

## Oportunidades de superación de los directivos de la salud desde la perspectiva de género\*

### Opportunities for the upgrading of the health managing staff from a gender perspective

Ana Rosa Jorna Calixto,<sup>I</sup> Pedro Luis Véliz Martínez,<sup>II</sup> Ileana Castañeda Abascal<sup>I</sup>

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

<sup>II</sup> Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Cuba.

---

#### RESUMEN

**Introducción:** a partir del triunfo de la Revolución cubana, hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de acceder a la educación, sin embargo, en relación con la educación de posgrado, se muestran desigualdades entre hembras y varones, debido a una cultura patriarcal que aún se mantiene.

**Objetivo:** identificar la influencia de los factores personales y la cultura organizacional en la superación profesional desde la perspectiva de género.

**Métodos:** estudio descriptivo de las oportunidades de superación realizado en 2014 y organizado en tres niveles de análisis: cuestionarios y entrevistas semiestructuradas a directivos y entrevistas en profundidad a expertos.

**Resultados:** en ambos sexos predominó la categoría científica de Máster y la docente de Profesor Auxiliar. Un mayor número de hombres alcanzó las máximas categorías docentes y científicas y la especialidad de posgrado de segundo grado. Teóricamente, las oportunidades de superación fueron iguales pero en la práctica fueron diferentes asociadas al interés personal de los directivos, a la cultura organizacional y a la sobrecarga doméstica familiar, lo que trae consigo un conflicto entre lo laboral y lo doméstico.

**Conclusiones:** existe un predominio de hombres en cargos de dirección con más alto nivel de preparación y superación que las mujeres. Se reconoce las diferencias que existen en las posibilidades de superación entre ambos sexos relacionadas con el rol reproductivo de género y la cultura organizacional de las instituciones de salud.

**Palabras clave:** género; cultura organizacional; educación de posgrado.

## ABSTRACT

**Introduction:** After the triumph of the Cuban revolution, men and women have the same opportunities to have access to education; however, postgraduate education shows inequalities between females and males due to a patriarchal culture that remains unchanged.

**Objective:** To identify the influence of personal factors and the organization culture in the professional development from a gender perspective.

**Methods:** Descriptive study of the professional development opportunities conducted in 2014 and organized in three analysis levels: questionnaires and semi-structured interviews to cadres and in depth interviews to experts.

**Results:** Scientific category of Master and teaching category of Associate Professor predominated in both sexes. A higher number of men attained the highest teaching and scientific categories and the second degree postgraduate specialty.

Theoretically speaking, the upgrading opportunities were equal but in practice, they were different and associated to personal interest of cadres, the organizational culture, family overload at home, which brings about a conflict between work and the domestic tasks.

**Conclusions:** Men predominate over women in managing posts with the highest level of preparation and postgraduate upgrading. Differences in professional upgrading possibilities between men and women are admitted, related to the reproductive role of female gender and the organizational culture of health institutions.

**Keywords:** Gender; organizational culture; postgraduate education.

---

## INTRODUCCIÓN

La educación de posgrado en salud incluye la superación profesional (cursos, entrenamientos y diplomados) y la formación académica (maestrías, especialidades y doctorados), los cuales se realizan en escenarios acreditados y contribuyen al desarrollo científico, académico, investigativo y de superación de los profesionales del sector, con el objetivo de contribuir a la formación del capital humano capaz de incidir satisfactoriamente en la calidad de los servicios, la docencia médica y la salud de la población.<sup>1</sup>

A partir de 1959 se inicia un programa social con el triunfo de la Revolución en Cuba, que hoy muestra importantes logros que permite hablar de cambios significativos en el campo de justicia y la equidad social, no solo en la educación y la salud, sino también en otras esferas de la sociedad.

