

**LIDERAZGO DE LA MUJER EN EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE
PUERTO RICO**

Maribel Huertas, Ed.D.
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
PO Box 23332
San Juan, PR 00931
marihuertas17@yahoo.com
Teléfono (787) 764-0000, extensión 87151

Grisel E. Meléndez Ramos, MBA, Ed.D.
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
PO Box 23332
San Juan, PR 00931
grisel.melendez@upr.edu
Teléfono (787) 764-0000, extensión 3097

Palabras clave:

liderazgo, mujer, educación superior, estudios de género, historias de vida, techo de cristal

LIDERAZGO DE LA MUJER EN EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE PUERTO RICO

Resumen

El propósito de este estudio es explorar las experiencias en distintas etapas de la vida de cinco mujeres líderes que ocupan u ocuparon puestos de presidentas o rectoras dentro del sistema de educación superior de Puerto Rico. La metodología utilizada parte del paradigma cualitativo. Mediante un diseño de historias de vida, se contestó la pregunta central de investigación: ¿Cuáles fueron las experiencias a través de distintas etapas de la vida de estas mujeres que pudieron incidir sobre el desarrollo de su liderazgo? Los hallazgos apuntan a que el desarrollo del liderazgo es un proceso que inicia al nacer y termina al morir. Consiste de una vía de aprendizaje continuo mediante una variedad de interacciones y experiencias, que se desarrollan dentro de un contexto histórico, económico y político particular. Para estas mujeres, la etapa más crítica en el desarrollo de su liderazgo fue la edad temprana, cuando se formaron los valores, las costumbres y los principios éticos, y en donde el hogar fue un referente importante. Durante la adolescencia, usaron como modelo a sus maestros y el desarrollo se dio especialmente en escuelas que propiciaron diversidad de experiencias para fortalecer las destrezas adquiridas en la niñez. En la educación superior, obtuvieron experiencias formativas más profundas, que van desde el trabajo y la investigación hasta la cultura general. Dentro del campo laboral, adquirieron aprendizajes amplios debido a las encomiendas que aceptaron. A pesar de que experimentaron barreras institucionales, estructurales y culturales, por razón de género, pudieron capitalizar sobre sus valores, estudios graduados, la intervención de los mentores y su variada carrera profesional para romper el techo de cristal y lograr ocupar posiciones de liderato en el sistema de educación superior de Puerto Rico.

1. Introducción

A pesar de que en la mayoría de las universidades en Puerto Rico (PR) y de los Estados Unidos de Norte América (EE.UU.) sus egresadas son mujeres, el liderato de alto nivel dentro de las instituciones de Educación Superior no se ha diversificado lo suficiente. Según Catalyst (2008), durante el 2006 en dichas instituciones en EE.UU. solamente el 26.6% de los presidentes eran mujeres, mientras que los hombres presidentes eran un 73.4%. En PR, el alto liderato de las tres universidades más grandes por su matrícula permanece concentrado en los hombres (The Book of Lists, 2009), aunque más del 50% de los estudiantes del sistema son féminas (US Census Bureau, 2000).

Evidentemente, el control de las universidades más grandes en Puerto Rico aún no ha sobrepasado las fronteras de género. Sin embargo, se ha establecido un paso de avance al ver rectoras dentro de los recintos más grandes y presidentas en sistemas universitarios más pequeños. Entendemos que por lo destacado de su gesta, es importante conocer cómo los eventos en la vida de mujeres líderes incidieron en su desarrollo y marcaron la ruta hacia esas posiciones de alto nivel administrativo en la academia. Por ello, el propósito de este estudio cualitativo de historias de vida fue explorar las experiencias en distintas etapas de la vida de cinco mujeres líderes dentro del Sistema de Educación Superior de Puerto Rico, relacionado con el fenómeno del desarrollo de liderazgo.

La pregunta de investigación central está dirigida a profundizar en las experiencias de vida de estas mujeres líderes y el proceso de desarrollo del liderazgo atado a dichas experiencias:

¿Cuáles fueron las experiencias a través de distintas etapas de la vida de estas cuatro mujeres que pudieron incidir sobre el desarrollo de su liderazgo hasta llegar a ocupar dichas posiciones?

Las próximas secciones de este trabajo de investigación incluyen: una revisión de literatura sobre liderazgo, género y barreras para la mujer en la segunda parte. Luego, en la tercera parte se ofrece el detalle de la metodología empleada, y en la cuarta parte se presentan los hallazgos del estudio. Finalmente, en la quinta parte se detallan las conclusiones del estudio.

2. Revisión de Literatura

La definición del concepto de liderazgo ha sufrido numerosos cambios. Existen cuatro propuestas teóricas que han tenido relativa popularidad entre los investigadores a través del tiempo: enfoque de rasgos, conductista, situacional y transformacional (Padilla, 2005). La primera corriente, denominada de “rasgos”, partió de un meta-análisis realizado por Stogdill en

