

## Percepciones sobre participación femenina en la dirección del sector de la salud en Cuba, 2017

Perceptions of female participation in the direction of the health sector in Cuba, 2017

Ana Rosa Jorna Calixto<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4019-4706>

Pedro Luis Véliz Martínez<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3789-8945>

<sup>1</sup>Escuela Nacional de Salud Pública, ENSAP. La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Consejo Nacional de Sociedades Científicas de la Salud. La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [fveljorn@infomed.sld.cu](mailto:fveljorn@infomed.sld.cu)

### RESUMEN

**Introducción:** La intención política de elevar la representatividad de las mujeres en los cargos de dirección se manifiesta en diferentes espacios de debates.

**Objetivo:** Describir las percepciones de mujeres y hombres sobre la participación femenina en los cargos de dirección en el sector de la salud.

**Métodos:** Investigación cualitativa realizada en el periodo 2013-2017 en el sector de la salud cubano. Se revisaron fuentes de información, se aplicaron 28 entrevistas semiestructuradas a directivos y 13 entrevistas en profundidad a informantes clave. Se elaboró una guía de preguntas obtenidas de la literatura científica consultada y del consenso de expertos. Se indagó, a partir de experiencias personales, sobre los cargos que generalmente ocupan los hombres y los que habitualmente ocupan las mujeres. Además, se investigaron las causas que generan una menor representación de las mujeres en los cargos de dirección. Los datos se procesaron a partir del análisis de contenido.

**Resultados:** Se constató la existencia de múltiples documentos que reflejan la voluntad del gobierno cubano de promover a las mujeres a cargos de dirección. Las personas entrevistadas tienden a separar o segregar los cargos en función del género, según los

niveles de dirección y las responsabilidades que se adjudican o que despliegan hombres y mujeres en el ejercicio de los cargos.

**Conclusiones:** De las percepciones que se evocan emergen rezagos de una cultura androcéntrica en la que se resaltan diferencias de género en los cargos de dirección de mayor jerarquía en el contexto social del sector de la salud cubano.

**Palabras clave:** cargos de dirección; percepciones; género; Cuba.

## **ABSTRACT**

**Introduction:** The political will of raising the women representativeness in leadership positions is manifested in different debate spaces.

**Objective:** To describe the perceptions of women and men on women's participation in leadership positions in the health sector.

**Methods:** Qualitative research conducted in the period 2013-2017 in the health sector in Cuba. The information sources were reviewed; 28 semi-structured interviews to managers and 13 in-depth interviews to key informants were applied. It was created a guide of questions obtained from the scientific literature consulted and after the experts' consensus. In addition, the causes that generate a lower representation of women in leadership positions were investigated. The data were processed on the basis of the analysis of content.

**Results:** It was found the existence of multiple documents that reflect the will of the Cuban government to promote women to positions of leadership. The people interviewed tend to separate or segregate the positions on the basis of gender, according to management levels and responsibilities that are awarded or deployed by men and women in the exercise of the positions.

**Conclusions:** From the mentioned perceptions emerge remnants of an androcentric culture in which are highlighted gender differences in leadership positions of greater hierarchy in the social context of the Cuban health sector.

**Keywords:** leadership positions; perceptions; gender; Cuba.

Recibido: 23/05/2018

Aceptado: 14/04/2019

## Introducción

A partir de los cambios sociopolíticos ocurridos después del triunfo de la Revolución cubana en 1959, el gobierno concedió gran importancia a la mujer, a su plena participación en la vida social, económica y política del país y a la defensa de sus derechos. Toda esta labor estaba en concordancia con el proyecto de justicia social, de democracia participativa y de lucha tenaz que había iniciado para eliminar toda forma de discriminación por razones de clase, género y color de la piel.

La Revolución, desde sus inicios, impulsó el desarrollo de las bases económicas, políticas, ideológicas, jurídicas, educacionales, culturales y sociales del país para garantizar la igualdad de derechos, oportunidades y posibilidades a hombres y mujeres. Se transformó la condición de discriminación y subordinación a que secularmente había estado sometida la mujer, se promovió la eliminación de estereotipos sexuales tradicionales y se modificó la conceptualización de su papel en la sociedad y en la familia.<sup>(1)</sup>

La intención política de elevar la representatividad de las mujeres en los cargos de dirección se ha manifestado en diferentes espacios de debates nacionales y extranjeros. En los congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC) los derechos de la mujer es un tema de análisis permanente desde su celebración por primera vez en 1975. En este primer congreso se aprobaron las tesis y resoluciones sobre el pleno ejercicio de la igualdad de la mujer.<sup>(2)</sup> La Federación de Mujeres Cubanas (FMC) es otra organización que ha desarrollado, desde su fundación en agosto de 1960, una labor sistemática en la promoción del avance de la mujer en todas las esferas y niveles de la vida social y en la conquista de sus verdaderos derechos humanos.<sup>(3)</sup>

