno a la autoridad, la toma de decisiones y los estilos de liderazgo, lo que contribuyó a la exclusión simbólica y material de las mujeres de posiciones de poder, incluso en contextos donde formalmente se promovió la igualdad.

En el contexto puertorriqueño, estas dinámicas estructurales y culturales se reflejaron de manera consistente en los patrones de participación laboral y de liderazgo documentados por fuentes institucionales. Datos del DTRH (2023) y del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2021) evidenciaron que, aunque las mujeres incrementaron su participación en el mercado laboral y alcanzaron niveles educativos más altos, continuaron subrepresentadas en puestos directivos y de toma de decisiones. Esta brecha no pudo explicarse únicamente por factores individuales, sino que respondió a la persistencia de estructuras organizacionales y culturales que limitaron el acceso equitativo de las mujeres al liderazgo en los sectores público y privado.

Este capítulo presentó una revisión crítica de la literatura académica y de documentos históricos orientada a comprender cómo el sesgo de género se sostuvo y se reprodujo en las prácticas de recursos humanos en Puerto Rico. La revisión incluyó informes gubernamentales, legislación, estudios empíricos, documentos institucionales y literatura especializada, con el propósito de identificar las raíces culturales, legales y organizacionales del fenómeno.

El análisis se sustenta en tres marcos teóricos principales: la Teoría de la Discriminación Estructural, que explica cómo las instituciones reproducen desigualdades de género a través de normativas, procedimientos y culturas organizacionales; la Teoría de los Roles de Género, que permite analizar cómo las expectativas sociales asignan atributos diferenciados a hombres y mujeres, influyendo en su acceso al liderazgo; y la Teoría de la Homosociabilidad, que facilita la comprensión de cómo las redes informales y los procesos de mentoría tienden a reproducir privilegios masculinos dentro de las organizaciones.

La revisión de la literatura se organiza en torno a varios ejes temáticos. En primer lugar, se examina el desarrollo histórico de la discriminación de género en Puerto Rico a partir del análisis de documentos clave de la década de 1970. Posteriormente, se abordan los estudios relacionados con la cultura patriarcal y la segregación del poder en las organizaciones, así como la evidencia empírica sobre los sesgos en los procesos de recursos humanos, en particular en la contratación, la evaluación del desempeño y los ascensos. Asimismo, se analizan las barreras estructurales del mercado laboral, considerando factores sociales, económicos e institucionales que limitan la movilidad de

las mujeres. El capítulo también incorpora la discusión sobre el impacto de la violencia de pareja íntima en la estabilidad y el desempeño laboral, así como el análisis del liderazgo femenino en los ámbitos político y profesional. Finalmente, se examinan los aportes legislativos recientes orientados a promover la equidad de género y se incluyen comparaciones internacionales con experiencias de otras jurisdicciones que han logrado avances significativos en esta materia.

En síntesis, este capítulo ofrece una visión integral del fenómeno del sesgo de género desde una perspectiva estructural e histórica, estableciendo las bases conceptuales necesarias para analizar cómo estas desigualdades continúan reproduciéndose en las prácticas de recursos humanos en Puerto Rico y para contextualizar los hallazgos que se presentan en los capítulos posteriores.

Historia de la discriminación de género en Puerto Rico

La discriminación de género en Puerto Rico ha sido objeto de análisis en investigaciones académicas, informes institucionales y estudios sociales desde la segunda mitad del siglo XX. Estos trabajos han documentado de manera consistente cómo las mujeres han enfrentado desigualdades estructurales en los ámbitos laboral, legal y social, ofreciendo un marco histórico indispensable para comprender las dinámicas contemporáneas que limitan su acceso a posiciones de liderazgo.

Uno de los primeros esfuerzos sistemáticos para examinar estas desigualdades fue el informe titulado «La igualdad de derechos y oportunidades de la mujer puertorriqueña», publicado por la Comisión de Derechos Civiles en 1972. Este estudio constituyó un hito al identificar cómo las normativas legales y las prácticas laborales

vigentes en la época reproducían la discriminación de género, limitando el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo y promoviendo la segregación ocupacional. El informe también subrayó el papel de los estereotipos de género en la reproducción de roles tradicionales que confinaban a las mujeres al ámbito doméstico, reforzando su exclusión de los espacios de poder y de la toma de decisiones.

Ese mismo año, la Comisión Federal para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) comisionó un estudio para determinar el alcance y la ramificación de la discriminación por razón de color, sexo y origen nacional en la empresa privada en Puerto Rico (1972), el cual profundizó en las formas en que la discriminación operaba de manera diferenciada en el sector privado. Este informe evidenció que las mujeres afrodescendientes e inmigrantes enfrentaban barreras adicionales debido a la interseccionalidad entre género, raza y origen nacional. Aunque el concepto de interseccionalidad sería formalizado posteriormente por Crenshaw (1989), los hallazgos de este estudio anticiparon la relevancia de analizar la discriminación desde una perspectiva múltiple y relacional, un enfoque que continúa siendo pertinente en el contexto puertorriqueño contemporáneo.

A mediados de la década de 1970, el informe *La mujer y el derecho puertorriqueño* (Ramos, 1976), elaborado por encargo de la Comisión para el Mejoramiento de los Derechos de la Mujer de la Fletcher School of Law and Diplomacy de la Universidad de Tufts, examinó críticamente el marco legal vigente y su impacto diferenciado sobre las mujeres. El estudio señaló que, a pesar de ciertos avances normativos, persistían desigualdades significativas en áreas como el derecho de familia,

el acceso a la justicia y la legislación laboral. Estas limitaciones legales contribuían a restringir la autonomía económica y social de las mujeres, así como su plena participación en la vida pública y profesional.

Desde entonces, el ordenamiento jurídico puertorriqueño ha experimentado transformaciones importantes, como la aprobación de la Ley Núm. 54 de 1989 para la prevención e intervención de la violencia doméstica. No obstante, la literatura contemporánea indica que las mujeres continúan enfrentando desafíos legales y estructurales relacionados con la protección efectiva contra el acoso laboral, el acceso a recursos institucionales y la representación equitativa en cargos públicos y de liderazgo.

Investigaciones más recientes, incluidos informes del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2021), confirman la persistencia de desigualdades de género en el mercado laboral, reflejadas en mayores tasas de desempleo femenino, subrepresentación en sectores estratégicos y mayor prevalencia de la violencia de género. Asimismo, eventos críticos como el huracán María en 2017 y la pandemia de COVID-19 han exacerbado estas desigualdades, afectando en particular a las mujeres jefas de hogar y profundizando las brechas existentes en materia de seguridad económica y de acceso a oportunidades laborales.

En conjunto, esta trayectoria histórica evidencia que la discriminación de género en Puerto Rico no es un fenómeno aislado ni reciente, sino el resultado de procesos estructurales y culturales sostenidos a lo largo del tiempo. La revisión de estos estudios históricos permite contextualizar las prácticas contemporáneas de recursos humanos y

comprender cómo las desigualdades de género continúan reproduciéndose en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

Cultura patriarcal y segregación del poder

El concepto de *patriarcado* ha sido clave para la comprensión de la desigualdad de género en el ámbito laboral. Según Walby (1990), el patriarcado se manifiesta en la estructura económica y social, donde los hombres ocupan predominantemente los roles de liderazgo y las mujeres quedan relegadas a posiciones subordinadas. En Puerto Rico, esta dinámica es evidente en la distribución de los puestos ejecutivos y gerenciales, donde los hombres dominan los espacios de toma de decisiones mientras que las mujeres son mayormente empleadas en roles administrativos y de apoyo (Santiago, 2019).

Estudios recientes han demostrado que la segregación ocupacional en Puerto Rico no sólo responde a diferencias en educación o experiencia, sino que también es producto de normas culturales que perpetúan la idea de que los hombres son más aptos para liderar (Dones, 2010). Esto se refleja en la baja representación de las mujeres en sectores estratégicos como las finanzas, la tecnología y la política (Rivera & Ortiz, 2020). En este contexto, resulta imprescindible examinar cómo estas barreras estructurales y culturales se materializan en las prácticas de recursos humanos, particularmente en los procesos de contratación, evaluación del desempeño y promoción.

Sesgo de género en los procesos de contratación y evaluación del desempeño

El sesgo de género influyó de manera significativa en las distintas fases de los procesos de contratación, evaluación del desempeño y ascenso en las organizaciones.

Desde la redacción de anuncios de empleo hasta la toma de decisiones sobre

promociones, las prácticas de recursos humanos pudieron reflejar, reproducir y perpetuar estereotipos que desfavorecieron a las mujeres (Rivera & Ortiz, 2020).

En la etapa de contratación, investigaciones demostraron que los currículos con nombres femeninos fueron evaluados de manera menos favorable que los equivalentes masculinos, aun cuando las cualificaciones fueron idénticas (Moss-Racusin et al., 2012).

En Puerto Rico, estudios como el de Rivera y González (2019) evidenciaron cómo las percepciones tradicionales de liderazgo, vinculadas a atributos como la agresividad o la toma de decisiones directivas, llevaron a que se privilegiara a candidatos varones para roles de mayor responsabilidad, especialmente en sectores estratégicos.

La evaluación del desempeño también está impregnada de sesgos implícitos. Según Campos & Martínez (2010), las mujeres tienden a recibir retroalimentación menos específica y más centrada en aspectos personales, mientras que los hombres son evaluados con criterios más objetivos y vinculados a los resultados. Estas prácticas afectan directamente las decisiones sobre bonificaciones, aumentos salariales y posibilidades de ascenso. Eagly & Carli (2018) señalaron que en contextos en los que las métricas de evaluación son subjetivas o poco estructuradas, los sesgos tienden a intensificarse.

En contraste, países como Canadá y Alemania han implementado sistemas de evaluación con enfoque de género que buscan reducir los sesgos implícitos en el entorno laboral. Estas prácticas incluyen la incorporación de métricas objetivas, paneles de evaluación diversos y procesos de revisión cruzada para asegurar la imparcialidad. Estudios del Banco Mundial (2020) han demostrado que estas medidas han contribuido a

mejorar la percepción de justicia organizacional y a reducir la brecha en las promociones internas entre mujeres y hombres.

Por otra parte, al enfocarse en el concepto de homosociabilidad, se estableció que este aportó una mirada crítica sobre cómo las redes informales y los espacios de mentoría dentro de las organizaciones tendieron a favorecer a los hombres y a promover a quienes se percibieron como similares (Aponte & Matos, 2017). Esto estableció claramente cómo se marginó a las mujeres en las oportunidades de desarrollo profesional y limitó su visibilidad dentro de la organización.

En este sentido, experiencias internacionales, como las de Australia, también han evidenciado que los programas formales de mentoría con enfoque de equidad de género tienen un impacto positivo en el avance profesional de las mujeres. Según la Comisión Australiana de Derechos Humanos (2019), las mujeres que participan en estos programas duplican sus probabilidades de acceder a roles de liderazgo, lo que sugiere que las redes institucionalizadas de apoyo pueden contrarrestar la exclusión generada por la homosociabilidad.

En conjunto, estos elementos configuran un ecosistema organizacional en el que las mujeres deben demostrar constantemente su competencia para acceder a las mismas oportunidades que sus colegas varones. Esta desigualdad estructural no sólo limita su movilidad ascendente, sino que también socava la diversidad y el potencial innovador de las organizaciones.