1948 (citado en Northouse, 2007). Los hallazgos de Stogdill (1948), Mann (1959) y Lord, DeVader, & Alliger (1986) (citados en Northouse, 2007) y otros, se enfocaron en los rasgos del líder. Como él, otros investigadores limitan sus estudios a crear una lista que parece interminable: inteligencia, masculinidad, dominancia, responsabilidad, iniciativa, persistencia, sociabilidad y confianza en sí mismo, entre otros. En otras palabras, el “super-hombre” o *great man theory*. El liderato se considera como algo masculino e innato (*God given*). Más tarde, otros teóricos, tales como: Cartwright & Zander (1960) y Likert (1961), formulan la teoría conductista (’50-’60), al delinear cómo debe comportarse un líder efectivo. Nuevamente apuntan a conductas “paternalistas” o “maternalistas” asociadas, la primera a estilos dictatoriales y la segunda a estilos benevolentes. Otra forma de manifestarse es el hombre enfocado en la tarea y la mujer en las relaciones (Northouse, 2007; Young, 2006). Asimismo, se plantean las teorías motivacionales, ¿qué motiva a la gente en el ambiente de trabajo? ¿el líder con estilo dictador, el que tiene estilo benevolente, o una combinación de éstas? En la década del ’70 del pasado siglo, la teoría de sistemas trae una nueva visión: sobre las relaciones entre el líder y los empleados (relación bilateral) y el prisma de escenarios distintos en los cuales se desarrollan tales relaciones. El enfoque situacional o de contingencias, está ligado a los rasgos o la conducta. Desarrollado por Hersey & Blanchard (1969), ha sido revisado en numerosas ocasiones hasta el presente y sirve como base para adiestramientos porque presume que el líder puede ser desarrollado. La premisa de la teoría es sencilla: establece que diferentes situaciones demandan diferentes tipos de liderato (Padilla, 2005; Northouse, 2007). Añade, además, que el liderato se compone de una dimensión directiva (directive) y otra de apoyo (supportive), y cada una debe ser aplicada dependiendo de la situación mediante una evaluación extensa de las destrezas y habilidades de los empleados. La cuarta propuesta teórica es el enfoque transformacional,

presentado por Burns (1978). Este enfoque intenta crear un vínculo (aunque temporal) entre el líder y el seguidor. Burns en su clásico *Leadership* (1978), conceptualiza los líderes como personas que acceden a las necesidades de los seguidores para lograr metas comunes, por lo que el poder no es equivalente al liderato (Northouse, 2007). Para Burns (1978), el liderato es una actividad que involucra la persuasión, no la coerción y es una actividad temporal; mientras se intente lograr unas metas comunes en la organización (Padilla, 2005). Asimismo, Burns (1978) separa el concepto de gerencia (transaccional) del liderato (transformador). Esto es, el liderato va más allá de lo transaccional porque tiene una dimensión moral (Padilla, 2005). A partir de este punto, la investigación se enfoca más en el liderato como proceso y no en el líder. A pesar de todos estos cambios en visiones y definiciones sobre el liderato, la historia económica nos mantiene aprisionados dentro de los tradicionales enfoques de rasgos de corte conductista/situacional, por lo que en la práctica todavía estamos estancados en el modelo de la gerencia científica del siglo pasado. Ello implica barreras para el liderato de la mujer.

El sesgo relacionado con la docencia y la administración educativa de alto nivel como actividad masculina continúa presente, aunque de una manera velada (Gerdes, 2006; Luna & Medina, 2006). De acuerdo con Catalyst (2008), las posiciones de presidentes, tradicionalmente han estado y hoy siguen ocupadas en su mayoría por hombres (Gerdes, 2006; June, 2007; ACE, 2008). En particular para las Instituciones de Educación Superior públicas, en el 2006 las mujeres presidentas constituyeron un 26.6% y los hombres presidentes un 73.4% (Catalyst, 2008). Sin embargo, en la última década se han suscitado adelantos importantes en la actividad de la mujer como líder en instituciones de educación superior. Según Gerdes (2006), de 1976-1997 la cantidad de facultad femenina que se ha integrado en labores administrativas se ha duplicado. De igual forma, la American Council on Education (Switzer 2006; ACE, 2007),

plantea que el por ciento de mujeres presidentas en el agregado de todos los tipos de universidades, ha aumentado del 10% al 23% entre el año 1986 y 2007. Asimismo, representa un logro que sean mujeres las presidentas de cuatro de las ocho universidades *Ivy League*. Luna & Medina (2006), presentan el aumento de mujeres administradoras en la academia como uno dramático, pero creciendo a una tasa decreciente, lo cual atribuyen a que las universidades aún son un lugar con “ una cultura que se distingue por estructuras tradicionales y burocráticas”. ACE (2007, 2008) valida esta aseveración al indicar que la cantidad de mujeres presidentas ha ido decelerando en los últimos años y argumenta que el sector privado ha hecho un mejor trabajo que la academia en diversificar su liderato. La razón es que en la academia la mujer enfrenta barreras de capital humano y estructurales particulares a las instituciones educativas de nivel superior. Además, enfrenta las barreras culturales que son comunes a las mujeres en su senda hacia el liderazgo de alto nivel.

3. Metodología

Esta investigación fue realizada usando la investigación de tipo cualitativa, la cual es la más apropiada para este estudio, ya que se trata de un proceso de explorar y entender un fenómeno central haciendo preguntas amplias y generales (Creswell, 2005). En cuanto al diseño, se utilizó la narrativa de historia de vida. Por la complejidad del fenómeno de liderazgo y género, el uso de la historia de vida como método de investigación es relevante y la forma idónea de abordar esos significados en una forma dinámica. Según Lawrence (2006), las distintas etapas en el trasfondo de vida de las personas influyen grandemente en los aspectos relacionados a sus dotes de liderazgo. En este estudio, se propone una modificación al modelo de Madsen (2008), integrando los aspectos de las personas influyentes dentro de las distintas etapas de vida,

por lo que se incluyeron seis categorías: (1) edad temprana (2) adolescencia (3) contexto educativo post-secundario (4) experiencias profesionales (5) vida personal adulta y (6) exploración final.