Al hablar de justicia social, *Torres Acosta*<sup>2</sup> incluye al Estado como un todo donde sus instituciones deben proteger y promover los derechos y exigencias de los ciudadanos. *Domínguez García*,<sup>3</sup> la define como la igualdad de oportunidades en el acceso a los bienes y servicios y la ausencia de discriminación de cualquier tipo. *Castro Espín*<sup>4</sup> añade a este último concepto, el análisis de la igualdad de resultados para diferentes grupos sociales, con respecto al bienestar. La igualdad de resultados se refiere a la distribución de beneficios y costos, y al acercamiento en los logros que alcancen en su desarrollo diferentes estratos sociales, generaciones, territorios y grupos minoritarios, entre otros.

A pesar de los avances alcanzados, aún se muestran desigualdades entre el hombre y la mujer, debido a una cultura patriarcal que se mantiene en la actualidad. Por tanto, vincular el tema de género al de superación profesional y las oportunidades que presentan las personas que dirigen en el sector de la salud, significa justicia social y está establecido por la necesidad de introducir la categoría *género* en la cultura organizacional y en la formulación y aplicación de estrategias que impidan admitir nuevas desigualdades sociales, políticas y económicas entre los hombres y las mujeres, además de desarrollar acciones que superen las ya existentes.

*Virgilí Pino*<sup>5</sup> señala que las mujeres en el trabajo remunerado y más, cuando ejercen tareas de dirección, están abocadas constantemente en un conflicto para tratar de lograr una conciliación entre espacio público y espacio privado. Su desempeño se ve afectado por el cumplimiento de los mandatos de género tradicionales lo que ha sido señalado en diversas investigaciones y se expresa en las culturas organizacionales, las políticas, las normas, los estilos de liderazgo y en las posibilidades objetivas de desarrollo profesional, por lo que se topan con barreras que limitan su desempeño y cuestionan su pertenencia.

Las mujeres en cargos de dirección demandan un esfuerzo adicional y una mayor motivación que el hombre para poder conjugar adecuadamente la superación con el espacio laboral y el doméstico, al desempeñar el papel de madres, esposas y cuidadoras por excelencia de todos los miembros de la familia.

En no pocas ocasiones la vida de las mujeres queda marcada por una pérdida frecuente de oportunidades de desarrollo profesional, se alude a la renuncia de becas o superación de cualquier índole en algún momento de sus carreras laborales, porque el tiempo no les alcanza y las exigencias de la conciliación así lo demandan. Esto implica que se registren estancamientos en sus carreras, que son experimentados con ambivalencia y se establezca una diferencia con respecto a sus pares varones, para quienes el ascenso en sus carreras laborales es constante e ininterrumpido.<sup>5</sup>

La superación profesional, además de constituir un factor de desgaste para las mujeres que tienen que compatibilizar los estudios con el resto de las responsabilidades, significa un indicador diferenciador entre ambos sexos puesto que marca contrastes salariales debido a las políticas existentes de estimulación salarial asociadas al incremento de las categorías científicas (licenciaturas, maestrías, doctorados, grados de especialidades médicas).<sup>6</sup> Las mayores posibilidades para alcanzar categorías superiores en la superación la aprovechan los hombres, la sobrecarga doméstica y laboral que tienen las mujeres en la sociedad las pone en desventaja respecto a ellos que recibirán salarios más elevados.

Existen desigualdades en el acceso a la superación profesional y a la capacitación en el ejercicio del desempeño entre hombres y mujeres para que ellas puedan acceder por igual a los espacios del saber y compitan de forma igualitaria, lo que no asegura que la vida en el ámbito público sea asumida subjetivamente igual.

Incluir la perspectiva de género en la superación de los directivos y en la cultura organizacional de cada institución de salud significa diseñar y establecer políticas y estrategias que permiten visibilizar, cuantificar y hacer medible las condiciones específicas que enfrentan hombres y mujeres en su cotidianidad, para modificarlas y darle a dicha transformación un carácter de cambio permanente en el tiempo que garantice la equidad como una práctica habitual y cotidiana de las relaciones sociales.<sup>7</sup>

Las universidades y sus claustros docentes, deben velar porque el diseño de programas de formación posgraduada tengan en cuenta las condiciones de acceso a los cursos y actividades formativas que se ofrecen, por otro lado, también es un compromiso de las instituciones de salud promover una mayor participación de mujeres en la superación, como estrategia de promoción a cargos de dirección.