El interés del gobierno cubano porque la mujer ocupe el lugar que merece en la sociedad se demuestra también en los análisis sistemáticos que se realizan para comprobar el cumplimiento de las medidas contenidas en el Plan de Acción Nacional (PAN) de seguimiento a la Conferencia de Beijing. Este plan se considera una piedra angular en el desarrollo de políticas para la mujer. Además, Cuba participa con regularidad en la firma de convenios y resoluciones internacionales relacionadas con el tema y ha sido el primer país signatario y el segundo en ratificar la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés).<sup>(3,4)</sup>

En el PAN se pusieron en vigor acciones dirigidas a desarrollar políticas en pro de la igualdad y que posibilitaran el acceso de las mujeres a niveles de dirección superior. Se

convocó a la realización de investigaciones sobre la participación e influencia de las mujeres que se desempeñaban en cargos de dirección en niveles superiores y dar seguimiento al trabajo de la comisión de cuadro. Esta comisión tiene la responsabilidad de analizar las decisiones que sobre el trabajo con los cuadros y sus reservas deben adoptar los jefes en los diferentes niveles de dirección, con énfasis en los temas relacionados con la composición por sexo en los organismos de la administración central del Estado (OACE).<sup>(4,5)</sup>

Varios autores señalan que existe una representación estereotipada durante los procesos de promoción. Esto coloca a los hombres en posición ventajosa y se sobrevaloran sus patrones de comportamiento y efectividad asociados al rol del dirigente hombre como parte de la masculinización que funciona en los conceptos de liderazgo y gerencia.<sup>(6,7,8,9)</sup>

En Cuba, el sector de la salud ha mantenido una ininterrumpida tendencia al crecimiento del número de mujeres desde el año 1976 y ya en el año 2016 representaban el 70,8 % de sus trabajadores.<sup>(10)</sup> Investigadoras del Centro de Estudios de la Mujer de la FMC reportaron que en el año 1999, dentro de la estructura del Ministerio de Salud Pública (Minsap), solo el 14 % de los directores de provincia eran mujeres y el 21 % eran directoras nacionales. En el 2000 se nombró la primera mujer viceministra del sector de la salud.<sup>(11,12)</sup>

El abordaje científico sobre este tema, en un contexto con predominio femenino como el de la salud, incluye argumentos sociales que se centran en los principios de justicia social, democracia participativa, igualdad y equidad. Estos argumentos coinciden con los expresados por la sociedad cubana, en la que existe la voluntad política de eliminar las diferentes formas de discriminación que fueron identificadas al triunfo de la Revolución.<sup>(2)</sup>

La voluntad del PCC y del Gobierno de desarrollar acciones que permitan aumentar la representatividad de las mujeres en los cargos decisorios se contrapone a los códigos históricos, sociales y culturales heredados de una sociedad machista. Además, el conocimiento de las perspectivas de las personas vinculadas directa o indirectamente con los procesos de promoción, en los diferentes niveles de dirección, constituye un punto de partida para definir las estrategias y acciones a seguir en aras de favorecer la presencia de las mujeres en estos cargos en el sector de la salud. Estas acciones son importantes en un momento donde se desarrolla un proceso de perfeccionamiento y de reorganización de las estructuras de dirección del país.

El desarrollo de investigaciones desde la perspectiva de género y las especificidades interculturales vinculadas al tema en estos momentos es significativo, de ahí que el objetivo del presente estudio sea describir las percepciones de mujeres y hombres sobre la participación femenina en los cargos de dirección en el sector de la salud.

## Métodos

### Terminología

Para el desarrollo del estudio se consultaron algunos documentos oficiales e informes que aportaron las definiciones de algunos términos importantes a tener en cuenta en la investigación:

- Cuadros: trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno.<sup>(5)</sup>
- Cargos decisorios: son cargos en cuyo desempeño los cuadros en correspondencia con sus atribuciones adoptan decisiones en el ámbito político, económico o social.
- Cargos directivos superiores: son los cargos de dirección del más alto nivel en los organismos y entidades del Estado y el Gobierno (ejemplos: ministros, viceministros).<sup>(13)</sup>
- Cargos directivos: son cargos de dirección de nivel intermedio donde los cuadros elaboran, controlan, y despliegan las políticas (ejemplo: directores de institutos de investigaciones, de hospitales nacionales).<sup>(13)</sup>
- Cargos ejecutivos: en ellos los cuadros participan en la elaboración, dirigen, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde (ejemplo: los jefes de departamentos, directores de policlínicos).<sup>(13)</sup>
- Grupo básico de trabajo: es la unidad organizativa del policlínico. Está conformado por un número de médicos y enfermeras que trabajan en consultorios del programa de medicina familiar, que no deben exceder de 20 miembros, con funciones asistenciales, docentes, investigativas y administrativas. Este grupo puede ser ajustado según las características sociodemográfica de la comunidad.<sup>(14)</sup>