La investigación fue delimitada a cinco mujeres, rectoras o presidentas de instituciones de educación superior con experiencia de cinco años o más en dicho puesto. Todas las instituciones tenían una matrícula agregada de 5,000 estudiantes o más. No se incluyó la perspectiva masculina en la investigación. Para delimitar el rango de tiempo del estudio se consideró información sobre las instituciones desde el año 2000, un periodo de tiempo de diez años. La limitación fundamental fue la disponibilidad de las participantes seleccionadas y el tiempo dedicado a contestar las preguntas. Se usó esta cantidad de entrevistadas para profundizar el estudio del fenómeno central, lo cual es típico de los estudios cualitativos, ya que el énfasis reside en entender el fenómeno bajo estudio, profundizando y no en generalizar como en los estudios cuantitativos (Lucca & Berríos, 2003).

Se utilizó como instrumento la entrevista con preguntas semi-estructuradas. El protocolo de preguntas semi-estructuradas permitió recopilar información detallada, rica y contextual para clarificar las complejidades de las experiencias de las participantes, capitalizando sobre las ventajas de la investigación cualitativa. Según Maxwell (1996), los beneficios de este enfoque incluyen la capacidad de: (1) profundizar en los significados para los participantes (2) entrar en el contexto particular en el cual actúan los participantes y la influencia que el contexto tiene en sus acciones (3) incluir fenómenos e influencias no anticipadas, que emergen de forma espontánea (4) entender el proceso mediante el cual los eventos y acciones ocurren (5) analizar relaciones causales complejas. El protocolo de preguntas de investigación para las participantes fue validado mediante el uso de una planilla para el juicio de expertas.

Para triangular, o sea, confirmar la información, se usaron documentos redactados por las entrevistadas como escritos por otros. El análisis de los documentos se utilizó para establecer un marco apropiado donde ubicar los eventos de la historia según reseñados por las participantes. Entre los documentos utilizados se incluyó el *curriculum vitae*, los informes de logros, y los artículos redactados por las entrevistadas. También se examinaron los reconocimientos, evaluaciones hechas por sus pares (solamente una estuvo disponible), así como recortes de prensa y otros escritos relacionados a la trayectoria y desempeño de estas líderes, publicados de forma impresa o en la Internet.

Las entrevistas fueron grabadas en formato digital y se transcribieron sus entrevistas *ad verbatim*. Las entrevistas se llevaron a cabo con la guía de preguntas establecida, aunque por tratarse de entrevistas profundas, otras preguntas surgieron en el transcurso de la interacción entre la participante y la entrevistadora. Estas entrevistas se llevaron a cabo en una variedad de sesiones. Hubo dos participantes que insistieron en continuar hasta terminar el protocolo en una sesión, otra terminó de contestar las preguntas en dos reuniones y las otras dos terminaron el protocolo en tres sesiones. Todo dependió de la cantidad de información que cada participante estuvo dispuesta a compartir. No se interrumpió el relato en ningún momento. Fue crucial la atención a los detalles y la observación; escuchar atentamente y observar con detenimiento fue crítico para profundizar en el entendimiento de las historias objeto de estudio (Teodorescu, 2006).

La información fue analizada con el modelo de Strauss and Corbin (1990). Primero, se leyeron las historias varias veces y se tomaron notas para detectar regularidades y patrones. Luego, se categorizó la información con el protocolo de investigación para parear las preguntas con las respuestas, identificar oraciones clave que mencionen directamente las categorías

presentadas en las preguntas de investigación. De las categorías y sub categorías resultantes, se formaron grupos que conforman el “relato de la historia”. También se utilizó como marco las preguntas de investigación para identificar las convergencias y divergencias en las historias, relativo al fenómeno del desarrollo de liderazgo. Finalmente, dicha información se evaluó a la luz de los hallazgos de otros teóricos sobre el tema de liderazgo y género.

4. Hallazgos

A continuación, se presentan los hallazgos de cada uno de los aspectos identificados en la historias de vida de estas cinco mujeres objeto de este estudio: (1) edad temprana (2) adolescencia (3) contexto educativo post-secundario (4) experiencias profesionales (5) Vida personal adulta y (6) exploración final.

Edad Temprana

Todas las participantes nacieron entre el 1941 y el 1951; son diez años de diferencia entre la primera y la última. Según Moscoso & Cabrera Salcedo (2008) y Sacarano Fiol (2008) el Puerto Rico de este período se caracteriza por una convulsión que generó cambios en varias dimensiones del quehacer social. Primero, el cambio de una sociedad rural agrícola a una industrial urbana. Ello implica un desplazamiento acelerado de la economía agrícola basada en la caña de azúcar, el café y el tabaco por una economía industrial y de servicios (Moscoso & Cabrera Salcedo, 2008). El cambio económico en Puerto Rico en este periodo provoca una integración masiva de la mujer a fuerza trabajadora. Segundo, el ascenso de un partido político con Luis Muñoz Marín como líder carismático. Tercero, la creación de un orden constitucional y cuarto, la emigración de gran cantidad de puertorriqueños a Estados Unidos. En otras palabras, Puerto Rico se estaba reconfigurando total y profundamente. Ello implicaba un proyecto educativo que fuera cónsono con el plan macro económico puesto en marcha. Dentro de ese

proyecto educativo se creó una nueva Ley Universitaria, que bajo durante la rectoría de Jaime Benítez y promovió la organización de las facultades de Humanidades, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales y Estudios Generales. Esta, a su vez, abarcaba una gran cantidad de disciplinas de estudio que se insertaron en ese plan de crecimiento económico para Puerto Rico. La mujer ya era parte importante del sector privado, por lo que se promueve que se integren a la corriente de estudios superiores (Moscoso & Cabrera Salcedo, 2008). En esa vorágine de cambios y oportunidades es que nacen nuestras entrevistadas. Este contexto es muy importante para entender sus historias.