El objetivo del presente artículo es identificar la influencia de los factores personales y la cultura organizacional en la superación profesional desde la perspectiva de género.

## MÉTODOS

Se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa de tipo descriptivo y transversal en 2014 utilizando como fuentes de información la revisión bibliográfica y documental, cuestionarios y entrevistas semiestructuradas a personas en cargos decisorios del sector de la salud así como entrevistas en profundidad a profesionales vinculados a las investigaciones sobre género y cargos de dirección.

Se estudió el universo de personas que ocupan cargos decisorios del Ministerio de Salud Pública y sus unidades subordinadas, constituido por 113 directivos.

Para realizar las entrevistas en profundidad, se hizo un muestreo intencional de los expertos seleccionados como informantes claves por la técnica de bola de nieve entre los investigadores de los temas de género y dirección, además de tener disposición de participar en la investigación.

La muestra utilizada para realizar las entrevistas en profundidad estuvo conformada por 13 investigadores entre los cuales se logró, por criterios teóricos de saturación, la información significativa relacionada con las categorías de superación profesional, sexo y cargos de dirección.

El cuestionario fue validado previamente por expertos vinculados a investigaciones sobre género con la finalidad de garantizar que el mismo abordara de forma exhaustiva el problema investigado.

Para la selección de los expertos, se les envió a todos los posibles un mensaje electrónico que contenía el documento explicativo de los objetivos y propósitos de la investigación, de su contribución y papel dentro de la misma, del grupo en que participarían y de las características del método Delphi como valoración grupal anónima y de estadística grupal. Se obtuvo de ellos el consentimiento para participar.

En este documento, el experto evaluaba su propio nivel de competencia, además incluía otros datos generales que permitiría o no, su selección.

Una vez recibida la respuesta de los expertos se realizaron los siguientes pasos:

Determinación del coeficiente de conocimiento (Kc) del experto. Este coeficiente de conocimiento se calculó sobre la base de la autoevaluación presentada en escala creciente del 1 al 10, que incluyó la apreciación de su calificación científica académica, sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional como experto y el conocimiento general que posee sobre las temáticas a valorar.<sup>8,9</sup>

Cálculo del coeficiente de argumentación (Ka) o fundamentación, obtenido de la suma de los puntos a la respuesta del grado de influencia de las fuentes (análisis teóricos, consultas de trabajo de autores nacionales y extranjeros, su intuición basada en sus conocimientos y experiencias profesionales) que ha tenido para la excelencia en la ejecución de esta actividad.<sup>8,9</sup>

Cálculo de la competencia a nivel de codificación de cada posible panelista como experto en el problema, objeto y campo en que se investiga mediante la fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka) \text{ donde: }^8$$

K: coeficiente de competencia.

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema.

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Se incluyeron nueve expertos una vez que se recibió la autoevaluación inicial de los candidatos a participar en la investigación y se realizó el cálculo del coeficiente de competencias. Los expertos seleccionados obtuvieron un coeficiente de competencias mayor de 0,8 considerado como alto y cumplieron además los criterios de inclusión y selección siguientes: ser profesionales vinculados a las investigaciones relacionadas con el tema de género, tener una categoría docente principal de Asistente, Auxiliar, Titular o Consultante; categoría científica de Máster en Ciencias o grado científico de Doctor en Ciencias, y dar su disposición a participar en la investigación.

Los cuestionarios de validación se sometieron a una prueba piloto en un grupo de directivos del sector que no ocupaban cargos decisorios, para detectar problemas de aplicación del cuestionario, comprobar la comprensión de las preguntas y el funcionamiento del instrumento en relación con el lenguaje o redacción de los ítems y la facilidad de interpretación de cada ítems.

La validación de la consistencia interna del cuestionario se determinó a través del cálculo del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach el que permitió comprobar el contexto interno de cada ítem. Se consideró que el test era adecuado, cuando el valor de  $\alpha$  fuera igual o superior a 0,7 y la evaluación de la confiabilidad propiamente dicha o estabilidad del instrumento en el tiempo se evaluó utilizando el método del *test-retest*.