Barreras estructurales y culturales en el acceso de las mujeres al liderazgo: aportes de la literatura

La literatura académica y los informes institucionales documentaron de manera consistente que las mujeres en Puerto Rico enfrentaron múltiples barreras estructurales y culturales que limitaron su acceso a posiciones de liderazgo y a condiciones de equidad en el entorno laboral. A pesar de los avances en los niveles educativos alcanzados por las mujeres, persistieron brechas significativas en la ocupación de cargos directivos y en la distribución del poder organizacional, lo que evidenció que el mérito individual no resultó suficiente para explicar las desigualdades observadas (Colón, 2023).

Desde una perspectiva institucional, diversos estudios señalan que la asignación histórica de autoridad y poder ha estado marcada por una lógica predominantemente masculina, lo que ha contribuido a la reproducción de estructuras organizacionales que favorecen el liderazgo masculino y relegan a las mujeres a roles secundarios o de apoyo. Esta dinámica se refleja tanto en el sector público como en el privado, donde las oportunidades de ascenso siguen siendo desiguales, incluso cuando las mujeres poseen niveles educativos comparables o superiores a los de sus pares masculinos (DTRH, 2023).

La brecha salarial de género constituye otra barrera estructural ampliamente documentada. Informes recientes indican que las mujeres en Puerto Rico continúan percibiendo ingresos inferiores a los de los hombres por trabajos de igual valor, con diferencias que en algunos sectores superan el 15%, lo que limita su autonomía económica y sus posibilidades de desarrollo profesional (ONU Mujeres, 2022). Estudios

sectoriales, como los realizados en el ámbito legal, evidencian, además, una representación significativamente menor de mujeres en posiciones de alta jerarquía, a pesar de su elevada participación y cualificación profesional (Torres, 2022).

En el plano cultural, la literatura resalta la persistencia de estereotipos de género y de expectativas sociales que asocian el liderazgo con atributos tradicionalmente masculinos. Estas representaciones influyen en los procesos de contratación, promoción y evaluación del desempeño, lo que afecta negativamente la percepción de las capacidades de liderazgo de las mujeres (Moncayo & Zuluaga, 2015; Eagly & Carli, 2018).

Asimismo, las responsabilidades asociadas al cuidado del hogar y de la familia continúan recayendo de manera desproporcionada sobre las mujeres, lo que se traduce en dobles jornadas laborales y limitaciones para asumir roles de mayor responsabilidad organizacional (Heilman, 2012; Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos de Puerto Rico [SHRM-PR], 2023).

Finalmente, diversos estudios destacan la falta de acceso de las mujeres a redes de apoyo, mentoría y patrocinio como una barrera adicional para su avance profesional. Mientras los hombres suelen beneficiarse de redes informales que facilitan su movilidad ascendente, las mujeres enfrentan mayores obstáculos para integrarse en estos espacios de poder, lo que incide negativamente en sus oportunidades de liderazgo y de visibilidad organizacional (Catalyst, 2020).

Impacto de la violencia de pareja íntima (VPI) en el ámbito laboral

En el contexto puertorriqueño, la violencia de pareja íntima constituyó una barrera estructural adicional que incidió en la estabilidad laboral y el desempeño profesional de

las mujeres. Los datos oficiales reflejaron un aumento en los casos reportados de violencia de género entre 2020 y 2021, lo que generó mayores desafíos para las organizaciones en términos de ausentismo, productividad y la necesidad de acomodos razonables (Oficina de la Procuradora de las Mujeres, 2021). Estudios recientes que examinaron la experiencia del personal de recursos humanos en Puerto Rico señalaron que muchas organizaciones carecieron de protocolos formales para atender situaciones de violencia de pareja íntima, lo que limitó su capacidad de respuesta y de apoyo a las empleadas afectadas (Soto & Serrano, 2022).

Historia de las mujeres en el liderazgo puertorriqueño

A lo largo de la historia, las mujeres en Puerto Rico lucharon por su participación en los ámbitos de liderazgo político, económico y social. Aunque se lograron avances significativos, los desafíos estructurales limitaron su ascenso a puestos de alto nivel (Santiago, 2019).

Uno de los hitos más importantes fue la conquista del derecho al voto en 1935, lo que permitió a las mujeres una mayor participación en la vida política (Valentín, 2015). Desde entonces, ocuparon puestos clave en el gobierno y en el sector privado, aunque con menor frecuencia que los hombres (López, 2008).

Si bien la representación femenina en el liderazgo político aumentó en Puerto Rico, persistieron barreras que dificultaron el acceso de las mujeres a estos espacios. Un análisis del Proyecto 85, basado en datos de la Comisión Estatal de Elecciones (CEE), mostró que en las elecciones generales de 2020 solo 34 mujeres fueron electas de un total de 124 candidaturas oficiales, lo que evidenció una desproporcionalidad en puestos

electivos importantes, como las alcaldías y la Cámara de Representantes, a pesar de que las mujeres constituyeron la mayoría de la población electora.

El mismo análisis indica que en el Senado de Puerto Rico la composición alcanzó una paridad histórica, con 14 mujeres electas de 27 escaños, lo que refleja avances significativos en ciertos niveles de liderazgo político.

Este contraste pone de relieve la persistencia de desigualdades estructurales que, a pesar de los avances legislativos y sociales, siguen condicionando el acceso de las mujeres a posiciones de poder (Proyecto 85, análisis de representatividad electoral basado en datos de la CEE, 2024).

El Centro de Periodismo Investigativo (2024) ha documentado cómo las mujeres en posiciones de poder, tanto en el sector público como en el privado, enfrentan desafíos adicionales, como la discriminación, la violencia política de género y la falta de acceso a redes de apoyo fundamentales para el desarrollo de sus carreras. En el ámbito legislativo, a muchas mujeres se les ha presionado para que defiendan únicamente la visión tradicional de la familia, lo que limita su capacidad para abogar por los derechos de las mujeres y de otros sectores vulnerables (Centro de Periodismo Investigativo, 2024).

Ayuda Legal Puerto Rico (2024) destaca que las barreras legales y políticas continúan afectando la equidad en el acceso a puestos de liderazgo. Las estructuras partidistas y la falta de mecanismos eficaces para fomentar la participación femenina han restringido su representación equitativa en distintos espacios de toma de decisiones.

Aportes legislativos recientes en materia de género y equidad laboral en Puerto Rico

En años recientes, el ordenamiento jurídico puertorriqueño ha incorporado diversas iniciativas legislativas orientadas a abordar problemáticas estructurales vinculadas a la violencia de género, la protección de los derechos laborales y la equidad en el empleo. Estas medidas reflejan un reconocimiento institucional de las desigualdades históricas que han afectado a las mujeres en los ámbitos social y laboral. No obstante, la literatura y los análisis disponibles evidencian que el impacto de dichas iniciativas ha sido desigual, tanto en su implementación como en sus resultados concretos (Ayuda Legal Puerto Rico, 2024).

Uno de los avances más relevantes ha sido la ampliación del marco legal en materia de violencia de género. En particular, se aprobaron enmiendas que reconocen la violencia económica como una manifestación de la violencia doméstica, ampliando la protección legal disponible para las víctimas. Este reconocimiento representa un cambio conceptual significativo al incorporar dinámicas de control financiero que inciden directamente en la autonomía económica, la permanencia en el empleo y la movilidad laboral de las mujeres (Microjuris, 2023). Asimismo, la tipificación del feminicidio y el transfeminicidio como formas específicas de asesinato fortalece la respuesta penal del Estado y contribuye a visibilizar la violencia extrema basada en género como un fenómeno estructural y no como hechos aislados (Microjuris, 2023).

En el ámbito laboral, las iniciativas recientes han estado dirigidas a reforzar las protecciones vinculadas a la maternidad, al embarazo y a la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar. Entre estas se incluyen medidas orientadas a ampliar las

licencias por maternidad en el sector público y a aclarar los derechos de las trabajadoras embarazadas. Estas acciones responden a una problemática ampliamente documentada en la literatura, que identifica la maternidad como uno de los principales factores de exclusión, de estancamiento ocupacional y de penalización salarial para las mujeres (Centro de Periodismo Investigativo, 2024). Sin embargo, la evidencia sugiere que la efectividad de estas políticas ha estado limitada por vacíos en su aplicación y por la ausencia de mecanismos de fiscalización consistentes.

El análisis del marco legal vigente requiere considerar, de manera central, la Ley Núm. 16-2017, conocida como la Ley de Igualdad Salarial. Esta legislación constituye uno de los instrumentos normativos más importantes para promover la equidad de género en el empleo, al prohibir explícitamente la discriminación salarial por razón de género y establecer el principio de igual remuneración por trabajo de igual valor (SHRM-PR, 2023). No obstante, informes recientes del DTRH (2023) indican que la brecha salarial persiste en múltiples sectores, lo que sugiere una desconexión entre la normativa formal y las prácticas reales del mercado laboral.

Desde una perspectiva comparada, la experiencia de Puerto Rico contrasta con la de países que han adoptado modelos de implementación y de fiscalización más robustos. En Islandia, por ejemplo, la legislación vigente exige que las empresas demuestren activamente el cumplimiento de estándares de equidad salarial mediante procesos de certificación obligatorios, trasladando la carga de la prueba a los patronos. Este enfoque ha sido reconocido internacionalmente por su eficacia en la reducción de la brecha salarial de género (World Economic Forum, 2023). A diferencia de este modelo

preventivo, el sistema puertorriqueño continúa dependiendo en gran medida de mecanismos reactivos, como la querrela individual, lo que limita el alcance efectivo de la legislación vigente.

De manera paralela, el análisis histórico-documental revela la persistencia de tensiones en la agenda legislativa relacionadas con los derechos de las mujeres, en particular en el ámbito de los derechos reproductivos. La introducción de iniciativas legislativas restrictivas evidencia cómo las normas culturales patriarcales pueden influir en la formulación de políticas públicas y reproducir estructuras que afectan indirectamente la participación de las mujeres en espacios de poder y liderazgo (Amnistía Internacional, 2023; Ingenios UPR, 2020).

En conjunto, estos desarrollos legislativos recientes permiten abordar directamente las preguntas de investigación de esta disertación, en particular aquellas relacionadas con el rol de las prácticas institucionales y legales en la reproducción o mitigación del sesgo de género en el empleo. Asimismo, aportan evidencia relevante para analizar el cumplimiento de los objetivos del estudio, al demostrar que, aunque existen avances normativos, estos no siempre se traducen en transformaciones estructurales sostenidas. En este sentido, los hallazgos documentales respaldan las hipótesis de la investigación según las cuales la aprobación de la legislación, sin mecanismos efectivos de fiscalización y sin un cambio cultural profundo, resulta insuficiente para eliminar las barreras que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo y a condiciones laborales equitativas.

Por tanto, más allá de la promulgación de nuevas leyes, resulta imprescindible fortalecer los procesos de implementación, monitoreo y rendición de cuentas, así como promover un cambio cultural que valore la participación equitativa de las mujeres en todos los niveles del mercado laboral. Sin este enfoque integral, las políticas públicas corren el riesgo de permanecer como avances formales que no logran impactar de manera sustantiva la realidad laboral de las mujeres en Puerto Rico.

Con el fin de sintetizar los principales desarrollos normativos discutidos y su relación con la equidad de género y el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, la Tabla 2 presenta una visión comparativa de los aportes legislativos recientes y sus implicaciones estructurales.