Cuatro de las cinco participantes pertenecieron a un núcleo familiar tradicional. Una de ellas se crió solamente con su madre presente en el hogar y su padre vivía en otro pueblo. En cuatro de los casos, se menciona explícitamente que las reglas en el hogar eran “machistas” con una clara diferenciación de roles por género. En el quinto caso, se interpreta por la exposición en el texto, que en el hogar estaban bien delimitados los roles por género. Tres de los padres eran profesionales en el campo de servicios (abogado, banquero y contador) y uno era dueño de negocio agrícola (ganado y exportación de frutos menores). Cuatro de las entrevistadas mencionan específicamente que sus padres fueron un ejemplo para ellas porque eran sumamente trabajadores. Los padres, en todos los casos y conforme las entrevistas, aparentan haberse involucrado en la crianza de las hijas, aunque de manera marginal, y conforme a las reglas tradicionales por género características de la época. Ello puede deberse esencialmente a una marcada caracterización de roles por género, que implica realizar unas actividades y adoptar unas costumbres particulares durante este momento particular del tiempo. Se denota en algunas de las referencias hacia el padre dentro de las entrevistas. Por ejemplo, una de las participantes indica que “mi hermano se iba con mi papá”, otra que “se iba al amanecer [...] y llegaba por la noche”,

la otra indica que “nada de esos padres que cambian pañales” otra que “no participaba mucho de la vida de la casa” y la otra que “no estaba presente de día a día”. Ello lleva a la observación de que en el día a día la madre-hija aparenta ser más fuerte en todas las participantes que su relación con el padre. Nuevamente, esto parece ser una tendencia de la época, delimitada por la conducta social aceptada para el hombre en el momento histórico descrito por las participantes. En el caso de cuatro de las entrevistadas, la madre era profesional con estudios. Resulta interesante que tres de estas cuatro madres eran maestras de español en el sistema público de enseñanza. En otro de los casos, la madre profesional era trabajadora social, y, finalmente, en uno de los casos la madre tenía solamente educación hasta octavo grado. La relación con la madre parece ser el detonante para que tres de las cinco participantes se convirtieran en educadoras. En otra de las participantes esto ocurre por la admiración que siente por su tía y la influencia que ésta ejerce sobre ella como profesional de la enseñanza, y en la otra persona porque su abuela, que también era maestra, la crió. Todas las entrevistadas manifestaron sentir el deseo de ser maestras en algún momento en su niñez. Ese deseo las perseguiría hasta la adultez donde lograron convertirse en educadoras en el nivel superior de enseñanza.

Todas tienen hermanos. La cantidad de hermanos en esos hogares fluctuaba entre dos y siete, incluyendo a la participante. En tres de los casos, la participante es la hermana mayor, en uno de los casos la cuarta de cinco hermanos y en otro caso es la menor de todos los hermanos. En todos los casos, los hermanos y las hermanas de las participantes estudiaron a nivel superior, con contadas excepciones. Hubo una entrevistada en particular, quien era la hermana menor de la casa y la única mujer, que destaca la relación con sus hermanos como crítica en el desarrollo de las cualidades de líder. En este caso en particular, los hermanos mayores (eran seis hombres)

fueron sus tutores en ese desarrollo inicial. Esta fue la única entrevistada que manifestó este grado tan profundo de relación con sus hermanos.

En todos los casos, el padre y/o la madre de las entrevistadas ayudaban a la familia extendida y a los vecinos en momentos de necesidad. Tenían nexos bien estrechos con los otros. Cuatro de las mujeres mencionan claramente que sus padres eran personas importantes en la comunidad, en términos de que se involucraban en organizaciones cívicas y en servicios profesionales gratuitos para la gente humilde. Eso fue importante para que estas mujeres desarrollaran una forma de vida repleta de compasión, respeto por el otro y entrega en el servicio a la comunidad que les caracteriza como líderes.

Tres de las cinco participantes indicaron que estaban adelantadas al llegar a la escuela elemental, lo que les mereció avanzarlas de grado. Debido a que los padres eran profesionales, cuatro de las cinco entrevistadas vivían a un nivel de clase media alta. Por ello, tres de ellas estudiaron en colegios privados: dos en colegios católicos y una en colegio laico. Una de las participantes proviene de una familia de escasos recursos económicos, en el que la madre, con preparación académica de octavo grado, era el pilar de la familia. Dos participantes estudiaron en escuelas del sistema público.

Todas las mujeres entrevistadas hicieron hincapié en la importancia de las actividades, las costumbres, los valores o los principios éticos que les inculcaron en el hogar para su desarrollo como líder. Las actividades en los hogares de estas líderes giraban en torno a la educación. Por ejemplo, una de las participantes explicó que el momento de sentarse a cenar lo aprovechaban para discutir y conversar sobre un tema en particular. Tres de las mujeres indicaron que la recreación siempre se subordinaba a lo educativo en estos hogares. Por lo tanto, la educación

como herramienta esencial para lograr el éxito era un valor altamente apreciado en todas estas familias.