Para ello se le aplicó el mismo cuestionario transcurridas cuatro semanas entre la primera y la segunda aplicación a las mismas a personas que se les aplicó en la primera ocasión, las mismas no formaron parte de la investigación final.

Tomando en cuenta las valoraciones de los expertos y las respuestas de los participantes en la prueba piloto, se modificó, ajustó y se elaboró la versión final del cuestionario.

La recopilación de la información de las entrevistas se realizó a través de un registro electrónico (grabación en teléfonos celulares y en formato digital). Una vez obtenida la información, se codificó con el objetivo de identificar o marcar los temas específicos en los textos analizados y agrupar los segmentos relacionados con el tema de investigación.

La elaboración del sistema de categorías se realizó mediante un proceso inductivo-deductivo. A partir del marco teórico se definieron las macrocategorías (superación profesional, sexo y cargo de dirección) y, posteriormente se elaboraron las listas de rasgos extraídos de los registros electrónicos y digital que se realizaron en las entrevistas.

Las variables utilizadas en el cuestionario para dar salida a los objetivos fueron: sexo, categoría científica, grado científico (máster o doctor en ciencias), categoría docente (asistente, auxiliar, titular) grado de especialidad de posgrado (primer grado o segundo grado) y las posibilidades de superación profesional que tienen las mujeres en cada institución en relación con los hombres. Para medir esta última variable, se realizó una pregunta cerrada en que el encuestado debía responder si consideraba que las posibilidades de las mujeres eran igual, menor o mayor que los hombres, y una pregunta abierta a continuación de la cerrada para que expresara su criterio al respecto.

En las entrevistas en profundidad y en las semiestructuradas se exploraron las oportunidades de superación mediante la pregunta *¿Cuáles son las oportunidades de superación que tienen los hombres y las mujeres con cargos de dirección?*

Se analizaron los resultados del estudio desde un punto de vista descriptivo dando cuenta de los principales factores que incidieron en las oportunidades de superación.

Para el procesamiento y análisis de la información cuantitativa se utilizó el paquete estadístico SPSS 20 para Windows. La información numérica se resumió en frecuencias absolutas y porcentajes.

Durante todo el proceso de investigación se cumplió con las consideraciones éticas establecidas como el anonimato y el consentimiento informado por escrito para proveer de información sobre el propósito de la investigación a los participantes y obtener su decisión de participar de forma voluntaria una vez leído el mismo, además de tener reflejado el agradecimiento por su participación.

## RESULTADOS

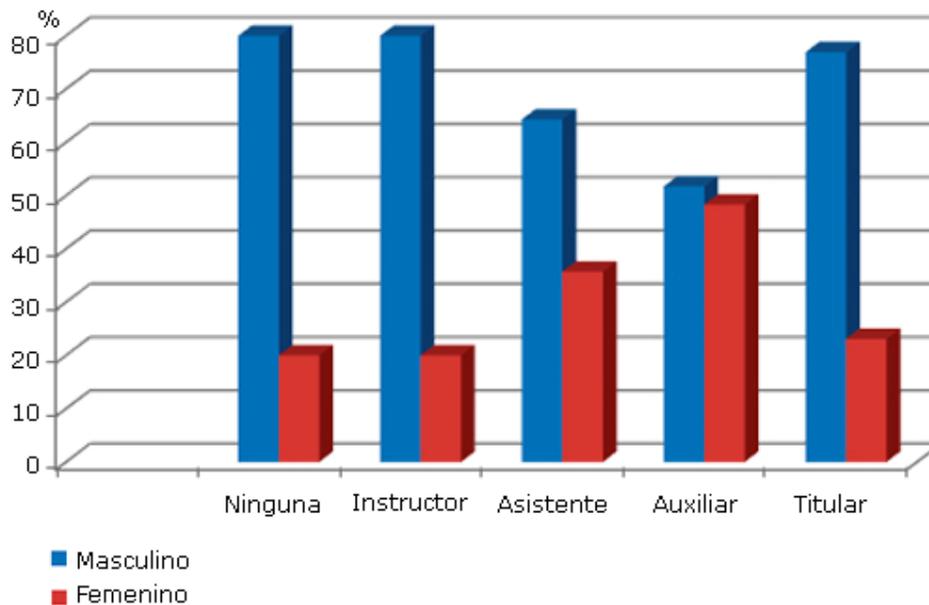
Respondió el cuestionario 65,8 % del universo de estudio, de ellos, 50 hombres y 26 mujeres que representaron 44,2 y 23,0 %, respectivamente.