Tabla 2*Síntesis de aportes legislativos recientes*

Área temática	Aporte legislativo	Descripción del contenido	Implicaciones para la equidad de género y liderazgo
Violencia de género	Tipificación del feminicidio y transfeminicidio	Reconocimiento legal del feminicidio y del transfeminicidio como delitos específicos en el ordenamiento jurídico penal.	Visibiliza la violencia extrema contra las mujeres y fortalece el marco de protección de los derechos humanos, contribuyendo indirectamente a entornos laborales y sociales más seguros.
Derechos laborales	Extensión de la licencia de maternidad en el sector público	Ampliación del periodo de licencia de maternidad para las empleadas públicas, reconociendo las necesidades de cuidado y de salud.	Contribuye a la conciliación trabajo-familia y reduce las penalizaciones laborales asociadas a la maternidad, favoreciendo trayectorias profesionales sostenibles.
Violencia económica	Reconocimiento de la violencia económica como forma de violencia doméstica	Incorporación de la violencia económica entre las categorías de violencia doméstica reconocidas por la ley.	Fortalece la autonomía económica de las mujeres y reconoce las barreras estructurales que afectan su permanencia y su desarrollo en el empleo.
Protección a trabajadoras embarazadas	Clarificación de derechos laborales durante el embarazo	Enmiendas destinadas a garantizar la interpretación adecuada de los derechos de las trabajadoras embarazadas.	Reduce las prácticas discriminatorias y protege la continuidad laboral de las mujeres durante las etapas reproductivas.

Nota. Esta tabla sintetiza los principales desarrollos normativos y marcos legales analizados en el Capítulo 2, destacando su relación con la equidad de género y las condiciones estructurales que influyen en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo. La información se basa en un análisis histórico-documental de la legislación, de informes institucionales y de la literatura académica.

Liderazgo femenino en el sector público y privado

El análisis del liderazgo femenino en Puerto Rico permitió identificar cómo el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos y diversas barreras estructurales y culturales continuaron influyendo en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en los sectores público y privado.

En las últimas décadas, las mujeres ocuparon posiciones de alta visibilidad y de toma de decisiones, contribuyendo a transformar las agendas institucionales y a ampliar la discusión pública sobre la equidad de género. Sin embargo, la literatura revisada coincidió en que estos logros individuales no se tradujeron de manera uniforme en una transformación estructural que garantizara un acceso sostenido y equitativo de las mujeres a posiciones de liderazgo.

Diversos estudios documentaron que, a pesar de contar con un marco legal que promovió la igualdad de oportunidades, las mujeres continuaron enfrentando barreras persistentes en el empleo público. Entre las más significativas se encontraron la discriminación por razón de género y la segregación ocupacional, que limitaron la movilidad vertical y horizontal dentro de las organizaciones gubernamentales.

Estas dinámicas reprodujeron patrones históricos en los que ciertos puestos de mayor poder decisonal permanecieron predominantemente masculinizados, lo que restringió las oportunidades de ascenso para las mujeres (Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos del Gobierno de Puerto Rico [OATRH], 2021).

Asimismo, las políticas de austeridad implementadas en distintos momentos históricos tuvieron un impacto desproporcionado sobre las mujeres empleadas en el sector público. Dado que estas constituyeron una parte significativa de la fuerza laboral gubernamental, medidas como despidos masivos y la congelación de plazas afectaron en particular su estabilidad laboral y sus trayectorias profesionales. Este fenómeno contribuyó a profundizar las desigualdades existentes y a debilitar las posibilidades de

desarrollo y liderazgo femeninos en el sector público (Universidad Interamericana de Puerto Rico, Facultad de Derecho, 2022).

Otro factor estructural relevante es la ausencia de sistemas de apoyo social adecuados. La falta de políticas públicas efectivas que faciliten la conciliación entre la vida laboral y la personal (incluyendo licencias de maternidad suficientes y el acceso a servicios de cuidado infantil) continúa limitando la participación plena de las mujeres en el empleo público y su progresión hacia posiciones de liderazgo (Ayuda Legal Puerto Rico, 2024). A ello se suma la escasez de mujeres en cargos directivos, lo que reduce la disponibilidad de modelos femeninos y de redes de mentoría, elementos identificados en la literatura como claves para el desarrollo del liderazgo y la permanencia en trayectorias profesionales ascendentes (SHRM-PR, 2023).

En el sector privado, aunque se observan iniciativas orientadas a promover la equidad de género, las mujeres continúan enfrentando barreras que limitan su desarrollo profesional y económico. La carencia de sistemas de apoyo social adecuados, en particular en lo relativo a las licencias parentales y a los servicios de cuidado infantil accesibles, afecta significativamente la capacidad de las mujeres para mantener su participación en el mercado laboral y aspirar a posiciones de liderazgo (Ayuda Legal Puerto Rico, 2024). Estas limitaciones estructurales inciden directamente en la permanencia laboral y en las oportunidades de movilidad ascendente de las madres trabajadoras.

De igual forma, la imposición de roles de género tradicionales sigue influyendo en las expectativas organizacionales y sociales, asignando a las mujeres la

responsabilidad principal del cuidado del hogar y de la familia. Estas normas culturales limitan su disponibilidad percibida para asumir cargos de alta responsabilidad y refuerzan estereotipos que asocian el liderazgo con atributos tradicionalmente masculinos (Todas PR, 2024). A esta problemática se suma la falta de datos desagregados por género en múltiples sectores, lo que dificulta la identificación precisa de las desigualdades y limita el diseño e implementación de políticas públicas y organizacionales efectivas (Todas PR, 2024).

Finalmente, la persistencia de la brecha salarial de género continúa siendo una de las barreras estructurales más relevantes en ambos sectores. A pesar de la existencia de legislación para promover la equidad salarial, las mujeres en Puerto Rico siguen recibiendo una compensación inferior a la de los hombres en sectores clave de la economía. La literatura internacional ha señalado que esta brecha no sólo afecta los ingresos inmediatos, sino que también limita la acumulación de capital humano, la estabilidad económica y el acceso a posiciones de liderazgo a largo plazo (World Economic Forum, 2023).

En conjunto, estos hallazgos evidencian que las barreras que enfrentan las mujeres en los sectores público y privado responden a factores estructurales profundamente arraigados. Si bien se han logrado avances normativos y simbólicos, persiste la necesidad de políticas públicas y prácticas institucionales que aborden de manera integral la discriminación de género, fortalezcan los sistemas de apoyo social y promuevan condiciones reales de equidad en el acceso a posiciones de liderazgo. Este análisis resulta fundamental para responder las preguntas de investigación de esta disertación, pues

demuestra cómo los contextos organizacionales y legales continúan influyendo en la reproducción del techo de cristal en Puerto Rico.

La comparación presentada en la Tabla 3 permite identificar similitudes y diferencias en las barreras estructurales que enfrentan las mujeres en los sectores público y privado y aporta una síntesis analítica del contexto organizacional en el que se reproduce el acceso desigual a posiciones de liderazgo.

Tabla 3

Comparación de barreras estructurales entre el sector público y privado

Dimensión analizada	Sector público	Sector privado
Acceso a posiciones de liderazgo	Limitado por estructuras jerárquicas rígidas, procesos formales de ascenso y la concentración masculina en los niveles decisionales.	Condicionado por prácticas organizacionales informales, redes de poder masculinizadas y criterios subjetivos de promoción.
Prácticas de contratación y promoción	Procesos normados que, aunque formalmente neutrales, reproducen sesgos de género en la evaluación del mérito.	Procesos menos regulados, con mayor discrecionalidad y dependencia de las afinidades personales y culturales.
Impacto de medidas económicas y organizacionales	Alta exposición a medidas de austeridad y reformas administrativas que han afectado de manera desproporcionada a las mujeres.	Vulnerabilidad ante decisiones empresariales relacionadas con la productividad, la flexibilidad y la disponibilidad total.
Conciliación trabajo-familia	Existencia de políticas formales, con limitaciones en su implementación y fiscalización.	Escasa provisión de políticas formales; mayor penalización asociada a las responsabilidades de cuidado.
Redes de apoyo y mentoría	Acceso limitado a las redes informales de poder y de mentoría dentro de las estructuras jerárquicas tradicionales.	Dependencia de las redes informales y de la homosociabilidad para el acceso a oportunidades de desarrollo profesional.

Nota. La tabla compara barreras estructurales que afectan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en los sectores público y privado de Puerto Rico, a partir de un análisis histórico-documental de la literatura académica, de informes institucionales y de fuentes periodísticas especializadas.

Resumen

Este capítulo presentó una revisión crítica de la literatura académica, de informes institucionales, de la legislación y de documentos históricos relacionados con el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos en Puerto Rico. A partir de un enfoque de análisis documental, se examinaron las principales formas en que dicho sesgo incidió en el acceso, la permanencia y el ascenso de las mujeres en el entorno laboral.

La revisión se organizó en torno a ocho ejes temáticos: la historia de la discriminación de género en Puerto Rico; la cultura patriarcal y la segregación del poder; los sesgos en los procesos de contratación, evaluación del desempeño y promoción; las barreras estructurales del mercado laboral; el impacto de la violencia de pareja íntima; el acceso de las mujeres al liderazgo político y profesional; los aportes legislativos recientes en materia de equidad de género; y las comparaciones internacionales relevantes.

El análisis estuvo guiado por tres marcos teóricos fundamentales. La Teoría de la Discriminación Estructural permitió comprender cómo las normas institucionales y las prácticas organizacionales reprodujeron desigualdades de género, aun en ausencia de intenciones discriminatorias explícitas. La Teoría de los Roles de Género aportó elementos para analizar cómo las expectativas sociales condicionaron las oportunidades de liderazgo femenino, mientras que la Teoría de la Homosociabilidad ofreció una perspectiva para examinar el papel de las redes informales de poder en la exclusión de las mujeres de los espacios de toma de decisiones.

En conjunto, la literatura revisada proporcionó el sustento conceptual y empírico necesario para el análisis del sesgo de género en las prácticas de recursos humanos y estableció el marco de referencia que orientó el diseño metodológico de la investigación. El capítulo siguiente presentó dicho diseño, detallando los criterios de selección documental, las técnicas de análisis cualitativo y las consideraciones éticas que guiaron el estudio.

Capítulo 3.

Metodología

Introducción

Este capítulo presenta la metodología empleada en el estudio sobre el sesgo de género en las prácticas de RR. HH. y su impacto en el desarrollo profesional de las mujeres en Puerto Rico. Se detallaron el diseño de la investigación, el enfoque metodológico, la población y la muestra, los criterios de selección y evaluación de los documentos, los procedimientos de recolección y análisis de datos, las consideraciones éticas y las limitaciones del estudio. Esta sección estableció la estructura técnica que sustentó la validez y la confiabilidad del proceso de investigación, asegurando que los resultados respondieran a los objetivos del estudio de manera sistemática y rigurosa.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación fue cualitativo, de tipo documental, basado en un análisis sistemático de la literatura y de los documentos institucionales. Este enfoque permitió examinar e interpretar cómo las estructuras organizacionales, las políticas de RR. HH. y los factores socioculturales contribuyeron a perpetuar el sesgo de género y a limitar el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en Puerto Rico.

El diseño cualitativo se caracterizó por su orientación interpretativa, lo que implicó que los datos se analizaron buscando significados, patrones y relaciones conceptuales más que mediciones numéricas (Merriam & Tisdell, 2016). A su vez, el carácter documental del estudio se debió a la naturaleza de las fuentes utilizadas (artículos académicos, informes gubernamentales, legislación y reportes institucionales).

El análisis histórico-documental se desarrolló de manera sistemática, siguiendo criterios explícitos de selección, evaluación y categorización de fuentes, lo que permitió identificar patrones recurrentes y tensiones estructurales en el conjunto de documentos analizados.

La elección de este diseño obedeció al interés por comprender las manifestaciones del sesgo de género desde una perspectiva estructural, histórica y organizacional, e identificar prácticas que incidieron en la equidad laboral y la gestión del talento femenino.