## Tipo de estudio

Se realizó una investigación cualitativa de tipo fenomenológica en el sector de la salud desde marzo 2013 hasta mayo 2017, en La Habana, Cuba, en la que participaron los cuadros en cargos decisorios e informantes clave. El estudio se centró en la búsqueda de los significados sobre la presencia de las mujeres y hombres en los cargos de dirección y, de esta manera, poder comprender la percepción que tenía cada participante sobre el tema desde su experiencia de vida y desde su interpretación conceptual.

## Participantes

Los participantes se dividieron en dos grupos de trabajo:

- Grupo 1: Cuadros en cargos decisorios. El universo de estudio estuvo integrado por 69 cuadros en cargos decisorios que dieron su consentimiento informado para participar en la investigación, la muestra quedó conformada por 28 cuadros, esto lo condicionó la saturación de la información que se quería obtener a través de las entrevistas. Estas personas ocupaban cargos decisorios en el nivel central del Minsap, en tres institutos de investigación y dos hospitales nacionales. De ellos, 11 eran mujeres y 17 hombres. Los participantes dieron su consentimiento por escrito para la realización de las entrevistas semiestructuradas como vía para conocer cómo perciben la presencia de las mujeres y los hombres en los cargos decisorios.
- Grupo 2: Informantes clave. Estuvo constituido por 13 personas (9 mujeres y 4 hombres), los que poseían algún grado científico (doctor en ciencias o máster en ciencias) y laboraban en nueve instituciones cubanas con experiencia en las investigaciones de liderazgo y género (Centro de Estudios de la FMC, Centro de Estudio de la Economía Cubana, Universidad de La Habana, y seis instituciones adscriptas al Minsap).

Para la selección de las personas se empleó el muestreo en cadena o bola de nieve, también conocido como muestras por redes.<sup>(15)</sup> Para iniciar el procedimiento se seleccionó a una de las expertas del grupo que tuviera un alto nivel de conocimiento sobre los temas de liderazgo y género. Como en el muestreo de bola de nieve los propios sujetos que participan van haciendo las sugerencias de

quienes deben incluirse en el estudio, al final de cada entrevista se les preguntaba qué otra persona debía ser entrevistada que tuviera la capacidad y el conocimiento para aportar nuevos datos o información sobre el tema. De esta manera se fue conformando la muestra, hasta que se logró la saturación teórica o de categorías de la información que se deseaba.

### **Revisión de documentos**

A partir de la identificación del problema y la definición de las necesidades específicas de búsqueda de información, se trazó una estrategia de búsqueda para la selección de las fuentes de información más convenientes para la investigación documental y no documental.

Se revisaron fuentes de información institucionales del Minsap, de las unidades de subordinación nacional, provincial y municipal con el propósito de conocer el estado del arte de la presencia de la mujer en los cargos decisorios y de los procesos de promoción a estos cargos. Además, se revisaron fuentes terciarias del Minsap y otros organismos del Estado y el Gobierno cubano (pronunciamientos, conferencias, proyecciones) en eventos, así como indicaciones ministeriales.

### **Instrumentos**

La recogida de la información se realizó a partir de entrevistas semiestructuradas y en profundidad. En una conversación previa a cada entrevista, se les informó a las personas seleccionadas los objetivos que se querían lograr con el encuentro. El número de entrevistados quedó definido cuando se logró la saturación teórica de la información. Para la conducción de las entrevistas se confeccionó un guion basado en la literatura científica, con el consenso de expertos en las investigaciones de género en correspondencia con el objeto de estudio de la investigación.<sup>(16)</sup>

Durante las entrevistas no se estableció un orden estricto en la conversación. Se fue flexible, a conveniencia, ante algunos cambios con el objetivo de aprovechar al máximo las observaciones y experiencias vividas de las participantes que tuvieran relación con los temas que se investigaban.

A los participantes del grupo 1 se les realizaron entrevistas semiestructuradas. Se hizo énfasis en las experiencias de vidas y sus percepciones relacionadas con los cargos que

ocupaban las mujeres y los hombres en el sector de la salud dentro del contexto del objetivo de la investigación.

Las entrevistas a los participantes en el grupo 2 fueron en profundidad. Tuvieron como objetivo la búsqueda de información teórica acerca de los temas históricos sobre la representación de las mujeres en los cargos de dirección, la base documental normativa vinculante con los procesos de promoción de las mujeres a estos cargos, las investigaciones sobre el tema, la participación de la mujer cubana en asociaciones, organizaciones y en eventos internacionales, además, se abordó la temática de la participación femenina en el ámbito laboral y en los procesos de dirección en sus diferentes niveles.