Se observó una mayor presencia de hombres con máximas categorías en cargos que de mujeres. Tanto en los hombres como en las mujeres predominó la categoría docente de Profesor Auxiliar, seguida por la categoría de Profesor Titular en los varones y de Profesor Asistente en las mujeres ([tabla 1](#)).

El análisis del comportamiento por categoría, vemos que existe un predominio de hombres con categorías docentes y la diferencia porcentual es mayor en la categoría de titular y de Asistente ([Fig.](#)).

**Tabla 1.** Categoría docente según sexo

Categoría docente	Sexo de los encuestados			
	Masculino		Femenino	
	No.	%	No.	%
Ninguna	8	16,0	2	7,7
Instructor	8	16,0	2	7,7
Asistente	9	18,0	5	19,2
Auxiliar	15	30,0	14	53,8
Titular	10	20,0	3	11,5
Total	50	100,0	26	100,0



**Fig.** Relación entre el sexo y la categoría docente.

El mayor número de directivos había realizado una especialidad de segundo grado y de ellos, los hombres en mayor porcentaje en relación con las mujeres ([tabla 2](#)).

**Tabla 2.** Especialidad de segundo grado según sexo

Sexo de los encuestados	Especialidad de segundo grado			
	Sí		No	
	No.	%	No.	%
Masculino	27	64,3	23	67,6
Femenino	15	35,7	11	32,4
Total	42	100,0	34	100,0

La categoría de Máster en Ciencias predominó en ambos sexos. Del total de directivos que alcanzaron el grado científico de Doctor en Ciencias, el mayor porcentaje correspondió al sexo masculino (tabla 3).

**Tabla 3.** Categoría y grado científicos según sexo

Categoría y grado científicos	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	No.	%	No.	%	No.	%
Máster en Ciencias	21	53,8	18	46,2	39	100,0
Doctor en Ciencias	12	75,0	4	25,0	16	100,0
Ninguna	17	81,0	4	19,0	21	100,0

El 92,5 % de los directivos del sexo masculino y el 88,5 % del sexo femenino consideraron que las mujeres en cargos de dirección tienen iguales oportunidades de superación que los varones en las instituciones a las cuales pertenece; ninguna mujer directiva consideró que los hombres tenían más oportunidades y el 11,5 % opinó que tenían menos oportunidades.

A continuación se comentan los principales resultados, analizados desde la perspectiva de género en las entrevistas realizadas.

Se obtuvo el juicio de 13 expertos en temas de género, los que coincidieron en que las oportunidades de superación en Cuba después del triunfo de la Revolución son iguales para hombres y mujeres, pero las posibilidades de continuar avanzando en la formación posgraduada es diferente y está asociado al rol de género que desempeñan en la sociedad hombres y mujeres:

Las oportunidades existen pero las mujeres reestructuran sus vidas en función de las familias, el nacimiento de un hijo y el cuidado de ancianos. En el sector educacional ocurre esto, las mujeres se concentran más en su vida familiar y en la familia extendida, incluyendo padres, nietos y ancianos en el hogar.

Actualmente las oportunidades se mantienen iguales pero la aprovechan más los hombres, pero no porque las mujeres no quieran aprovecharlas, sino por la sobrecarga de trabajo.

En la mujer, la superación se limita especialmente por su rol de cuidadora, una realidad que no se puede ignorar, y si se establece que la preparación se realice después de las ocho horas de trabajo, las desigualdades en la superación serán cada vez mayores.