Enfoque metodológico

El estudio adoptó un enfoque interpretativo, propio de la investigación cualitativa, que permitió analizar los fenómenos sociales a partir de los significados y contextos en los que se desarrollaron. Este paradigma resultó adecuado porque el sesgo de género en las prácticas de RR. HH. no se manifestó únicamente en normas escritas, sino también en actitudes, valores, discursos y estructuras institucionales que requirieron interpretación. Además, resultó pertinente, dado que el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos se manifestó a través de normas formales e informales, discursos organizacionales y estructuras institucionales que no pudieron captarse adecuadamente mediante indicadores cuantitativos aislados.

La técnica central utilizada fue el análisis documental, complementado con el análisis temático como método de codificación e interpretación. De acuerdo con Braun y Clarke (2006), el análisis temático facilitó la identificación de patrones recurrentes en el

contenido de los textos, lo que permitió organizar la información en categorías teóricas y empíricas coherentes.

Las fuentes consultadas provienen de bases de datos académicas como Scopus, JSTOR, EBSCOhost y de repositorios institucionales del DTRH, del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, de ONU Mujeres, del Banco Mundial y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Estas fuentes garantizan la confiabilidad y la actualidad de la información analizada.

Población y muestra

En este estudio, la población se definió como el conjunto total de documentos (académicos, institucionales y normativos) relacionados con el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos y con la equidad laboral en Puerto Rico.

La muestra correspondió a los documentos seleccionados según criterios explícitos de relevancia temática, rigor metodológico, actualidad y confiabilidad de la fuente. Se incluyeron investigaciones publicadas entre 2015 y 2024 en revistas revisadas por pares, informes gubernamentales, documentos institucionales y comparaciones internacionales con contextos similares, como Canadá, España, Islandia y Australia. Este periodo se seleccionó por corresponder a una etapa de transformaciones significativas en el marco legal, económico y organizacional de Puerto Rico, en particular en lo relativo a las políticas laborales y la equidad de género.

El proceso de análisis documental se desarrolló de manera iterativa y sistemática, examinando las fuentes seleccionadas hasta alcanzar la suficiencia analítica del material. Este criterio se consideró cumplido cuando la revisión de nuevos documentos no aportó

categorías sustantivamente distintas, sino que reforzó y confirmó los patrones temáticos previamente identificados. La recurrencia, consistencia y estabilidad de las categorías analíticas en la documentación examinada permitieron establecer que el conjunto de fuentes era adecuado para comprender el fenómeno bajo estudio, garantizando así la profundidad y el rigor del análisis cualitativo realizado (Braun & Clarke, 2006; Strauss & Corbin, 1998).

Criterios para la selección y evaluación de documentos

Para asegurar la validez de los documentos seleccionados para analizar, se aplicaron criterios sistemáticos de inclusión, exclusión y evaluación:

1. Criterios de inclusión

- Publicaciones entre 2015 y 2024, salvo textos teóricos clásicos fundamentales (Becker, 1993; Eagly & Carli, 2007; Reskin, 2003; Kimmel, 1994).
- Estudios enfocados en el sesgo de género en la contratación, la promoción, la evaluación del desempeño, el liderazgo o la cultura organizacional.
- Informes y documentos oficiales de organismos nacionales o internacionales reconocidos (DTRH, Instituto de Estadísticas, ONU Mujeres, OCDE, Banco Mundial).
- Relevancia contextual para Puerto Rico o para países con sistemas laborales comparables.

2. Criterios de exclusión

- Artículos sin respaldo empírico o metodológico (opinión, blogs, notas de prensa).
- Publicaciones anteriores a 2015 sin relevancia teórica actual.
- Estudios sobre género desvinculados del ámbito de la administración o de RRHH.

3. Evaluación de rigor, validez y confiabilidad

Se aplicó un proceso de triangulación de fuentes (académicas, gubernamentales e internacionales) para fortalecer la credibilidad del estudio. Cada documento fue analizado en cuanto a su rigor, aplicabilidad y consistencia con los objetivos de la investigación.

Los informes y publicaciones del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico (DTRH, 2023) y del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2021) constituyeron las fuentes primarias de referencia locales. Estos se contrastaron con estudios comparativos internacionales de la OCDE (2021), del Gobierno de España (2022) y del World Economic Forum (2023).

Estas estrategias fortalecieron la credibilidad, la consistencia y la transferibilidad de los hallazgos, conforme a los criterios de rigor propios de la investigación cualitativa.

El detalle completo del protocolo metodológico de búsqueda y selección documental se presenta en el Apéndice B.

Procedimiento de análisis de datos

El análisis de datos se desarrolló siguiendo el enfoque de análisis temático propuesto por Braun & Clarke (2006), adaptado al contexto documental. Este procedimiento se estructuró en cinco fases:

- Familiarización con los documentos: lectura exhaustiva de todas las fuentes seleccionadas para identificar las ideas principales y los patrones conceptuales.
- Codificación inicial: extracción de unidades de significado relevantes vinculadas a las preguntas de investigación (por ejemplo, prácticas de RRHH, barreras estructurales, liderazgo femenino, homosociabilidad).
- Agrupación temática: organización de las codificaciones en categorías temáticas, tales como el sesgo en los procesos de contratación y promoción, la cultura organizacional y el liderazgo, las redes de poder y la mentoría, y las políticas laborales y la equidad.
- Revisión y refinamiento: comparación de los temas identificados entre las fuentes para asegurar la consistencia teórica y empírica.
- Síntesis e interpretación: elaboración de un marco interpretativo que integre los hallazgos en las teorías de la discriminación estructural, de los roles de género y de la homosociabilidad.

Este procedimiento permitió vincular de manera sistemática las categorías emergentes con las preguntas de investigación y los supuestos teóricos que guían este estudio.

Consideraciones éticas

El estudio cumple con los principios éticos de la investigación cualitativa (Creswell & Creswell, 2018). Dado que se basa exclusivamente en documentos públicos y académicos, no involucró la participación directa de individuos ni requirió consentimiento informado. No obstante, se garantizó la integridad académica mediante el uso de citas pertinentes, la transparencia en la selección de fuentes y la trazabilidad del proceso analítico.

Limitaciones de la metodología

Las principales limitaciones se deben a la naturaleza documental del estudio. Entre ellas, la dependencia de la disponibilidad de investigaciones recientes en el contexto puertorriqueño y la ausencia de datos empíricos directos que permitan validar las percepciones organizacionales. Sin embargo, esta metodología ofrece una visión amplia, contextual y comparativa que constituye una base sólida para futuros estudios de campo o investigaciones mixtas. Estas limitaciones no invalidan los hallazgos, sino que delimitan su alcance y abren oportunidades para investigaciones futuras con diseños empíricos o mixtos.

Resumen

En resumen, la metodología adoptada combina el rigor del análisis documental con la profundidad interpretativa del enfoque cualitativo. La aplicación de criterios de inclusión y exclusión, junto con un proceso sistemático de análisis temático, asegura la confiabilidad y la validez del estudio. Este diseño permite comprender las dinámicas estructurales y culturales que perpetúan el sesgo de género en las prácticas de RRHH en

Puerto Rico y establece una base coherente para los hallazgos que se presentarán en el próximo capítulo.

Tabla 4

Alineamiento metodológico del estudio

Objetivo(s) de investigación	Pregunta(s) de investigación	Fuentes / Instrumentos (análisis documental)	Técnicas de análisis
Objetivo general: Analizar el impacto del sesgo de género en las prácticas de RRHH en Puerto Rico y sus implicaciones para el avance profesional de las mujeres.	Pregunta general: ¿Cómo afecta el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos en Puerto Rico al desarrollo profesional de las mujeres?	Fuentes: literatura académica; informes institucionales (DTRH, Instituto de Estadísticas de Puerto Rico); documentos organizacionales y normativos. Instrumentos: matriz de extracción de datos / ficha documental; matriz de categorías	Análisis documental cualitativo; codificación temática; síntesis integrativa.
OE1: Identificar las principales manifestaciones del sesgo de género en la contratación, la promoción y la compensación.	P1: ¿Cuáles son las principales formas en que el sesgo de género se manifiesta en las prácticas de RRHH en Puerto Rico?	Fuentes: estudios empíricos y teóricos sobre sesgos en RRHH, investigaciones locales e informes laborales. Instrumentos: matriz de codificación de procesos de RRHH (contratación, evaluación, promoción/compensación).	Codificación temática por procesos; comparación de patrones; triangulación por tipo de fuente.
OE2: Examinar las barreras estructurales y culturales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.	P2: ¿Qué factores estructurales y culturales contribuyen a la perpetuación de las desigualdades de género en el ámbito laboral?	Fuentes: literatura sobre patriarcado y cultura organizacional; documentos históricos; informes sobre cuido y conciliación; medidas de austeridad. Instrumentos: matriz de categorías (barreras estructurales y culturales)	Análisis temático transversal; contraste entre los sectores público y privado; análisis interpretativo apoyado en marcos teóricos.
OE3: Evaluar el impacto de las políticas gubernamentales y organizacionales en la reducción de la brecha de género.	P3: ¿Qué impacto han tenido las políticas de equidad de género en la reducción de la brecha laboral?	Fuentes: legislación y reglamentación relevantes; síntesis de aportes legislativos; informes institucionales; comparaciones internacionales (p. ej., Islandia/España). Instrumentos: matriz de síntesis normativa/política (medida–alcance–mecanismos de implementación)	Análisis de contenido normativo; análisis comparativo; síntesis de implicaciones para la equidad laboral.
OE4: Proponer estrategias efectivas para mitigar el sesgo de género en RRHH y fomentar un entorno laboral más equitativo.	P4: ¿Qué estrategias han demostrado ser efectivas para reducir el sesgo de género en las prácticas de RRHH?	Fuentes: literatura especializada sobre mentoría/patrocinio, transparencia salarial, capacitación en sesgos, flexibilidad y conciliación; guías y buenas prácticas. Instrumentos: matriz de evidencia por estrategia (mecanismo–condiciones de implementación–resultados esperados).	Síntesis temática y teórica; identificación de estrategias por mecanismo; recomendaciones derivadas del análisis documental.

Nota. Esta tabla vincula las preguntas de investigación con los objetivos, las fuentes documentales, los instrumentos de registro y las técnicas de análisis cualitativo-documental empleadas en el estudio.

Capítulo 4.

Resultados

Introducción

Este capítulo presenta los resultados del análisis histórico-documental y temático sobre el sesgo de género en las prácticas de RR. HH. en Puerto Rico. Los hallazgos se organizaron explícitamente en función de las hipótesis planteadas en esta investigación, con el propósito de fortalecer la coherencia analítica entre los objetivos del estudio, el marco teórico y la evidencia documental examinada. Desde un enfoque cualitativo, los resultados reflejaron patrones recurrentes, tensiones y regularidades identificados a través de la revisión comparada de la literatura académica, de informes institucionales, de la legislación vigente y de referencias internacionales.

En consonancia con la naturaleza del diseño metodológico, este capítulo se centra en la presentación sistemática y objetiva de los hallazgos, sin adelantar interpretaciones teóricas extensas ni conclusiones. La matriz completa de los documentos analizados se presentó en el Apéndice A.

El análisis interpretativo, la aceptación o el rechazo de las hipótesis, así como la discusión de sus implicaciones teóricas y administrativas, se desarrollaron en el Capítulo 5.

Resultados relacionados con la Hipótesis H₁: sesgo de género en las prácticas de RRHH y avance profesional de las mujeres

La hipótesis H₁ plantea que un mayor nivel de sesgo de género en las prácticas de recursos humanos se asocia con un menor avance profesional de las mujeres en el

contexto laboral puertorriqueño. El análisis histórico-documental evidenció un patrón consistente que respalda esta relación, en particular en los procesos de contratación, evaluación del desempeño y promoción.