### **Procesamiento de la información**

La recolección y análisis de los datos cualitativos consistió en convertir los datos no estructurados de las transcripciones textuales de las entrevistas realizadas. Esto implicó organizar las unidades de análisis y las categorías, comprender el contexto que rodeaba a los datos donde se encontraron analogías y diferencias en los discursos y, por último, describir las experiencias de las personas estudiadas desde su lenguaje y sus expresiones. El análisis de contenido de los textos transcritos y en los documentos revisados incluyó: el conteo y agrupación de palabras afines en las ideas expresadas, la frecuencia de aparición, el análisis relacional entre las categorías y entre las proposiciones que le dieron coherencia al texto, así como el esclarecimiento de estructuras de relaciones lógicas entre categorías para constatar la discriminación o la consistencia de unas sobre otras.

El análisis temático de los textos brindó la posibilidad de: profundizar en su esencia, determinar el contenido por su contexto y mejorar las categorías construidas a partir de un razonamiento inductivo. Desde las primeras entrevistas se generaron códigos y se identificó la información que se necesitaba ampliar. El proceso se inició con códigos abiertos sobre los datos recogidos, que consistió en dar una denominación común a fragmentos de los discursos que compartían una misma idea, sin poder decidir previamente su importancia para explicar el fenómeno que se estudiaba. Se identificaron conceptos, ideas y contenidos, se eliminaron las redundancias en las unidades temáticas, y a partir de ellas se generaron categorías inductivas.



### **Consideraciones éticas**

Se obtuvo el consentimiento informado por escrito de la voluntariedad de las personas implicadas para participar en la investigación. Se mantuvo el anonimato de los participantes y la confidencialidad acerca de sus respuestas. Las entrevistas fueron realizadas por los autores en lugares previamente concertados con los entrevistados, con la privacidad requerida. La investigación fue aprobada por la Comisión de Ética de la Facultad de Ciencias Médicas Comandante Manuel Fajardo de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.

### **Limitaciones**

El origen de la información proviene de los resultados parciales obtenidos de una investigación doctoral en los que no se incluyen análisis estadísticos cuantitativos.

### **Resultados**

En la revisión de los documentos rectores del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno se apreció: la experiencia alcanzada en el país y el organismo en la aplicación de la política y el trabajo con los cuadros; la necesidad de su perfeccionamiento y la conveniencia de que, de acuerdo con las capacidades, experiencia, conocimientos y condiciones revolucionarias, se alcancen niveles superiores de participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones, sobre todo, en un sector donde su presencia es mayoritaria. En los documentos específicos del Minsap se constató que en el marco de los procesos de transformaciones del Sistema Nacional de Salud (SNS) se incluyeron las estructuras en los niveles de dirección para que respondieran a las necesidades de salud de la población. Se mencionan los requisitos que deben cumplir el personal que se seleccione para ocupar las responsabilidades como cuadros, que le permita el cumplimiento de sus funciones con rigor y exigencia, pero no hacen referencia directa a los procesos de promoción de los cuadros.

La revisión de fuentes secundarias y terciarias propias de la Dirección de Cuadros del Minsap y las del Estado, arrojó la categorización de los cargos de cuadros, en específico los cargos decisorios, que adoptan decisiones significativas en todos los ámbitos en el sector. En las entrevistas los cuadros de uno y otro sexo del grupo 1 percibieron: que hay

política para promover a las mujeres a cargos de dirección, un avance paulatino en la frecuencia con las que estas ocupan los cargos decisorios, una mayor presencia de hombres en cargos directivos superiores y de directivos y de las mujeres en los cargos ejecutivos, como jefas de departamentos.

Las percepciones de los participantes de ambos sexos del grupo 1 fueron:

### **Percepciones de los hombres entrevistados**

En las direcciones provinciales de salud los entrevistados reconocieron porcentajes similares en ambos sexos; sin embargo, en los cargos de directores provinciales consideraron que existe una baja representatividad de las mujeres. Un ejemplo de esto se manifiesta en la expresión de uno de los participantes que consideraba que “a nivel provincial existe una proporción similar de hombres y mujeres en los cargos de dirección ejecutivos, no así en la máxima responsabilidad de las provincias que, generalmente, la ocupan los hombres”. Otro sostenía que “en los últimos años se observa un ligero incremento en el número de mujeres que ocupan cargos ejecutivos a nivel provincial, lo que aún no sucede en el nivel central ni en sus unidades subordinadas.”

Los participantes tipificaron los cargos por sexo y relacionaron a los hombres en los cargos de subdirectores y directores provinciales, rectores, directores nacionales, viceministros y ministro, al igual que los del área administrativa y económica.