Las costumbres estaban enmarcadas en distintas tradiciones. Por ejemplo, se denota una clara separación por género en los roles dentro del hogar. Las reglas en todos los hogares parecen haber sido sumamente estrictas. Por tanto, seguir las reglas y tener un alto nivel de disciplina para estas mujeres resulta conocido y lo aplican posteriormente en todas las esferas. También fueron mencionadas las costumbres características de Puerto Rico como las reuniones en los hogares con mucha gente y las fiestas de Navidad. También el hábito de la lectura en el hogar fue una costumbre muy mencionada entre las participantes, esto estaba vinculado a la actividad educativa.

Los valores o los principios éticos fueron mencionados como centrales a la vida de estas mujeres en la infancia. Ellas vieron y emularon de su padre y madre la laboriosidad. En particular la madre, es mencionada en todas las entrevistas utilizando los adjetivos de “luchadora, trabajadora, sacrificada” los que se repetían una y otra vez. Esto apunta a que el valor al trabajo y esfuerzo como manera de lograr unas metas fue inculcado bien profundamente en estas mujeres. Atado al valor trabajo, se encuentra la responsabilidad. Las cinco participantes mencionaron, en algún momento de la entrevista, que ese sentido de responsabilidad en todo lo que emprendieron fue aprendido en el seno del hogar. Otro valor importante es la generosidad. Los padres y madres de las participantes de una manera u otra fueron un ejemplo porque se involucraban en la familia extendida y la comunidad, eran generosos con su tiempo y con lo que poseían. Una participante describe a su padre de esta manera porque era sumamente generoso con sus hijos, su familia y los vecinos. Todas las participantes denominaron a su madre como una persona generosa que daba de su tiempo a la familia y a la comunidad. Como ejemplo, una

participante menciona que su madre cuidó a sus bisabuelos y abuelos hasta que murieron; en un hogar con siete hijos y escasos recursos económicos esto es un esfuerzo laudable. Otra participante comparte la anécdota de que su madre cocinaba en la casa para un nutrido grupo de personas porque su casa siempre estaba “llena de muchachería”.

El respeto por los otros o por la vida y la compasión fue mencionado en las cinco mujeres, una indicó que “no se pisotea la dignidad de nadie”. El respeto a los seres humanos fue mencionado varias veces en las exposiciones de estas mujeres. Una de las rectoras extiende este valor a las dinámicas del trabajo en equipo. Otro valor mencionado fue la mesura en el uso de los recursos con los cuales contaban las familias. Una de las participantes indica que con el dinero que tenían sus padres hacían grandes sacrificios para poderle pagar el colegio, lo que representa una vida de frugalidad en la casa. Como ésta, hubo dos participantes adicionales que mencionaron la mesura como valor importante aprendido en la administración del hogar y de colocar los recursos en cosas que son centrales para el logro de los objetivos del colectivo familiar.

El otro contexto que marcó a estas mujeres en su infancia fue la escuela. La iglesia es mencionada, aunque de manera marginal, integrada a los valores en el hogar, porque se mezcla la religiosidad con las costumbres de la casa. También se menciona como central al desarrollo del liderazgo a edad temprana la participación en el escutismo. Tres de cinco participantes fueron líderes que escalaron puestos de liderato dentro de esta organización.

Las figuras influyentes fuera del marco de la familia cercana fueron: en un caso una tía, porque era maestra y la madre de la participante no tenía estudios superiores, en todos los casos las maestras y en dos casos las abuelas. Las abuelas fueron medulares por su capacidad de lucha, el poder y la mente estratégica que demostraron para dirigir el destino de su familia y dar

a sus hijos una profesión. Las abuelas se destacaron en multiplicidad de funciones y tuvieron impactos dinámicos en el desarrollo de estas mujeres con sus historias, su ejemplo y sus acciones concretas. En resumen, durante el periodo de la niñez de estas mujeres, destacan las tías y las abuelas, además de las madres, quienes las inspiraron y a quienes emularon.

Todas las entrevistadas mencionan como la oportunidad más importante de su niñez y de su vida el acceso a una educación de calidad. Durante la niñez, el factor económico parece haber sido un reto para al menos dos de las participantes. Una de ellas menciona la separación de sus padres como un reto en la parte afectiva. Tres de las entrevistadas mencionan que el hecho de ser promovidas de grado en la niñez hizo que fuera un reto crear un núcleo de amistades porque ellas eran entre dos y tres años más pequeñas que sus compañeros de escuela. Esta situación se extiende a la adolescencia, porque ingresan a la universidad siendo todavía quinceañeras.

Adolescencia

Durante la adolescencia, el rol de las maestras parece ser central en el desarrollo de estas mujeres por varias razones. La primera, mencionada por una de las participantes, es que se dan unos cambios físicos en ella que no se atrevía a consultar con su madre y la maestra se convirtió en su orientadora. La segunda razón mencionada por tres participantes es que las maestras, en particular de español o literatura a través de la lectura de tipo naturalista, o con el ejemplo, les abrieron una ventana a un mundo diferente y las ayudaron en ese periodo de transición de adolescente a mujer.

Los grupos dentro de la comunidad también fueron importantes para estas mujeres en esta etapa porque en ellos comienzan a practicar destrezas como la organización, disciplina y trabajo en equipo, entre otras. Todas mencionan que en todo lo que las invitaban allí estaban aportando y sobre todo aprendiendo. En la escuela, tres de las entrevistadas estaban involucradas

en clubes: de Química, de Matemática, Futuras Amas de Casa y de servicio a la comunidad, entre otros. Siempre terminaban presidiendo dichos clubes o tenían un rol de líder en algún aspecto organizativo.