Las fuentes analizadas muestran que los criterios utilizados para la selección y la promoción continúan privilegiando perfiles alineados con estereotipos de género tradicionalmente masculinizados. Atributos como la asertividad, la competitividad y la disponibilidad total aparecen reiteradamente como indicadores de liderazgo efectivo, mientras que competencias asociadas a estilos colaborativos reciben menor reconocimiento institucional (Eagly & Carli, 2007; Castilla & Benard, 2010). Este patrón se identificó de manera transversal tanto en estudios académicos como en análisis institucionales.

La evidencia documental reveló, además, que los sesgos implícitos influyen de manera significativa en los procesos de evaluación del desempeño. Aun cuando las mujeres presentan niveles de preparación académica y experiencia comparables a los de los hombres, sus logros suelen ser evaluados con mayor escrutinio, mientras que el potencial de liderazgo masculino tiende a asumirse de forma anticipada (Moss-Racusin et al., 2012; Heilman, 2012). Investigaciones sobre sistemas meritocráticos mostraron que, incluso en organizaciones que promueven formalmente la neutralidad, persisten sesgos que favorecen desproporcionadamente a los hombres (Castilla & Benard, 2010).

Otro hallazgo relevante se relacionó con la penalización asociada a la maternidad y a las responsabilidades de cuidado. La documentación revisada indicó que las mujeres madres enfrentan evaluaciones negativas sobre su compromiso laboral y menores

probabilidades de contratación y ascenso, fenómeno ampliamente documentado en la literatura como *motherhood penalty* (Correll et al., 2007; Eagly & Carli, 2007; Ayuda Legal Puerto Rico, 2024).

Asimismo, el análisis reveló que la ausencia de criterios claros y estandarizados en los procesos de evaluación y promoción facilita la reproducción de sesgos de género. En contextos donde predominan procedimientos discrecionales, las decisiones tienden a basarse en percepciones subjetivas, lo que incrementa la probabilidad de reproducir estereotipos de género en la identificación de talento y liderazgo (Rivera & González, 2019; OCDE, 2021; Bohnet, 2016).

Tabla 5

Evidencia documental del sesgo de género en las prácticas de recursos humanos

(Hipótesis 1)

Tipo de fuente	Evidencia identificada	Práctica de RRHH afectada	Patrón observado
Estudios académicos	Evaluación diferenciada del liderazgo femenino aún con credenciales equivalentes	Contratación y promoción	Presencia de sesgos implícitos
Informes institucionales	Ausencia de criterios estandarizados para evaluar desempeño	Evaluación del desempeño	Subjetividad en la toma de decisiones
Análisis legales	Brecha entre normativa de igualdad y su aplicación práctica	Promoción interna	Desigualdad estructural
Comparaciones internacionales	Reducción del sesgo cuando existen procesos formales y métricas objetivas	Selección y ascenso	Impacto positivo de la estandarización

Nota. La tabla sintetiza los patrones identificados a partir del análisis comparativo de la literatura académica, de informes institucionales y de referencias internacionales sobre prácticas de recursos humanos.

Estos hallazgos evidenciaron que el sesgo de género en las prácticas de RRHH constituye un mecanismo estructural que limita el avance profesional de las mujeres, lo que aporta sustento empírico al análisis de la Hipótesis H₁.

Resultados relacionados con la Hipótesis H₂: barreras estructurales y culturales y acceso de las mujeres al liderazgo

La Hipótesis H₂ estableció que la presencia de barreras estructurales y culturales se asoció con una menor representación de mujeres en puestos de liderazgo en Puerto Rico. El análisis documental confirmó la existencia de estas barreras como un fenómeno transversal que condicionó las trayectorias profesionales de las mujeres.

Entre las barreras estructurales identificadas, destacaron las relacionadas con la organización del trabajo y el diseño de políticas institucionales de conciliación entre la vida laboral y la personal. La literatura revisada documentó que la falta de licencias parentales equitativas, la escasez de servicios de cuidado infantil accesibles y la limitada flexibilidad laboral afectaron de manera desproporcionada la continuidad laboral y las oportunidades de ascenso de las mujeres (Ayuda Legal Puerto Rico, 2024; Goldin, 2014; NotiCel, 2024).

Asimismo, la evidencia mostró que las políticas económicas y los procesos de reorganización institucional, en particular en el sector público, tuvieron impactos diferenciados por género. Las medidas de austeridad y la congelación de plazas afectaron de manera desproporcionada a las mujeres, limitando sus oportunidades de desarrollo y liderazgo (Universidad Interamericana de Puerto Rico, Facultad de Derecho, 2022).

Desde una perspectiva cultural, los documentos analizados reflejaron la persistencia de roles de género tradicionales que asignaron a las mujeres la responsabilidad principal del cuidado del hogar y de la familia. Estas expectativas influyeron en las percepciones organizacionales sobre la disponibilidad y el compromiso, lo que configuró evaluaciones diferenciadas del mérito y de la capacidad de liderazgo femenino (Kimmel, 1994; Todas PR, 2024).

Asimismo, se identificó la normalización de estilos de liderazgo masculinizados como una barrera cultural relevante. La valoración predominante de atributos como la agresividad y la autoridad jerárquica limita el reconocimiento de estilos de liderazgo alternativos, lo que condiciona los procesos de evaluación del desempeño y de promoción (Eagly & Carli, 2007).

Tabla 6

Barreras estructurales y culturales que inciden en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo (Hipótesis 2)

Tipo de barrera	Fuente documental	Manifestación organizacional	Impacto en el liderazgo femenino
Estructural	Informes laborales	Falta de políticas de conciliación trabajo-familia	Interrupción de trayectorias profesionales
Estructural	Análisis económicos	Medidas de austeridad y congelación de plazas	Estancamiento ocupacional
Cultural	Estudios de género	Roles tradicionales de cuidado asignados a mujeres	Evaluación diferenciada del compromiso
Cultural	Literatura organizacional	Predominio de estilos de liderazgo masculinizados	Exclusión indirecta de mujeres

Nota. La tabla resume las principales barreras estructurales y culturales identificadas en el análisis documental, así como su impacto en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

Finalmente, el análisis documental puso de relieve la falta de datos desagregados por género como una barrera estructural adicional que dificulta la identificación y el abordaje efectivo de las desigualdades existentes (OCDE, 2023; Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, 2021).

Estos hallazgos confirmaron que las barreras estructurales y culturales operan de manera interrelacionada, restringiendo el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo y ofreciendo sustento empírico para el análisis de la Hipótesis H₂.

Resultados relacionados con la Hipótesis H₃: transparencia, compensación y desigualdad salarial

Las fuentes examinadas indicaron que la ausencia de criterios claros para la determinación salarial y la promoción interna favorece prácticas discrecionales que reproducen desigualdades de género. Estudios sobre sistemas meritocráticos documentaron que los esquemas de compensación basados en evaluaciones subjetivas tienden a beneficiar desproporcionadamente a los hombres (Castilla, 2008; Castilla & Benard, 2010).

Asimismo, informes institucionales señalaron que la falta de auditorías salariales sistemáticas y de mecanismos de reporte de brechas limita la capacidad de las organizaciones para identificar y corregir desigualdades persistentes (OCDE, 2023; DTRH, 2023). La evidencia internacional mostró que los sistemas de reporte obligatorio y de certificación de la equidad salarial se asocian con reducciones sostenidas de la brecha salarial de género (World Economic Forum, 2024).

Esta situación contrasta con modelos comparados más robustos en materia de transparencia salarial y equidad de compensación, como los observados en países europeos con marcos regulatorios más estrictos. En particular, los informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y de la Organización Internacional del Trabajo evidenciaron que la implementación de mecanismos obligatorios de divulgación salarial y de fiscalización institucional contribuye a reducir las brechas salariales de género (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023; Organización Internacional del Trabajo [OIT; International Labour Organization, ILO], 2024). Estos hallazgos reforzaron la aceptación de la Hipótesis H₃, al demostrar que la falta de transparencia en las políticas de compensación y promoción se asocia con la persistencia de desigualdades salariales de género en el contexto laboral puertorriqueño.

Tabla 7

Relación entre transparencia organizacional y desigualdad salarial de género (Hipótesis

3)

Elemento analizado	Evidencia documental	Efecto identificado
Negociación salarial individual	Informes salariales y estudios institucionales	Mayor brecha salarial de género
Ausencia de auditorías salariales	Análisis de políticas públicas	Persistencia de desigualdades
Fiscalización reactiva	Evaluaciones legales	Cumplimiento limitado de la normativa
Certificación de equidad salarial	Comparaciones internacionales (Islandia)	Reducción sostenida de la brecha

Nota. La tabla presenta la relación entre los niveles de transparencia organizacional y la persistencia de la desigualdad salarial por género, a partir de fuentes locales e internacionales.

Resultados relacionados con la Hipótesis H₄: redes de poder, homosociabilidad y mentoría

La Hipótesis H₄ sostuvo que la participación de las mujeres en programas de mentoría y capacitación orientados a la reducción de sesgos se relacionó con mayores oportunidades de desarrollo profesional. El análisis documental identificó la homosociabilidad como un mecanismo organizacional central que condicionó el acceso a las redes de poder y a las oportunidades de liderazgo.

Las fuentes analizadas documentaron que las redes informales de poder influyeron de manera significativa en los procesos de promoción y asignación de oportunidades estratégicas. Estas redes, predominantemente masculinizadas, operaron en

espacios sociales y profesionales a los que las mujeres solieron tener acceso limitado, lo que redujo sus posibilidades de patrocinio y de visibilidad organizacional (Gibson et al., 2014; Rivera & Ortiz, 2020).

Tabla 8

Redes de poder, homosociabilidad y oportunidades de desarrollo profesional (Hipótesis 4)

Mecanismo	Evidencia documental	Efecto organizacional
Redes informales masculinizadas	Estudios sobre liderazgo y promoción	Acceso limitado a oportunidades estratégicas
Patrocinio selectivo	Literatura organizacional	Reproducción de perfiles similares en liderazgo
Mentoría informal	Informes institucionales	Exclusión de mujeres de redes
Programas formales de mentoría	Evidencia internacional	Mayor visibilidad y desarrollo profesional femenino

Nota. La tabla resume los mecanismos de homosociabilidad identificados en el análisis documental y su impacto en el acceso a las redes de poder y de liderazgo.

Asimismo, la literatura distingue entre mentoría y patrocinio (sponsorship), señalando que este último resulta determinante para el acceso a promociones y posiciones de liderazgo. Estudios clásicos indican que, aunque las mujeres acceden con mayor frecuencia a la mentoría, los hombres se benefician en mayor medida del patrocinio, lo que contribuye a las brechas persistentes en los ascensos (Ibarra et al., 2010).

La evidencia internacional mostró que los programas formales de mentoría y patrocinio con un enfoque de equidad de género pueden mitigar parcialmente los efectos

de la homosociabilidad, ampliando las oportunidades de desarrollo profesional de las mujeres (Comisión Australiana de Derechos Humanos, 2019).

Estos hallazgos ofrecieron una base empírica sólida para el análisis de la Hipótesis H₄.

Resultados relacionados con la Hipótesis H₅: políticas de flexibilidad laboral y retención del talento femenino

La Hipótesis H₅ plantea que la implementación de políticas de flexibilidad laboral y de conciliación trabajo-familia se relaciona con la retención del talento femenino. El análisis documental evidenció que, aunque se han adoptado diversas políticas laborales orientadas a la equidad de género, su implementación presenta variaciones significativas entre sectores y organizaciones.