Las oportunidades son las mismas pero las posibilidades son diferentes, ya que influye los horarios en los que se diseñe la capacitación, que muchas veces es fuera del horario laboral para no afectar los servicios y el tiempo que tienes que dedicarle a la autopreparación, sumado a las tareas del hogar.

Las oportunidades de superación de mujeres y hombres se acercan en la medida que estas han ido transitando las primeras edades de la vida reproductiva; los hijos han crecido y pueden valerle mejor con las responsabilidades escolares o cuentan con una red de apoyo que las respalde para dedicar tiempo a la superación.

Los expertos refirieron que disminuyen las oportunidades para ambos sexos una vez que asumen cargos de dirección, principalmente en las féminas:

En teoría las oportunidades de superación son iguales para hombres y mujeres pero en la práctica es desigual y más en la actualidad que se exige que la preparación se realice en horarios que no afecten los servicios.

Las exigencias del modelo de dirección con horas interminables, dadas por ejercicios burocráticos, (reuniones, inspecciones, auditorías, circulares, de las que deriva el plan para superarla, el chequeo del plan, y vuelta al inicio), hacen que los tiempos de superación sean escasos para ambos sexos.

En relación con la categoría científica, investigativa y docente que alcanzan hombres y mujeres, los/as entrevistados/as vieron diferencias entre sexos mientras más alta es la categoría y la asociaron al rol reproductivo de género:

El techo de cristal de las mujeres relacionado con la superación, está entre las categorías de Máster a Doctora en Ciencias y de Profesora Auxiliar a Titular.

Por otra parte, las mujeres en Cuba han aprovechado las oportunidades de superación brindadas por la Revolución, pero según van escalando en el nivel de superación, no van escalando en estas oportunidades por las tareas domésticas, se casan, tienen hijos, los horarios tanto laborales como domésticos se vuelven más irregulares, aumentan las responsabilidades domésticas.

Los hombres cuando quieren superarse no tienen obstáculos en las relaciones del hogar y las mujeres tienen que cumplir primero con las responsabilidades.

Son las mismas oportunidades, eso depende del interés de cada uno.

Las oportunidades de superación son iguales teóricamente, pero hay determinadas etapas de la vida en que las mujeres pierden estas oportunidades al enfrentarse al cuidado de los hijos, de ancianos, además de cumplir con sus tareas de dirección. Si además de esto, por política actual, la superación tiene que realizarse sin afectar el horario laboral, aún son menos las posibilidades de superación que afecta tanto a hombres como a mujeres pero se ven más afectadas estas últimas.

Las oportunidades son las mismas, pero depende mucho del interés personal que se nota más en las mujeres. Los hombres se concentran más en la superación si ven beneficios económicos.

Las oportunidades de superación teóricamente son las mismas, pero muchas veces las propias mujeres se limitan por la carga de trabajo en la vida familiar y doméstica.

Considero que existen todas las oportunidades, pero depende mucho del interés personal, de la capacidad para simultanear las diferentes tareas y la fuerza de voluntad de cada cuadro de dirección. Quizás para las mujeres les sea un poco más difícil, por las tareas del hogar que tienen que asumir después del trabajo, pero depende de su empeño personal.

Son las mismas, pero los hombres la aprovechan más que las mujeres. A veces las mujeres pueden tener mucho interés en superarse, pero los problemas familiares no las dejan y priorizan la atención a la familia.

A mi modo de ver, en ambos sexos hay oportunidades similares, por supuesto en el caso de la mujer tiene que aprovechar más la oportunidad y realizar un esfuerzo superior al hombre al tener que dedicar más tiempo a su superación y

enfrentar la responsabilidad del hogar, que sabemos aún existe una cultura machista y muchas veces tienen que enfrentar solas las tareas del hogar.