Los retos enfrentados en la adolescencia estaban relacionados, en tres de las participantes, con su ingreso a muy temprana edad a la universidad, lo que hizo que no pudieran desarrollar ese núcleo profundo de amistades y se concentraron en estudiar y trabajar. Otro reto mencionado en las narrativas de una entrevistada se relaciona con la inseguridad sobre su apariencia física. Finalmente, otro aspecto mencionado como un reto en uno de los casos fue la enfermedad de la madre, quien era el único sostén de la casa.

La gran oportunidad siempre mencionada por todas fue poder acceder a una educación que las retaba y les daba oportunidades de crecer, en grupos especiales o con una metodología de enseñanza novel. También, cultivar mediante la educación una disciplina estricta fue mencionado como positivo en un caso. Finalmente, dos entrevistadas mencionan como oportunidad el exponerse en la escuela a diversas actividades culturales y con grupos de personas que luego conformaron el liderato de nuestro país.

Contexto Educativo Post- Secundario

Resulta interesante destacar en este punto que todas estas mujeres estudiaron a nivel superior bachiller y graduado dentro de ramas que tienen baja representación de la mujer, como son las Ciencias y la Matemática pura o aplicada. Son tres participantes en ciencias y dos en Matemáticas. Una de ellas posee un bachillerato en Matemática pura y Pedagogía y otra en Estadística y Matemática. Todas estudiaron su bachiller en el sistema de la Universidad de Puerto Rico. En cuanto a las maestrías, cuatro de ellas las hicieron en Puerto Rico y una en Estados Unidos. Tres de las maestrías fueron en el campo de las Ciencias, una en Matemática

pura y otra en Bio-estadística. Finalmente, los doctorados fueron todos en Puerto Rico. Cuatro de las participantes iniciaron estudios doctorales, dos en Ciencias y dos en Educación. Solamente tres de éstas pudieron concluirlos. Una tiene doctorado en Farmacología y las otras dos en Educación.

Las experiencias educativas en la universidad que enriquecieron el liderato de estas mujeres giraron alrededor de las organizaciones estudiantiles. Cuatro participantes indicaron que presidieron alguna asociación estudiantil a nivel de bachillerato. Al nivel de maestría y doctorado, una participante indicó que presidió estos grupos. Otra experiencia importante para una de las entrevistadas fue poder reformular y coordinar cursos durante sus estudios de maestría en Estados Unidos. Finalmente, otra participante expresa que la experiencia más interesante fue compartir, durante sus estudios graduados, con profesores laureados en el área de las ciencias.

En esta etapa de la vida de las mujeres, casi todos los mentores mencionados son hombres. Especialmente en la fase de estudios graduados, ellas indican que estaba en manos de los hombres este acceso al conocimiento y con este conocimiento, la oportunidad. Hubo solamente dos excepciones donde las entrevistadas indicaron que también mujeres profesoras fueron un modelo a seguir. Ello se debe a que las disciplinas de estudio seleccionadas por estas mujeres (Ciencias y Matemáticas) en ese momento histórico estaban totalmente dominadas por hombres.

Todas las participantes indicaron que han podido convertir los retos en oportunidades durante esta etapa de su vida, es decir, que los retos no las han podido detener en la consecución de sus metas. Tres de las cinco entrevistadas mencionaron explícitamente sentir discriminación por razón de género en la fase de estudios graduados. En un caso, durante estudios de maestría en EE. UU. se une al discriminación de género el discriminación por razón de etnia. Una de las participantes

menciona en la entrevista que se sintió discriminada dentro de su campo profesional (Química). Aparenta ser que dentro de las ciencias y en este contexto histórico existían diferencias en el discrimen por género entre disciplinas porque otra de las participantes indica que no sintió discrimen porque “quizás el Departamento de Biología era diferente al de Química, en el de Química había más hombres [...], pero Biología siempre tuvo más mujeres como profesoras”. Ello puede ser indicativo de que existan diferencias al interior de la categoría ciencias, en términos de discriminación por género. Este discrimen se reflejó de varias maneras, pero la más mencionada fue el maltrato por parte de los profesores, hombres que dictaban las disciplinas. Otro reto mencionado en tres de las entrevistadas fue el reto financiero para lograr realizar estudios, especialmente graduados, ante lo cual la solución fue solicitar y obtener becas especiales.

Las cinco las participantes mencionaron como una oportunidad el hecho de tomar cursos adelantados desde su escuela superior porque las integró al ambiente universitario. También, todas indicaron que fue una gran oportunidad estudiar en el sistema de la Universidad de Puerto Rico, no sólo por el conocimiento de la disciplina, sino por el conocimiento general y la cultura que adquirieron al exponerse a distintas actividades. El acceso a la educación graduada fue una oportunidad crítica en todas, para luego poder acceder a puestos de liderato en la educación superior. Cabe señalar que en tres de los casos la educación graduada no tuvo que ser necesariamente en temas administrativos o de educación para ser rectora o presidenta en una institución de educación superior. En otras palabras, los estudios graduados las capacitaron para acceder a este nivel, indistintamente de la disciplina de estudios seleccionada.