Las fuentes revisadas mostraron que, en muchos casos, las políticas de flexibilidad y conciliación se limitan al cumplimiento formal, sin integrar de manera sistemática la perspectiva de género en las prácticas cotidianas de RRHH. La falta de indicadores claros y de mecanismos de seguimiento dificulta la evaluación de su impacto real en la retención y el desarrollo del talento femenino (OCDE, 2021; SHRM-PR, 2023).

Tabla 9

Políticas de flexibilidad laboral y retención del talento femenino (Hipótesis 5)

Política laboral	Nivel de formalización	Evidencia de	Impacto observado
Flexibilidad de horarios	Variable	Aplicación desigual entre organizaciones	Retención parcial
Licencias parentales	Formal	Limitada fiscalización	Continuidad laboral afectada
Teletrabajo	Emergente	Uso inconsistente	Reducción de rotación femenina
Medidas de conciliación	Declarativa	Escasa integración en RRHH	Impacto limitado

Nota. La tabla sintetiza la relación entre las políticas de flexibilidad laboral y la retención del talento femenino, según el análisis documental realizado.

La literatura económica y organizacional documentó que la rigidez en la organización del tiempo de trabajo y la penalización asociada a las interrupciones por cuidado constituyen factores clave en la salida de las mujeres del mercado laboral y en su menor progresión hacia posiciones de liderazgo (Goldin, 2014; Ayuda Legal Puerto Rico, 2024).

Estos resultados documentales aportaron evidencia relevante para el análisis de la Hipótesis H₅.

Resumen de los hallazgos

En conjunto, los resultados del análisis documental evidencian patrones consistentes de sesgo de género en las prácticas de RRHH en Puerto Rico. Los hallazgos mostraron que los procesos de contratación, evaluación del desempeño y promoción continúan operando como mecanismos estructurales que limitan el avance profesional de las mujeres. Asimismo, se identificaron barreras estructurales y culturales, dinámicas de homosociabilidad y deficiencias en la implementación de políticas de equidad que condicionan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo.

Estos resultados ofrecen una base empírica sólida para el análisis interpretativo que se desarrolla en el Capítulo 5, donde se examina la aceptación o el rechazo de las hipótesis planteadas, se discuten los hallazgos a la luz del marco teórico y se analizan sus implicaciones para la administración de empresas, las prácticas de RRHH y la política pública en Puerto Rico.

Capítulo 5.

Discusión

Introducción

El presente capítulo se basa en la etapa final de esta investigación y tuvo como propósito integrar, interpretar y sintetizar los hallazgos obtenidos a lo largo del estudio. En este capítulo se discutieron los resultados presentados en el Capítulo 4 a la luz del marco teórico desarrollado, se formularon las conclusiones principales, se identificaron las aportaciones de la investigación, se reconocieron sus limitaciones y se presentaron recomendaciones tanto para futuras investigaciones como para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. De este modo, el capítulo articuló una visión comprensiva del fenómeno estudiado, permitiendo comprender cómo el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos, las barreras estructurales y culturales y las dinámicas de homosociabilidad incidieron en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en Puerto Rico.

Discusión de los hallazgos

Los hallazgos de esta investigación evidenciaron que el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos continuó operando como un mecanismo central en la reproducción de desigualdades en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en Puerto Rico. La discusión de estos resultados se articuló a partir de un marco teórico integrado, sustentado en la Teoría de la Discriminación Estructural, la Teoría de la Homosociabilidad y la Teoría de los Roles de Género, e incorporó, de manera

complementaria, la noción del techo de cristal (Reskin, 2003; Kimmel, 1994; Eagly & Carli, 2007).

Desde la perspectiva de la discriminación estructural, los resultados confirmaron que las desigualdades de género no se sostuvieron exclusivamente mediante prácticas explícitas de exclusión, sino también mediante arreglos institucionales, normas organizacionales y procedimientos aparentemente neutrales que generaron efectos diferenciados para mujeres y hombres. Las prácticas de contratación, evaluación del desempeño y promoción reprodujeron patrones que favorecieron trayectorias masculinizadas, aun en contextos donde existieron marcos normativos orientados a la equidad (Reskin, 2003; Rivera & González, 2019).

De manera complementaria, la homosociabilidad emergió como un mecanismo relacional clave para comprender cómo las redes informales de poder, mentoría y patrocinio contribuyeron a la reproducción de liderazgos masculinizados. Estas dinámicas limitaron el acceso de las mujeres a espacios de influencia y de toma de decisiones, reforzando procesos de cierre social que operaron fuera de los canales formales de evaluación (Gibson et al., 2014; Aponte & Matos, 2017).

Asimismo, los hallazgos dialogaron con la Teoría de los Roles de Género, al evidenciar cómo las expectativas socialmente construidas sobre la feminidad y la masculinidad influyeron en la valoración organizacional del liderazgo. Las mujeres continuaron siendo evaluadas bajo supuestos implícitos sobre la disponibilidad, el compromiso y las responsabilidades de cuidado, lo que incidió negativamente en sus oportunidades de ascenso y consolidación profesional.

En este marco, la Teoría del Techo de Cristal permite visibilizar cómo estas dinámicas estructurales, relacionales y culturales se traducen en barreras invisibles que restringen el avance de las mujeres hacia los niveles más altos de liderazgo. No obstante, en esta investigación, el Techo de Cristal se concibe como una manifestación observable de procesos más amplios de discriminación estructural, de homosociabilidad y de roles de género que operan simultáneamente en las organizaciones.

Discusión de las hipótesis

I. General

H₁: Un mayor nivel de sesgo de género en las prácticas de recursos humanos se asocia con un menor avance profesional de las mujeres en Puerto Rico.

H₀: No se identifica una relación entre el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos y el avance profesional de las mujeres en el contexto laboral puertorriqueño.

Resultado

Se acepta la hipótesis alternativa H_1 y se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Justificación

Los hallazgos presentados en el Capítulo 4 evidencian de manera consistente que el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos incide negativamente en el avance profesional de las mujeres en Puerto Rico. El análisis documental muestra que los procesos de contratación, evaluación del desempeño y promoción continúan favoreciendo perfiles masculinizados de liderazgo, aun cuando las mujeres presentan credenciales académicas y experiencia profesional comparables. Asimismo, la ausencia de criterios

estandarizados y transparentes en dichos procesos facilita la reproducción de juicios subjetivos y estereotipos de género, lo que limita las oportunidades de ascenso y consolidación profesional de las mujeres. En conjunto, esta evidencia confirma la existencia de una relación significativa entre el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos y el menor avance profesional de las mujeres en el contexto laboral puertorriqueño.

II. Específicas

H₂: La presencia de barreras estructurales y culturales se asocia con una menor representación de mujeres en puestos de liderazgo en Puerto Rico.

Resultado

La hipótesis H₂ se acepta.

Justificación

Los resultados del Capítulo 4 documentan que las barreras estructurales y culturales continúan condicionando el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. Entre estas barreras se destacan la organización del trabajo, la insuficiencia de políticas de conciliación laboral y familiar, las expectativas asociadas a los roles tradicionales de género y la normalización de estilos de liderazgo masculinizados. Estas dinámicas limitan tanto la progresión profesional como la permanencia de las mujeres en trayectorias organizacionales orientadas al liderazgo, lo que se traduce en una subrepresentación femenina en los niveles de toma de decisiones. La evidencia analizada respalda, por tanto, la aceptación de esta hipótesis.

H₃: La falta de transparencia en las políticas de compensación y promoción se relaciona con la persistencia de las desigualdades salariales de género en el contexto laboral puertorriqueño.

Resultado

La hipótesis H₃ se acepta.

Justificación

El análisis documental revela que la ausencia de criterios claros y transparentes en las políticas de compensación y promoción constituye un factor clave en la persistencia de las desigualdades salariales por género. Los hallazgos muestran que, en contextos en los que las decisiones salariales y de ascenso se basan en evaluaciones informales o discrecionales, aumenta la probabilidad de que se reproduzcan sesgos implícitos y prácticas inequitativas. Esta falta de transparencia dificulta la fiscalización interna y externa de las decisiones organizacionales, lo que contribuye a perpetuar las brechas salariales de género en el mercado laboral puertorriqueño y confirma empíricamente esta hipótesis.

H₄: La participación de las mujeres en programas de mentoría y capacitación orientados a la reducción de sesgos se relaciona con mayores oportunidades de desarrollo y de visibilidad profesional.

Resultado

La hipótesis H₄ se acepta.

Justificación

Los hallazgos del Capítulo 4 evidencian que las oportunidades de mentoría, patrocinio y capacitación siguen siendo menos accesibles para las mujeres, en particular cuando estos procesos se desarrollan a través de redes informales de poder. No obstante, la documentación analizada muestra que los programas formales de mentoría y capacitación orientados a la reducción de sesgos contribuyen a aumentar la visibilidad, el acceso a proyectos estratégicos y las oportunidades de desarrollo profesional de las mujeres. Estos programas actúan como mecanismos compensatorios frente a las dinámicas de homosociabilidad, lo que respalda la hipótesis planteada.

H₅: La implementación de políticas de flexibilidad laboral y de conciliación entre el trabajo y la vida familiar se relaciona con la retención del talento femenino en las organizaciones.

Resultado

La hipótesis H₅ se acepta.

Justificación

La evidencia documental analizada muestra que la ausencia de políticas efectivas de flexibilidad laboral y de conciliación entre el trabajo y la vida familiar constituye una de las principales barreras para la retención del talento femenino. Los hallazgos indican que las mujeres enfrentan mayores tensiones entre las demandas laborales y las responsabilidades de cuidado, lo que incide en su permanencia y progresión en las organizaciones. En contraste, las organizaciones que implementan políticas de flexibilidad y apoyo al equilibrio trabajo-familia presentan mayores niveles de retención

y continuidad en las trayectorias laborales femeninas, lo que confirma la hipótesis planteada.

Resumen

En conjunto, la aceptación de la hipótesis general y de las hipótesis específicas confirma que las desigualdades de género en el acceso, el avance y la permanencia de las mujeres en posiciones de liderazgo en Puerto Rico responden a un entramado de factores estructurales, culturales y organizacionales. Los resultados refuerzan la premisa de que el avance profesional femenino no depende exclusivamente de méritos individuales, sino de condiciones institucionales y de prácticas de recursos humanos que continúan reproduciendo desigualdades de género de manera sistemática.

Discusión del modelo conceptual

El modelo conceptual propuesto en esta investigación sintetizó e integró los principales hallazgos del análisis histórico-documental, ofreciendo un marco explicativo integral del sesgo de género en las prácticas de recursos humanos y de su impacto en el acceso, el avance y la permanencia de las mujeres en posiciones de liderazgo en Puerto Rico. Tal como se mostró en la figura correspondiente, el modelo no se concibió como una representación lineal ni estática, sino como un esquema analítico que ilustró un proceso dinámico de reproducción de las desigualdades de género en las organizaciones.

En primer lugar, el modelo se fundamentó en la articulación de tres marcos teóricos centrales: la teoría de la discriminación estructural, la teoría de los roles de género y la teoría de la homosociabilidad. Estos enfoques no se plantearon como variables independientes en sentido estricto, sino como lentes analíticos que permitieron

comprender cómo se configuraron y se sostuvieron las desigualdades de género en los contextos organizacionales. Los hallazgos del Capítulo 4 confirmaron que las prácticas discriminatorias no se manifestaron únicamente a través de acciones explícitas, sino mediante arreglos institucionales, normas organizacionales y dinámicas relacionales que, aun presentándose como neutrales, generaron efectos diferenciados para mujeres y hombres.