Al igual que los expertos, los directivos señalaron que las posibilidades de alcanzar las categorías científicas superiores, disminuye en las mujeres por la sobrecarga doméstica y familiar y más aún si ocupan cargos de dirección, lo que aumenta el conflicto entre la vida laboral y doméstica:

A pesar de que como país, hemos avanzado mucho en el número de mujeres que estudian en la universidad, una vez que culminan y ocupan cargos de dirección, las mujeres que pueden hacer doctorados u otras formas de preparación son menos por la sobrecarga doméstica y familiar.

La superación profesional está muy vinculada a la cultura organizacional presente en las instituciones y a las políticas de promoción a cargos de dirección:

Desde el punto de vista teórico es igual y en la práctica está lacerada por una cultura de darle más oportunidades a aquellos/as que tengan proyecciones futuras como cuadros y eso ocurre más frecuente en los hombres. Si es una mujer joven que va a tener hijos, se le da más oportunidad de superación al hombre porque con ella no hay proyecciones reales como cuadro.

En general, el hombre no tiene aspiraciones más allá de lo que consideran tener, y no es que la mujer considere que no tiene, pero siempre mira a la estabilidad familiar y pone como en una balanza si acepta o no la preparación y jugar su papel en el hogar.

En la práctica sí existen las diferencias, no nos abandona la cultura machista y siempre se tiene a la mujer "como el sexo débil" para asumir responsabilidades en el trabajo, la casa y la superación.

Las mujeres tienen pocas oportunidades por la carga administrativa que tienen al desempeñarse en un cargo de dirección, además en ocasiones no hay estímulos para la superación profesional de los cuadros, porque con alguna frecuencia no se relaciona el desarrollo del cuadro con la formación profesional. En el caso de las mujeres, pienso que es peor que en los hombres o que prácticamente no pueden aprovechar las pocas oportunidades de superación que tengan durante el desempeño de su cargo debido a la carga extra desde el punto de vista social y familiar que tienen.

La superación profesional de las mujeres se limita, yo diría casi se anula si ocupan un cargo de dirección, la sobrecarga familiar y laboral le hace casi imposible que pueda dedicarse a estudiar e investigar para superarse profesionalmente.

Para poder seguir desarrollándose, la mujer una vez graduada, requiere el realizar el doble del esfuerzo que el hombre, se van quedando en el camino. Si además, ocupa un cargo de dirección, el tiempo para la superación es nulo prácticamente, no pueden dirigir bien, superarse y además atender a su familia y realizar las labores del hogar.

Para la mujer, la superación realmente constituye un problema más y más con la política de que la superación debe realizarse fuera del horario de trabajo.

## DISCUSIÓN

El estudio de la superación profesional desde la perspectiva de género, nos permite visualizar barreras que persisten en la relación mujer/superación profesional/cargos de dirección, asociadas con factores personales, sociales y de la cultura organizacional de las instituciones, que limitan el desarrollo profesional de las mujeres más allá de ciertos niveles, por lo que se hace necesario continuar investigando sobre este tema y realizar propuestas que disminuyan estas limitaciones, sobre todo aquellas que dependen de factores socioculturales, como se ha demostrado en este estudio y en similares realizados por otros autores.<sup>5,6,10-15</sup>

La mujer cubana, consciente de que se encuentra capacitada para asumir disímiles responsabilidades sociales, laborales y de dirección en cualquier sector, requiere continuar superándose y realizar un esfuerzo cada vez mayor para enfrentar los retos actuales de una sociedad en la cual su participación en los procesos de dirección es mayor, pero en la que también se mantienen los estereotipos de género, lo que provoca una sobrecarga para poder cumplir con todas las compromisos familiares, sociales y laborales y a su vez superarse.