Experiencias Profesionales

Las cinco entrevistadas relataron cómo se fueron moviendo por distintos puestos dentro de la universidad. Esto aparenta ser muy importante para conocer detalles de la institución y darle la experiencia, seguridad y exposición necesaria para ser seleccionada una vez surja un puesto alto de liderazgo en la organización. Todas comenzaron como profesoras y coordinaron o diseñaron cursos, fueron en algún momento directoras de departamento a nivel sub-graduado o graduado, estuvieron vinculadas de alguna manera a un decanato o vice-presidencia de asuntos académicos y se involucraron o lideraron una revisión o re-acreditación de la universidad por parte de la agencia *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE). Cuatro de las entrevistadas indicaron que participar del senado académico fue una experiencia muy importante para el desarrollo profesional. Asimismo, cuatro de las participantes explicaron que era muy importante aprender e involucrarse en la preparación de propuestas de fondos externos y en algún momento en su carrera aceptó dirigir alguna propuesta. De igual manera, cuatro indicaron que coordinaron o presidieron algún programa o iniciativa especial. En tres de los casos las mujeres inician, desarrollan y concluyen su carrera profesional dentro de la misma institución, aunque se mueven entre recintos; dos de ellas en un sistema educativo privado y otra en un sistema educativo público. En dos casos, hubo movimientos entre el sistema público y privado que abrieron aún más la cornucopia de opciones y experiencias para estas mujeres.

Las cinco participantes explicaron la importancia de los mentores o modelos a seguir en todos los momentos de su carrera profesional. En cuatro de los cinco casos todos los mentores eran “hombres que tenían el sartén cogido por el mango” para citar a una de nuestras participantes.

El reto más mencionado en la etapa profesional fue el discrimen por género. Cuatro de las cinco entrevistadas lo indican de forma directa. Solamente una de ellas categoriza como un reto los acercamientos indebidos de los hombres. Cuatro de las entrevistadas exponen que el poco conocimiento de las finanzas y de la administración en general es un reto, pero mencionan que en esos casos lo que se requiere es tener buenos asesores y la disponibilidad de aprender. De esta manera un reto se convierte en oportunidad de aprendizaje.

La oportunidad más importante desde la presidencia o la rectoría que todas mencionaron fue la de dirigir el destino institucional a través de su plan estratégico, o sea, la creación de una agenda de trabajo institucional. Sin embargo, parece ser sumamente difícil, desde la perspectiva de las entrevistadas, lograr el manejo de diversos grupos de presión que cuestionaban la agenda institucional que ellas habían liderado, tales como: profesores, empleados y estudiantes. El reto grande fue crear una base de apoyo lo suficiente grande como para que estos proyectos siguieran su curso y lograr el cambio de la cultura organizacional. Tres de las cinco mujeres participantes hablaron de las dificultades de negociación con las uniones de empleados. Dos rectoras nos señalaron lo complejo de atender los reclamos de estudiantes huelguistas. La experiencia del manejo fiscal de una institución desde el puesto de rectora o presidenta fue uno de los aspectos señalados por las todas las entrevistadas como un reto importante. Asimismo, todas nos mencionaron que las acreditaciones son una instancia que pone a prueba el liderato. Una presidenta, al comentarnos sobre el cierre de uno de sus recintos por el Consejo de Educación Superior (CES), indica que la experiencia “la sufrí mucho”. Finalmente, otra oportunidad que todas, sin excepción, mencionaron fue la de trabajar con gente a quienes calificaron como “sumamente buena” y también la potestad de potenciar el desarrollo de otras personas para que la institución siguiera creciendo.

Vida Personal Adulta

Las cinco entrevistadas han tenido solamente un matrimonio durante su vida. El esposo siempre ha sido un apoyo para cada una de ellas. Ello se refleja en partes de la entrevista, donde una participante menciona que “resultó ser una persona excepcional”, otra indica que “ él es un sistema completo de apoyo”, otra cuenta que “mi esposo me ayudó”, otra menciona “yo creo que si mi esposo hubiera sido diferente esto hubiera sido imposible”, y la quinta participante expone “siempre mi esposo estuvo apoyándome”. Por otro lado, en las cinco narraciones sí hubo menciones de eventos personales que atrasaron su desarrollo profesional. Por ejemplo, todas tuvieron que posponer sus estudios o poner en pausa su trabajo en un momento dado. Ello se debió fundamentalmente a los embarazos y situaciones con los hijos. Cuatro de cinco entrevistadas indicaron que alguno de sus hijos sufre de ADD, lo que representa una dificultad adicional. Sin embargo, estas mujeres, gracias a su tesón, e inspiradas por sus hijos, tuvieron un estímulo para retomar, una vez estimaron que podían, los estudios o el trabajo. Todas mencionan que éstas no son barreras, sino que son situaciones complicadas, “inconvenientes”, para citar a una de las entrevistadas, “que hay que manejar.”

Las recomendaciones a las mujeres para superar estas situaciones de la vida personal son bastante similares en las cinco entrevistadas. La más importante es poner a la familia primero. De hecho, dos entrevistadas reflexionaron sobre si debieron haber dedicado más tiempo a su familia como una interrogante aún presente en sus vidas. Lo segundo es conseguir recursos de apoyo, tanto para las tareas del hogar como en la oficina, gente colabore con la organización del trabajo, porque la organización, según lo perciben, es clave. Tener firmeza de carácter y mucha fe en Dios fue explícitamente mencionado por tres entrevistadas.

Exploración Final

Las recomendaciones a las personas que aspiren a lograr puestos de líder que todas mencionaron fue: trabajar mucho, no rechazar las encomiendas que se les presenten en el camino y prepararse académicamente de manera formal o tener la disciplina de aprender informalmente. Dos mujeres recomendaron rodearse de gente que sea excelente y trabajar en equipo, tener buenas relaciones interpersonales, así como ayudar a desarrollar profesionalmente a la gente a tu alrededor. Tres mencionaron la pasión y el gusto por el trabajo que se hace como ingrediente esencial en el desarrollo hasta puestos de liderazgo.