Desde esta perspectiva, el modelo conceptual sitúa el sesgo de género en las prácticas de recursos humanos como el mecanismo central a través del cual operan dichas dinámicas estructurales, culturales y relacionales. La evidencia analizada demuestra que este sesgo se manifiesta de manera consistente en procesos clave como la contratación, la evaluación del desempeño, la promoción y la compensación. Estas prácticas, lejos de constituir procedimientos meramente técnicos, funcionan como espacios organizacionales en los que se reproducen estereotipos de género, criterios subjetivos y patrones de valoración que favorecen trayectorias masculinizadas de liderazgo.

Asimismo, el modelo permite visibilizar el rol de la homosociabilidad y de las redes informales de poder como mecanismos que atraviesan dichas prácticas de recursos humanos. Los hallazgos muestran que la mentoría, el patrocinio y el acceso a oportunidades estratégicas suelen desarrollarse fuera de los canales formales, beneficiando de manera desproporcionada a quienes ya forman parte de los círculos de influencia dominantes. Esta dinámica contribuye a la exclusión relativa de las mujeres de los espacios de toma de decisiones y refuerza la reproducción de perfiles similares en los niveles jerárquicos más altos.

Como resultado de la interacción entre estos factores, el modelo conceptual identifica la emergencia de barreras estructurales al desarrollo profesional de las mujeres, expresadas en brechas de liderazgo, salariales y de exclusión organizacional. En este sentido, el denominado techo de cristal no se entiende como un fenómeno aislado, sino como una manifestación observable de un entramado más amplio de prácticas y dinámicas que limitan el avance profesional de las mujeres. Esta conceptualización resulta consistente con los hallazgos del estudio, que evidencian la persistencia de desigualdades incluso en contextos con marcos normativos orientados a la equidad de género.

Finalmente, el modelo conceptual aporta una visión integradora que permite comprender por qué la adopción de políticas de equidad, por sí sola, no basta para transformar las desigualdades de género en el ámbito organizacional. Al situar el sesgo de género como un proceso transversal que atraviesa las prácticas de recursos humanos y la cultura organizacional, el modelo subraya la necesidad de intervenciones que combinen cambios estructurales, mecanismos de fiscalización y transformaciones culturales sostenidas. De este modo, el modelo no solo sintetiza los hallazgos de la investigación, sino que también ofrece una herramienta analítica útil para orientar futuras investigaciones y el diseño de estrategias organizacionales orientadas a promover un liderazgo más equitativo e inclusivo en Puerto Rico.

Figura 2

Modelo conceptual revisado: dinámicas interrelacionadas del sesgo de género en las prácticas de recursos humanos



Nota. El modelo conceptual sintetiza gráficamente las dinámicas interrelacionadas que inciden en las prácticas de recursos humanos y en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en Puerto Rico.

Conclusiones del estudio

A partir del análisis realizado, esta investigación concluyó que el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en Puerto Rico estuvo condicionado por un entramado complejo de prácticas organizacionales, estructuras institucionales y dinámicas culturales que reprodujeron desigualdades de género de manera sistemática. Los resultados confirmaron las hipótesis planteadas al evidenciar que el sesgo de género en las prácticas

de recursos humanos no constituyó un fenómeno aislado, sino un componente estructural del funcionamiento organizacional (Reskin, 2003).

Asimismo, se concluyó que la existencia de marcos legales y políticas de equidad, aunque necesaria, no resultó suficiente para transformar las dinámicas que limitaron el liderazgo femenino si no se acompañó de mecanismos efectivos de fiscalización, seguimiento y cambio cultural. Las desigualdades persistieron no solo por la ausencia de normativa, sino también por la forma en que esta se implementó o se tradujo en prácticas organizacionales concretas (DTRH, 2023; Ayuda Legal Puerto Rico, 2024).

Aportaciones de la investigación

Esta investigación aportó al campo académico y profesional varias contribuciones relevantes. En primer lugar, ofreció un análisis integrado del liderazgo femenino en Puerto Rico a partir de tres marcos teóricos complementarios: la discriminación estructural, la homosociabilidad y los roles de género, lo que permitió una comprensión más profunda y multidimensional del fenómeno estudiado.

En segundo lugar, el estudio aportó evidencia documental que mostró cómo las prácticas de recursos humanos, a menudo concebidas como técnicas neutrales, operaron como espacios clave de reproducción de desigualdades de género. Esta aportación resultó particularmente relevante para el campo de la administración de empresas y la gestión de recursos humanos (Rivera & González, 2019).

Finalmente, la investigación contribuyó al contexto puertorriqueño al sistematizar la literatura, los marcos normativos y la evidencia institucional, ofreciendo una base

analítica que pudo servir de referencia para estudios futuros y para el diseño de políticas organizacionales más inclusivas (OCDE, 2021; World Economic Forum, 2023).

Limitaciones del estudio

Como toda investigación, este estudio presentó limitaciones que debieron considerarse al interpretar sus hallazgos. En primer lugar, al tratarse de un análisis histórico-documental, los resultados se basaron en fuentes secundarias, lo que limitó la posibilidad de captar experiencias individuales o dinámicas organizacionales en tiempo real (Booth et al., 2016).

En segundo lugar, la disponibilidad y la calidad de los datos desagregados por género en Puerto Rico representaron una limitación significativa, en particular en lo relativo a las estadísticas sobre liderazgo y promoción en el sector privado. Esta carencia limitó el alcance de algunos análisis comparativos.

Estas limitaciones no invalidaron los hallazgos del estudio, sino que delimitaron su alcance y reforzaron la necesidad de investigaciones complementarias con diseños empíricos o mixtos.

Recomendaciones

I. Futuras investigaciones

A partir de los hallazgos y las limitaciones identificadas en este estudio, se recomendó que futuras investigaciones ampliaran el abordaje metodológico mediante el uso de diseños cualitativos y cuantitativos complementarios. La incorporación de entrevistas en profundidad, grupos focales y estudios de caso organizacionales habría permitido explorar de manera más directa las experiencias, percepciones y trayectorias de

mujeres que ocuparon o aspiraron a ocupar posiciones de liderazgo. De igual forma, el uso de análisis estadísticos habría contribuido a medir con mayor precisión la magnitud de las brechas de género en los procesos de contratación, promoción y compensación.

Asimismo, se recomendó promover investigaciones que integraran un enfoque interseccional y examinaran cómo el género interactuó con otras dimensiones de desigualdad, tales como la clase social, la raza, el estatus migratorio, la edad y la diversidad funcional. Este enfoque habría permitido una comprensión más compleja y contextualizada del liderazgo femenino en Puerto Rico, superando análisis homogéneos y visibilizando la diversidad de experiencias que enfrentaron las mujeres en el ámbito laboral.

Finalmente, se sugirió que futuros estudios profundizaran en la evaluación del impacto de políticas organizacionales específicas, como programas de mentoría, iniciativas de reducción de sesgos y esquemas de flexibilidad laboral, con el fin de identificar buenas prácticas y generar evidencia empírica que orientara la toma de decisiones tanto a nivel organizacional como de política pública.

II. Gestión de recursos humanos

En el ámbito organizacional, se recomendó que las instituciones públicas y privadas realizaran revisiones críticas y sistemáticas de sus prácticas de recursos humanos, en particular en los procesos de contratación, evaluación del desempeño y promoción. Dado que los hallazgos de esta investigación evidenciaron la persistencia de sesgos implícitos y criterios subjetivos, resultó indispensable avanzar hacia la

estandarización de procedimientos, la definición de criterios claros y la adopción de mecanismos que redujeran la discrecionalidad en la toma de decisiones.

Asimismo, se recomendó fortalecer los mecanismos de fiscalización interna y de rendición de cuentas asociados a las políticas de equidad de género. La evidencia analizada mostró que la mera existencia de marcos normativos no garantizó cambios sustantivos si no se acompañó de indicadores claros, monitoreo continuo y evaluación de resultados. En este sentido, se sugirió que las organizaciones desarrollaran sistemas de seguimiento que permitieran identificar brechas de género en compensación, promoción y liderazgo, y que utilizaran estos datos para informar las acciones correctivas.

De igual forma, se recomendó promover la implementación de programas formales de mentoría y patrocinio dirigidos a mujeres, en particular en los niveles intermedios de la estructura organizacional. Estos programas pudieron contribuir a contrarrestar las dinámicas de homosociabilidad y las redes informales de poder que limitaron el acceso de las mujeres a oportunidades estratégicas, aumentando su visibilidad, su acceso a proyectos de alto impacto y sus posibilidades de desarrollo profesional.

Finalmente, se destacó la necesidad de fomentar un cambio cultural organizacional que cuestionara los modelos tradicionales y masculinizados de liderazgo. Las organizaciones debieron avanzar hacia el reconocimiento y la valoración de diversos estilos de liderazgo, incorporando competencias como la colaboración, la inteligencia emocional y la gestión participativa. Este cambio cultural resultó fundamental para crear entornos laborales más inclusivos y sostenibles y para garantizar la retención y el

desarrollo del talento femenino a largo plazo. Como marco de referencia, se presentó en el Apéndice C una síntesis comparativa de mecanismos internacionales de equidad salarial y de liderazgo femenino.

Cierre

En síntesis, esta investigación demostró que la equidad de género en el acceso a posiciones de liderazgo en Puerto Rico requirió transformaciones que trascendieron la mera adopción de marcos normativos formales. El análisis desarrollado evidenció que las desigualdades persistentes no respondieron a déficits individuales, sino a la interacción de prácticas organizacionales, estructuras institucionales y dinámicas culturales que continuaron reproduciendo sesgos de género en los procesos de contratación, evaluación, promoción y retención del talento.

Los hallazgos confirmaron que, aun en presencia de políticas orientadas a la equidad, la ausencia de mecanismos efectivos de implementación, fiscalización y cambio cultural limitó su impacto real en las trayectorias profesionales de las mujeres. En este sentido, la investigación subrayó la necesidad de abordar el fenómeno del liderazgo femenino desde una perspectiva integral, que reconociera la influencia simultánea de la discriminación estructural, la homosociabilidad y los roles de género en el funcionamiento cotidiano de las organizaciones.

Finalmente, este estudio aportó evidencia que reforzó la urgencia de promover transformaciones sostenidas en las prácticas de recursos humanos y en la cultura organizacional, como condición indispensable para avanzar hacia entornos laborales más justos, inclusivos y representativos. Al hacerlo, se contribuyó no solo al fortalecimiento

del liderazgo femenino, sino también al desarrollo organizacional y social de Puerto Rico en su conjunto.