Dos opinaron que “los cargos de dirección son ocupados indistintamente sin preferencias, solo por aptitud y condiciones”. Un hombre mencionó que “las mujeres ocupan cargos más relacionados con la organización, planificación y documentación, mientras que a los hombres los estigmatizan en los cargos más operativos, en aquellos vinculados con la administración de recursos materiales y económicos, y en los relacionados con los procesos constructivos e inversionistas”. Enfatizando que “a los hombres se les ve con más frecuencia en los cargos de logística y de administración financiera y a la mujer en la gestión contable y de recursos humanos”.

Con relación a los cargos decisorios, un entrevistado consideró que “existe una mayor distribución de los hombres en estos cargos; hay más directores nacionales hombres que mujeres; predominan los hombres como directores en los institutos de investigación e incluso consideraba que hay más hombres vicedirectores que mujeres”.

Al referirse a las universidades y facultades de ciencias médicas señaló que “en la Universidad de La Habana predominan las mujeres como decanas, y en general como

vicerectoras, aunque hay hombres como vicerrectores y decanos. En el resto de las rectorías del país predominan los hombres”.

Relacionado a los cargos de jefes de departamentos un entrevistado planteó “que generalmente, los departamentos del área administrativa han sido dirigidos por hombres y los asistenciales por mujeres”.

### **Percepciones de las mujeres entrevistadas**

Cinco de las entrevistadas consideraron que existe una ligera tendencia a equilibrar las diferencias en los cargos decisorios, pero consideraron que aún falta mucho para disminuir las brechas existentes. Para explicar las diferencias tres mujeres expresaron frases muy similares a la siguiente: “hay una gran influencia de los hábitos, las costumbres y las tradiciones que existen como consecuencia de una cultura patriarcal que se mantiene en la sociedad”. Las féminas afirmaron que “en el cargo de director no es frecuente encontrar mujeres, excepto a nivel de policlínico y de direcciones municipales”.

Otros cargos que se relacionaron con las mujeres fueron las jefaturas de los grupos básicos de trabajo: de enfermería, de asistentes sociales y de servicios asistenciales a pacientes, de los centros de información de ciencias médicas y las bibliotecas, los relacionados con temas sociales, de servicios públicos y con manejos de información, vice direcciones y departamentos, excepto los administrativos y económicos y, por último, los decanatos de las facultades de ciencias médicas.

Una mujer reforzó en su respuesta que las diferencias se relacionaban con la sobrecarga de trabajo en ellas y no con su capacidad planteando que “existen mujeres que se desempeñan muy bien en la dirección dentro de una institución, pero no en los máximos cargos. Cuando una mujer asume la dirección a altos niveles o la máxima dirección tiene muchas responsabilidades laborales fuera del horario de trabajo habitual de ocho horas que le impiden o dificultan su desempeño y atender a la familia adecuadamente, lo que significa que no es un problema de capacidad, sino de sobrecarga para el cumplimiento de sus funciones”.

### **Percepciones de los informantes clave**

Los informantes clave de uno y otro sexo, pertenecientes al sector de la salud, coincidieron con los cuadros en cargos decisorios (grupo 2) al señalar una mayor

presencia de las mujeres en la atención primaria; pero menor en los niveles más altos de toma de decisión. Una de las entrevistadas comparó este fenómeno con una pirámide:

si lo representara con una figura, utilizaría un triángulo o mejor, una pirámide, que por sí misma permite identificar una mayor presencia de las mujeres en la base, por lo que, a mi juicio, desde esa representación, sobre las mujeres descansa la estructura de dirección, la organización y los resultados de los sectores como el de salud que tiene un alto porcentaje de féminas.

Las respuestas de los informantes clave de otros sectores coincidieron con los entrevistados del sector de la salud cuando señalaron que en otros organismos estatales del país existía un comportamiento numérico similar: “en el sector de la salud ocurre igual que en otros organismos: las mujeres están más representadas en la base y en el nivel medio que en los cargos superiores de dirección”.

Una de las expertas entrevistadas consideró que “los cargos de dirección están tipificados por sexo, aunque las estadísticas muchas veces los esconden, porque se refieren a dirigentes, sin desagregar por sexo ni por niveles de dirección”.

Tres señalaron que “a nivel de base, las mujeres pueden conciliar mejor su vida laboral y familiar, no así en los cargos superiores de dirección, en los que las exigencias laborales y las responsabilidades son mayores”.

Mencionaron que en las unidades empresariales generalmente las mujeres ocupan cargos en las direcciones de economía, de recursos humanos y jefas de departamentos, no así en los cargos relacionados con la logística y los de mayor jerarquía que son ejercidos casi siempre por hombres. Las expertas argumentaron que las mujeres estaban más representadas en la dirección en el área de la docencia, mientras que en la investigación que se acompaña con la asistencia médica, los hombres eran mayoría.