5. Conclusiones

En el caso de estas cinco mujeres, vemos que el desarrollo del liderazgo es un proceso que inicia al nacer y termina al morir, porque es aprendizaje. Esto es cónsono con los hallazgos de De Jesús Cancel (2002) y Cruz Meléndez (2002). El desarrollo del liderazgo, pues, consiste en una vía de aprendizaje continuo a través de una variedad de interacciones y experiencias y dentro de un contexto particular.

En estos cinco casos, la base del desarrollo del liderazgo se crea en la fase de edad temprana. En la infancia se desarrollaron los valores y las destrezas básicas de estas líderes. Los valores importantes como el trabajo, la educación y el respeto a las personas, entre otros, fueron imitados por la convivencia con personas significativas desde el punto de vista afectivo. En particular, la educación siempre fue central en las vidas de estas mujeres por las características de la cultura familiar. En términos de las destrezas que se desarrollan en esta etapa se encuentran el trabajo en equipo y la capacidad de negociación. Sin embargo, percibimos que estas destrezas son primerizas y necesitaron ser reforzadas en otras etapas.

En la adolescencia, usaron como modelo las maestras y el desarrollo se dio especialmente en escuelas que propiciaron diversidad de experiencias para fortalecer las destrezas adquiridas en la niñez. En la educación superior, obtuvieron experiencias formativas más profundas, desde el trabajo y la investigación hasta la cultura general. Dentro del campo laboral adquirieron aprendizajes amplios debido a las encomiendas que aceptaron y en esa capacidad de trabajo se ancla su éxito final. Este proceso de desarrollo no se da en el vacío. En cada caso, existe un contexto particular en el cual se desarrollan las historias, que provee acceso a oportunidades específicas para el desarrollo del liderazgo. Estas pueden ser ambiente económico, social, educativo y político propicio que abona más (o menos) al desarrollo del liderazgo.

Finalmente, a pesar de que estas mujeres experimentaron barreras institucionales, estructurales y culturales por razón de género, pudieron capitalizar sobre sus valores, estudios graduados, la intervención de los mentores y su variada carrera profesional para romper el techo de cristal y lograr ocupar posiciones de liderato en el sistema de educación superior de Puerto Rico.

REFERENCIAS

- American Council on Education (2007). *American College President* [resumen ejecutivo]. Recuperado de <http://www.acenet.edu> el 24 de noviembre de 2010.
- American Council on Education (2008). *The Presidency* [suplemento especial]. Recuperado de <http://www.acenet.edu> el 1 de enero de 2010.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caribbean Business (2009). *Book of Lists*. San Juan: Casiano Communications.
- Cartwright, D & Zander, A. (1960). *Group dynamics research and theory*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Catalyst (2008). Women in academia. *Quick Facts*. Recuperado de <http://catalyst.org> el 1 de diciembre de 2010.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (2^{nda} ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill-Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design*. (2^{nda} ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cruz Meléndez, K. (2002). *Liderazgo femenino: Desarrollo, retos y oportunidades*. Disertación doctoral sin publicar, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- De Jesús, Cancel J. (2002). *Liderazgo de la mujer en la administración educativa del siglo XXI: Una interpretación constructivista*. Disertación doctoral sin publicar, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- Gerdes, E. P. (2006). Women in higher education, since 1970: The more things change the more they stay the same. *Advancing women in Leadership Online Journal* 21, Summer 2006. Recuperado de www.advancinwomen.com/aw1/summer2006/Gerdes.html el 10 de enero de 2011.
- Hersey, P. & Blanchard K. H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- June, A. W. (2007). Presidents: Same look, different decade. *The Chronicle of Higher Education* 23(24). Recuperado de <http://chronicle.com/weekly/v53/i24/24a03301.htm> el 25 de diciembre de 2010.

- Lawrence, F.L. (2006). *Views from the presidency: Leadership in higher education*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Lucca Irizarry & Berríos Rivera (2003). *Investigación cualitativa en Educación y Ciencias Sociales*. (1^{era} ed.). San Juan, PR: Publicaciones Puertorriqueñas, Inc.
- Luna & Medina (2006). Mid-career women leaving administration and returning to faculty. *Advancing women in Leadership Online Journal 21*, Summer 2006. Recuperado de www.advancinwomen.com/awl/summer2006/Luna_Medina.html el 10 de enero de 2011.
- Madsen, S. (2008). *On becoming a woman leader*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach* (Applied Social Research Methods Series No. 41). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moscoso F. & Cabrera Salcedo L. (2008). *Historia de Puerto Rico*. Guaynabo, PR: Ediciones Santillana.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th edition). California: SAGE Publications.
- Padilla, A. (2005). *Portraits in leadership: Six extraordinary presidents*. Westport, CT: American Council on Education/Praeger.
- Rueda B. M. (2007). La investigación etnográfica y/o cualitativa y la enseñanza en la universidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12(34). 1021-1041.
- Sacarano Fiol, F. (2008). *Puerto Rico: Cinco siglos de historia*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*, California: Sage Publications.
- Switzer, J. Y. (2006). Women college presidents: Interviews about journeys and adaptation. *Advancing women in Leadership Online Journal 21*, Summer 2006. Recuperado de www.advancinwomen.com/awl/summer2006/Switzer.html el 10 de enero de 2011.
- Teodorescu, D. (2006). Institutional researchers as knowledge managers in universities: Envisioning new roles for the IR profession. *Tertiary Education and Management*, 12, 75-88.
- US Census Bureau (2000). Sex by school enrollment by age for the population of 3 years and over. *Summary file 3*. Recuperado de <http://factfinder.census.gov/home/en/datanotes/expsf3.htm>. el 1 de diciembre de 2010.