Referencias

- Amnistía Internacional. (2023). *Derechos reproductivos y criminalización en Puerto Rico*. <https://www.amnistia.org>
- Aponte, M., & Matos, M. (2017). Gender dynamics in corporate leadership in Puerto Rico: Challenges and strategies. *Revista de Administración de Empresas*, 45(2), 120–138.
- Australian Human Rights Commission. (2019a). *Employers' guide to addressing gender equality in the workplace*. <https://humanrights.gov.au>
- Australian Human Rights Commission. (2019b). *Promoting women in leadership: A toolkit for organisations*. <https://humanrights.gov.au>
- Ayuda Legal Puerto Rico. (2024). *Barreras estructurales y el acceso de las mujeres al empleo y a la justicia laboral en Puerto Rico*. <https://ayudalegalpr.org>
- Banco Mundial. (2020). *Women, business, and the law 2020*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/research/women-business-and-the-law>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354–364. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.4.354>
- Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Harvard University Press.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). SAGE Publications.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campos, R., & Martínez, S. (2010). Sesgos de género en los procesos de selección y contratación laboral. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 15(24), 89–112.
- Castilla, E. J. (2008). Gender, race, and meritocracy in organizational careers. *American Journal of Sociology*, 113(6), 1479–1526. <https://doi.org/10.1086/588738>
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543–676. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>
- Catalyst. (2020). *Women in leadership at S&P 500 companies*. <https://www.catalyst.org>
- Centro de Periodismo Investigativo. (2024). *Reformas laborales y derechos de las mujeres en Puerto Rico*. <https://periodismoinvestigativo.com>
- Colón Warren, M. (2023). Barreras estructurales y desigualdad de género en el empleo de Puerto Rico. *Revista Jurídica de la Universidad de Puerto Rico*, 92(1), 145–176.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Comisión de Derechos Civiles de Puerto Rico. (1972). *La igualdad de derechos y oportunidades de la mujer puertorriqueña*. Autor.

- Comisión Federal para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. (1972). *Informe sobre prácticas discriminatorias en el empleo en Puerto Rico*. Autor.
- Connell, R. W. (2005). *Masculinities* (2nd ed.). University of California Press.
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297–1338. <https://doi.org/10.1086/511799>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Departamento de Desarrollo Económico y Comercio de Puerto Rico. (2020). *Informe sobre el desarrollo económico y el mercado laboral en Puerto Rico*. Autor.
- Departamento del Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico. (2023). *Participación de la mujer en la fuerza laboral: 2022*. Autor.
- Dones, L. (2010). *Mujeres, trabajo y desigualdad en Puerto Rico*. Editorial Universidad de Puerto Rico.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2018). Women and the labyrinth of leadership. In *Contemporary issues in leadership* (pp. 147–162).

- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Gibson, D. E., Hardy, J. H., & Buckley, M. R. (2014). Understanding the role of mentoring in leadership development. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 819–839. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.001>
- Gobierno de España. (2022). *Plan estratégico para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres 2022–2025*. Ministerio de Igualdad. <https://www.igualdad.gob.es>
- Goldin, C. (2014). A grand gender convergence. *American Economic Review*, 104(4), 1091–1119. <https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091>
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition. *Psychological Review*, 102(1), 4–27. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4>
- Greenwald, A. G., & Lai, C. K. (2020). Implicit social cognition. *Annual Review of Psychology*, 71, 419–445. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050837>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why do men still get more promotions than women? *Harvard Business Review*.
- Ingenios Puerto Rico. (2020). *Informe sobre los derechos reproductivos y de género en Puerto Rico*. Universidad de Puerto Rico. <https://ingeniosupr.org>

- Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2021). *Indicadores de empleo y participación femenina en Puerto Rico*. Autor.
- International Labour Office. (2024). *Global wage report 2024–25*. International Labour Organization.
- Kimmel, M. S. (1994). Masculinity as homophobia. En H. Brod & M. Kaufman (Eds.), *Theorizing masculinities* (pp. 119–141). SAGE Publications.
- López, I. (2008). *Mujeres, trabajo y feminismo en Puerto Rico*. Editorial Callejón.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Microjuris. (2023). *Tipificación del feminicidio y del transfeminicidio como asesinato en primer grado*. <https://aldia.microjuris.com>
- Moncayo, C., & Zuluaga, J. (2015). Estereotipos de género y liderazgo organizacional. *Revista Latinoamericana de Estudios Organizacionales*, 7(2), 45–63.
- Moss-Racusin, C. A., et al. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), 16474–16479. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>
- NotiCel. (2024). *El alto costo del cuidado infantil y su impacto en las madres trabajadoras en Puerto Rico*. <https://www.noticel.com>
- Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos. (2021). *Informe sobre empleo y liderazgo femenino en el sector público*. <https://oatr.pr.gov>
- Oficina de la Procuradora de las Mujeres. (2021). *Informe anual 2021*. Gobierno de Puerto Rico.

- ONU Mujeres. (2022). *La participación de las mujeres en la economía y el liderazgo en América Latina y el Caribe*. ONU Mujeres.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *The pursuit of gender equality: An uphill battle*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264281318-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Reporting gender pay gaps in OECD countries*. OECD Publishing.
- Proyecto 85. (2024). *Representatividad: mujeres en los puestos electivos de Puerto Rico*. <https://proyecto85.org/representatividad/>
- Ramos, J. (1976). *La mujer y el derecho puertorriqueño*. Informe preparado para la Comisión para el mejoramiento de los derechos de la mujer y la Fletcher School of Law and Diplomacy de la Universidad de Tufts.
- Reskin, B. F. (2003). Including mechanisms in our models of ascriptive inequality. *American Sociological Review*, 68(1), 1–21. <https://doi.org/10.2307/3088909>
- Reskin, B. F., & Roos, P. A. (1990). *Job queues, gender queues*. Temple University Press.
- Rivera, M., & González, A. (2019). Sesgo de género y prácticas de recursos humanos en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Administración de Empresas*, 32(1), 45–63.
- Rivera, L., & Ortiz, M. (2020). Redes informales, poder organizacional y liderazgo en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Administración de Empresas*, 33(2), 65–89.
- Santiago, E. (2019). Género, poder y desigualdad en el contexto laboral puertorriqueño.

- Revista Jurídica de la Universidad de Puerto Rico*, 88(1), 97–126.
- Santiago, M., & Dávila, L. (2018). Violencia de género, empleo y desigualdad en Puerto Rico. *Revista Jurídica de la Universidad de Puerto Rico*, 87(2), 345–372.
- Society for Human Resource Management Puerto Rico. (2023). *Diversidad, equidad e inclusión en el empleo*. <https://prshrm.org>
- Soto Sánchez, N., & Serrano García, I. (2022). Violencia de pareja. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 33(2), 334–350. <https://doi.org/10.55611/rep.3302.10>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Todas PR. (2024). *Participación y liderazgo de las mujeres en Puerto Rico*. <https://www.todaspr.org>
- Torres, L. M. (2022). Género, trabajo y políticas públicas. *Revista Puertorriqueña de Administración Pública*, 54(2), 33–58.
- Universidad Interamericana de Puerto Rico, Facultad de Derecho. (2022). *Impacto de las políticas de austeridad en el empleo público*. <https://www.derecho.inter.edu>
- Valentín, E. (2015). Mujeres, poder y liderazgo en Puerto Rico. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 75–98.
- Walby, S. (1990). *Theorizing patriarchy*. Basil Blackwell.
- Williams, J. C. (1995). Gender wars. *New York University Law Review*, 66(6), 1559–1613.

Wilson, W. J. (1987). *The truly disadvantaged*. University of Chicago Press.

World Economic Forum. (2023). *Global gender gap report 2023*. [https://
www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023](https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023)

Apéndices

Apéndice A

Matriz de análisis documental

Autor / Institución	Año	Tipo de documento	Contexto	Categoría temática	Hallazgo principal	Teoría asociada
DTRH	2023	Informe gubernamental	Puerto Rico	Participación laboral	Persistencia de brecha salarial y subrepresentación femenina	Discriminación estructural
Instituto de Estadísticas PR	2021	Informe estadístico	Puerto Rico	Mercado laboral	Desigualdad en acceso a puestos directivos	Discriminación estructural
Eagly & Carli	2007	Libro académico	Internacional	Techo de cristal	Barreras invisibles en liderazgo femenino	Roles de género
Reskin	2003	Artículo académico	Internacional	Estructuras organizacionales	Reproducción institucional de desigualdad	Discriminación estructural
Kimmel	1994	Texto teórico	Internacional	Redes de poder	Homosociabilidad masculina en liderazgo	Homosociabilidad
Banco Mundial	2020	Informe internacional	Comparativo	Legislación laboral	Certificación salarial reduce brecha	Discriminación estructural

Apéndice B

Protocolo metodológico de búsqueda y selección documental

Estrategia de búsqueda

La recopilación y el análisis de documentos se realizaron de manera sistemática durante el desarrollo de la investigación doctoral (2024–2025), considerando publicaciones entre 2015 y 2024, excepto los textos teóricos clásicos fundamentales.

Bases de datos consultadas

Scopus, JSTOR, EBSCOhost, Repositorio del DTRH, Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, ONU Mujeres, Banco Mundial, OCDE

Criterios de inclusión

1. Publicaciones entre 2015–2024, salvo textos teóricos clásicos.
2. Estudios relacionados con la contratación, la promoción, el liderazgo o la compensación.
3. Informes institucionales con respaldo metodológico.
4. Relevancia contextual para Puerto Rico o países comparables.

Criterios de exclusión

1. Artículos de opinión sin respaldo empírico.
2. Documentos no vinculados al ámbito organizacional o laboral.
3. Publicaciones sin rigor metodológico verificable.

Proceso de depuración

Documentos identificados inicialmente: 147

Documentos preseleccionados tras revisión de resumen: 62

Documentos finales analizados: 38

La suficiencia analítica se alcanzó cuando los nuevos documentos no aportaron categorías sustantivamente distintas, lo que confirma la estabilidad temática del análisis

Apéndice C

Comparación internacional de mecanismos de equidad salarial y liderazgo femenino

País	Política implementada	Mecanismo de fiscalización	Impacto documentado	Implicación para Puerto Rico
Islandia	Certificación obligatoria de igualdad salarial	Auditoría externa obligatoria	Reducción significativa de brecha salarial	Modelo preventivo replicable
Canadá	Paneles diversos de evaluación	Revisión cruzada estructurada	Mayor percepción de justicia organizacional	Fortalecer métricas objetivas
Australia	Programas formales de mentoría	Supervisión institucional	Aumento en acceso femenino a liderazgo	Formalizar redes de apoyo
España	Planes de igualdad obligatorios	Inspección laboral activa	Avances moderados en transparencia salarial	Reforzar fiscalización

Apéndice D

Certificación de edición

CERTIFICACIÓN DE EDICIÓN DE TESIS

CERTIFICACIÓN DE EDICIÓN DE TESIS

Por medio de la presente certifico que he revisado y editado el documento titulado: **EXPLORANDO EL SESGO DE GÉNERO EN LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**, preparado por la estudiante Migdalia González Arroyo con el propósito de cumplir con los requisitos establecidos para la obtención del grado académico correspondiente.

La revisión y edición incluyó, pero no se limitó a, los siguientes aspectos fundamentales:

- Formato y estilo conforme a las normas del Manual de Publicaciones de la Asociación Americana de Psicología (APA, 7.^a edición).
- Redacción académica: se revisó la claridad, coherencia, fluidez, precisión conceptual, y el uso adecuado del lenguaje formal.
- Estructura: se garantizó la correcta organización de capítulos, secciones, tablas, figuras, apéndices y citas referencias.
- Ortografía, puntuación y gramática: se aplicaron las normas del idioma español formal.
- Consistencia: se verificó la uniformidad en el uso de términos, tiempos verbales, estilo de encabezados, y referencias cruzadas.
- Cambios de verbos en pasado en todo el documento.
- Referencias: se revisó que todas las fuentes citadas en el texto estén incluidas en la lista de referencias, y que el formato cumpla con los requisitos establecidos por APA.
- Con esta certificación, doy fe de que el documento cumple con los estándares básicos requeridos en presentación, estilo académico y calidad lingüística.

Atentamente,
Christian Valentín Báez, Ed.D.

Fecha: Febrero 24 de 2026

Christian Valentín

Christian Valentín, Ed.D. Editor Académico / Especialista en Redacción y Formato APA
Correo electrónico: cvalentinbaez@yahoo.com