## **Discusión**

La promoción de las mujeres a los cargos de dirección en Cuba forma parte de las estrategias de la FMC y de la Comisión Central de Cuadros del Estado y el Gobierno de Cuba, quienes implementan medidas encaminadas a identificar a las mujeres que tengan condiciones para formar parte de la reserva de cuadros. Esto permite que el país pueda

mostrar avances, como quedó reflejado en el Informe Central al 8vo Congreso de la FMC, en el que se reconoció un incremento de las mujeres que son cuadros, pero la mayoría se desempeñan en puestos intermedios. No obstante, se reconoce que existe un incremento en cargos de ministras y viceministras.<sup>(17)</sup>

Como resultado de la implementación de políticas públicas en pro de la igualdad entre mujeres y hombres después del triunfo de la Revolución en 1959, hoy la mujer cubana tiene una posición diferente dentro de la sociedad. En la actualidad ocupan el 38 % de los cargos en los órganos del estado, organismos del gobierno, entidades nacionales, consejos de la administración y organizaciones superiores de dirección empresarial, el 48,9 % en el parlamento y el 25 % a nivel ministerial.<sup>(18,19,20)</sup>

No obstante, en la sociedad cubana existen factores que influyen negativamente en la implementación de la política de cuadros. Lo que fue reconocido por el Primer Secretario del Comité Central, General de Ejército Raúl Castro Ruz en el Informe Central al 7.º Congreso del PCC:

[...] grandes potencialidades se pierden a causa del inadecuado trabajo con las reservas de cuadros y por la débil influencia de los responsables en el proceso de selección y formación de la cantera; tampoco nos sentimos complacidos con los resultados alcanzados porque persisten viejos hábitos y prejuicios que conspiran contra la política de cuadros del Partido.<sup>(18)</sup>

Con estas palabras Raúl Castro se refería al ligero aumento del número de mujeres en cargos decisorios en comparación con el potencial de mujeres trabajadores del sector estatal civil y de capacitación técnica y profesional del país.

Lo descrito por *Todaro* confirma que las percepciones de las personas que participaron en el estudio son correctas. El autor señala que las mujeres suelen concentrarse en áreas como recursos humanos, comunicación, administración y que sus oportunidades, en general, se concentran en los niveles inferiores e intermedios de la dirección y en los sectores de servicios y la administración pública.<sup>(21)</sup>

Las percepciones de los entrevistados relacionadas con los cargos a nivel empresarial concuerdan con los estudios realizados en empresas españolas y mexicanas, que reportaron bajos porcentajes de mujeres en cargos directivos y superiores. En ellos se muestra que las mujeres se concentran en subgerencias y jefaturas de niveles menores,

especialmente en áreas de recursos humanos y personal, mientras que los hombres predominan en las gerencias y jefaturas de más alto nivel. Coinciden también en que las empresas con mayor número de trabajadores son las que cuentan con una menor representación femenina en cargos de mayor jerarquía.<sup>(4,22,23,24)</sup>

En Cuba y en otros países de Latinoamérica se reporta una creciente representación de las mujeres en la dirección universitaria, aunque, todavía, se mantiene una mayor presencia de los hombres en las ciencias y en la máxima dirección de las universidades, a pesar de existir un mayor número de mujeres universitarias.<sup>(25,26,27,28,29)</sup>

A diferencia de lo reportado por Duarte en España,<sup>(30)</sup> en las entrevistas las personas consideraron que existe un mayor número de mujeres en los cargos de vicerrectoras o en las direcciones de los departamentos y decanatos, lo que se constató en la revisión documental de las fuentes secundarias del Minsap.

Las investigaciones de género identifican la presencia de barreras subjetivas en la selección y aprobación de las mujeres a los altos cargos de dirección. Sus conocimientos, capacidades y habilidades pasan a un segundo plano en los análisis que se realizan durante los procesos de promoción, los que están reforzados por una cultura patriarcal en las organizaciones y las empresas, que resultan invisibles, pero muy fuertes en los decisores.<sup>(24,26,31)</sup> Por lo que existe concordancia con esta investigación, en el reconocimiento de los hombres en los cargos de mayor jerarquía.

Un grupo de investigadores señalan que, dado que las mujeres son minoría en cargos de mayor jerarquía, las inequidades por cuestiones de género en estos puestos se fortalecen en el tiempo y estas se asumen como naturales,<sup>(31,32,33)</sup> Estos criterios coinciden con los resultados del estudio.

La inclusión en esta investigación de informantes clave que no pertenecían al sector de la salud permitió obtener información colateral de otros contextos, lo que sirve como referencia para establecer similitudes y diferencias entre ellos, además de explorar patrones culturales como sociedad. La novedad del estudio radica en develar, desde un enfoque fenomenológico, cómo las personas se representan en su imaginario las razones que limitan una mayor presencia de las mujeres en los cargos decisorios en el sector de la salud, aspecto de vital importancia a la hora de interpretar las percepciones de las brechas de género en estos cargos.

Por lo que se puede concluir que los resultados sugieren una tipificación por sexo en el desempeño de los cargos que ocupan las personas y su relación con el género y los niveles

de dirección donde se desenvuelven, esto permite identificar la presencia de una segregación vertical en función del género. De las percepciones que se evocan en los grupos estudiados, emergen rezagos de una cultura androcéntrica en la que se resaltan diferencias de género en los cargos decisorios en el contexto social del sector de la salud cubano.

## Referencias bibliográficas

1. Consejo de Estado de la República de Cuba. Constitución de la República de Cuba. 26 de junio del 2002. Gaceta Oficial No. 3 extraordinaria. (31 en, 2003).
2. Rojas EA. Tesis y Resoluciones. Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. Ciudad de La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 1978. p. 563-610. Disponible en: <http://congresopcc.cip.cu/wp-content/uploads/2011/03/I-Congreso-PCC.-Tesis-y-Resoluciones-sobre-el-pleno-ejercicio-de-la-igualdad-de-la-mujer-doc..pdf>
3. CEPAL. Informe Nacional de Cuba en el contexto del 20 aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y la aprobación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Nueva York: Asamblea General de las Naciones Unidas; 2015 [acceso 10/03/2017]. Disponible en: [http://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/51823/Informe\\_Cuba\\_Beijing\\_20.pdf](http://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/51823/Informe_Cuba_Beijing_20.pdf)
4. Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia de Beijing. 7 de abril de 1997. Gaceta Oficial No. 14 ordinaria. La Habana: Consejo de Estado de la República de Cuba. (5 may, 1997)
5. Consejo de Estado de la República de Cuba. Decreto-Ley No. 196 “Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno”. Gaceta Oficial No. 054 extraordinaria. (20 nov, 2007).
6. Monie MB. Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional. Ciencias Económicas [Internet]. 2013 [acceso 24/01/2020];1(10):21-45. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5522966.pdf>
7. Contreras Torres F, Pedraza Ortiz JE, Mejía Restrepo X. La mujer y el liderazgo empresarial. Diversitas: Perspectivas en Psicología. 2012 [acceso 24/01/2020];8(1):183-94. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67923973012>

8. Baumgartner MS, Schneider DE. Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development*. 2010 [acceso 10/03/2017];37(2):559-76. Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894845309352242>
9. Pulido Rivera S. Liderazgo y mujer. *Dedica. Revista de Educação e Humanidades*. 2014 [acceso 10/03/2017];6:273-83. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4734038>
10. Ministerio de Salud Pública. Anuario estadístico de salud 2016. Cuba: Minsap; 2017 [acceso 28/03/2017]. Disponible en: [http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario\\_Estad%C3%ADstico\\_de\\_Salud\\_e\\_2016\\_e\\_dici%C3%B3n\\_2017.pdf](http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario_Estad%C3%ADstico_de_Salud_e_2016_e_dici%C3%B3n_2017.pdf)
11. Álvarez M, Popowski P. *Mujer y Poder. Las cubanas en el gobierno popular. ¿Dónde se pierden las mujeres? Informe de investigación*. La Habana: Centro de Estudios de la Mujer; 1999.
12. Álvarez Suárez M, Rodríguez Reyes I, Popowski Casañ P, Castañeda Marrero AV. *Situación de la niñez, la adolescencia, la mujer y la familia en Cuba*. La Habana: Editorial Mujer; 2000.
13. Contraloría General de la República de Cuba. Resolución No. 60/11. 2013 [acceso 10/03/2017]. Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2013/ifd1316q.pdf>
14. Ministerio de Salud Pública. Programa del Médico y la Enfermera de la Familia. La Habana: Minsap; 2013.
15. Hernández-Sampieri R, Fernández-Collado C, Baptista P. *Metodología de la Investigación*. 4ta ed. México DF: McGraw-Hill Interamericana; 2006.
16. Álvarez Suárez, M. (1998) *Mujer y poder en Cuba*. Temas: Cultura, Ideología y Sociedad. 2016 [acceso 04/10/2016];14 Disponible en: <http://www.temas.cult.cu/articulo/2447/mujer-y-poder-en-cuba>
17. Federación de Mujeres Cubanas. Informe Central al 8vo Congreso; 2015. [acceso 10/03/2017]. Disponible en: <http://www.mujeres.co.cu/comite%20nacional/textos/INFORME.pdf>
18. Castro Ruz R. Discurso pronunciado en la clausura del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, en el Palacio de las Convenciones, el 19 de abril de 2016, "Año 58 de la Revolución". *Granma*. 20 Abr 2016 [acceso 18/09/2016]. Disponible en:



[http://www.pcc.cu/pdf/congresos\\_asambleas/vii\\_congreso/informe\\_central\\_vii\\_congreso\\_pcc.pdf](http://www.pcc.cu/pdf/congresos_asambleas/vii_congreso/informe_central_vii_congreso_pcc.pdf)

19. Castro Ruz R. Discurso del presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba en la “Conferencia de líderes globales sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres: un compromiso de acción”. Nueva York, 27 de septiembre de 2015. Trabajadores. 27 sep 2015. [acceso 18/09/2016]. Disponible en: <http://www.trabajadores.cu/20150927/somos-testigos-de-una-nueva-epoca-en-la-humanidad/>

20. CEPAL. Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe. 2015 [acceso 16/03/2017]. Disponible en: <https://oig.cepal.org/es/indicadores/poder-ejecutivo-porcentaje-mujeres-gabinetes-ministeriales>

21. Todaro R, Godoy L, Abramo L. Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. Cad Pagu. 2002;17-18:197-236. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-83332002000100008>

22. Aparicio Jiménez L. La situación laboral de la mujer en el medio urbano. [Internet]. España: Universidad Politécnica de Cartagena; 2013 [acceso 22/09/2016]. Disponible en: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3633/tfg223.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

23. Manrique Abad M. Los puestos de dirección en las empresas españolas bajo un enfoque de género. Situación y factores corporativos Asociados [Tesis de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos]. Universidad de Valladolid; 2012. 52 p.

24. Zabludovsky G. México: mujeres en cargos de dirección del sector privado. Academia. Revista Latinoamericana de Administración. 2007 [acceso 24/01/2020];(38):9-26. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603803>

25. Virgilí D, Alfonso R. Reto para la empresa cubana. Gestión de capital humano con perspectiva de género. Nueva Empresa. 2016;(5):12-13.

26. Zabludovsky Kuper G. Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político en México. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. 2015;60(223):61-94. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.1016/S0185-1918\(15\)72131-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0185-1918(15)72131-8)

27. Pons Peregrort O, Calvet Puig MD, Tura Solvas M, Muñoz Illecas C. Análisis de la Igualdad de Oportunidades de Género en la Ciencia y la Tecnología: Las carreras profesionales de las mujeres científicas y tecnólogas. Intangible Capital. 2013 [acceso 03/12/2016];9(1):65-90. Disponible en:

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/13234/Igualdad%20de%20Oportunidades%20de%20Genero.pdf>

28. Colaianni F. La actividad científica con perspectiva de género en la Universidad Nacional de Mar del Plata. XV Coloquio Internacional de Gestión Universitaria (CIGU) “Desafíos de la gestión en la universidad del siglo XXI”; 2015 Dic 2-4. Mar del Plata, Argentina. ISBN 978-987-544-681-6. [acceso 26/08/2016]. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/2533/>

29. Ruiz Uribe MN. América Latina en la crisis global: Problemas desafíos. Fronter Abierta. 2013 [acceso 26/08/2016]. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140610034022/AmericaLatinaenlacrisisglobal.pdf#page=51>

30. Duarte Campderrós L. La presencia de las mujeres en los órganos de toma de decisiones y dirección en la UAB. RIDEG: revista interdisciplinar de estudios de género. 2012 [acceso 26/12/2016];2:41-71. Disponible en: [https://ddd.uab.cat/pub/rideg/rideg\\_a2012m12n2/rideg\\_a2012m12n2p41.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/rideg/rideg_a2012m12n2/rideg_a2012m12n2p41.pdf)

31. Bombino Companioni Y. Participación de la mujer en el sector de la salud en Cuba. Reporte Técnico de Vigilancia. 2007 [acceso 25/09/2016];12(4):1-20. Disponible en: <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/vigilancia/bombinoyeni.pdf>

32. Moncayo Orjuela B, Pizón López NP. Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. Panorama. 2013 [acceso 25/01/2020];7(13):75-94. Disponible en: <http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/433/405>

33. Gelambí Torrell M. Mujeres en posiciones de alta responsabilidad en las empresas de América Latina. La igualdad de género según sus protagonistas. CESOT. 2015 [acceso 28/01/2020];(7):65-94. Disponible en: <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1439>

### Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

**Contribuciones de los autores**

*Ana Rosa Jorna Calixto*: contribución importante a la idea y diseño del estudio, la recogida de datos, su análisis e interpretación. Redacción del borrador del artículo y de su versión final a publicar.

*Pedro Luis Véliz Martínez*: revisión crítica del borrador del artículo y de su versión final. Aprobación de la versión final a publicar.