Los autores coinciden con otras investigaciones en la mayor posibilidad de las mujeres a enfrentar los conflictos de roles al darle igual prioridad a sus responsabilidades laborales y a la familia, de igual forma a la menor participación de los hombres en las tareas del hogar y a las diferencias en las oportunidades de las mujeres en los procesos de selección para ocupar responsabilidades en las máximas direcciones.<sup>5,6,10-13,15</sup>

La falta de una política de flexibilidad y una cultura organizacional adversa a la superación profesional de los directivos, ha sido señalada como un obstáculo para el desarrollo de la carrera profesional de las directivas, no solamente porque los hombres ocupan la mayoría de los máximos puestos de dirección, sino que contribuyen a perpetuar una cultura "masculina". Se hace evidente la necesidad de medidas que faciliten la progresión de la mujer en la dirección, tales como la adopción de pautas de trabajo flexibles para apoyar el equilibrio entre la vida personal y el trabajo y el compromiso de la dirección en la "gestión de la diversidad".<sup>14</sup>

La postergación de la maternidad por parte de las jóvenes, como estrategia para la futura conciliación entre el espacio público y la vida familiar ha sido señalada en la literatura sobre género y en ese aspecto, este estudio fue coincidente.<sup>14</sup>

Concluimos que se observa un predominio de hombres en cargos de dirección con más alto nivel de preparación y superación que las mujeres. Se reconocen las diferencias que existen en las posibilidades de superación entre ambos sexos relacionadas con el rol reproductivo de las mujeres y la cultura organizacional de las instituciones de salud.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del estado y del Gobierno y sus reservas. La Habana: Dirección de Cuadros del CECM; 2010.
2. Torres Acosta R. Glosario de bioética. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2011.

3. Domínguez García MI. Integración social de la juventud cubana hoy: una mirada a su subjetividad. Rev Argentina Sociol. 2008; 11: 74-95.
4. Castro Espín M. Estrategia para la integración social de las personas transexuales en el contexto actual de la sociedad cubana [tesis]. La Habana: Universidad de la Habana; 2014.
5. Virgilí Pino D. Condición de género y trabajo remunerado. 2014 [citado 5 Jun 2015]. Disponible en: [http://www.temascuba.org/sites/default/files/articulos\\_academicos\\_en\\_pdf/Descargar%20art%C3%ADculo%20en\\_49.pdf](http://www.temascuba.org/sites/default/files/articulos_academicos_en_pdf/Descargar%20art%C3%ADculo%20en_49.pdf)
6. Bombino Companioni Y. Participación de la mujer en el sector de la salud en Cuba. 2007 [citado 5 Jun 2015]. Disponible en: <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/vigilancia/bombinoyeni.pdf>
7. Corona Godínez MP, Correa de la Torre LL, Espinosa Calderón MC, Pedraza Domínguez ME. Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública. 2002 [citado 6 Jun 2015]. Disponible en: [http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/21643/1/6\\_coronagodinez-inmujeremex2002\\_cultura\\_institucional\\_y\\_equidad\\_de\\_genero.pdf](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/21643/1/6_coronagodinez-inmujeremex2002_cultura_institucional_y_equidad_de_genero.pdf)
8. Rodríguez Perón JM, Aldana Vilas L, Villalobos Hevia N. Método Delphi para la identificación de prioridades de ciencia e innovación tecnológica. Rev Cubana Med Mil. 2010 [citado 19 Jun 2012]; 39(3-4): 214-26. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0138-65572010000300006&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0138-65572010000300006&script=sci_arttext)
9. Jorna Calixto AR, Castañeda Abascal I, Véliz Martínez PL. Construcción y validación de instrumentos para directivos de salud desde la perspectiva de género. Rev Horizonte Sanitario. 2015 [citado 28 Oct 2015]; 14(3). Disponible en: <http://www.revistas.ujat.mx/index.php/horizonte/article/view/979>
10. Padilla Carmona MT. Barreras y limitaciones en el desarrollo profesional de la mujer. 2001 [citado 6 Jun 2015]. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/110/b13881218.pdf?sequence=1>
11. Donoso T, Figuera P, Rodríguez Moreno ML. Barreras de género en el desarrollo profesional de la mujer universitaria. Rev Edu. 2011 [citado 6 Jun 2015]. Disponible en: [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355\\_08.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_08.pdf)
12. Chinchilla N, León C, Torres E, Canela MA. Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. 2006 [citado 6 Jun 2015]. Disponible en: [http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/021208900%20133547074\\_6.pdf](http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/021208900%20133547074_6.pdf)
13. Alfonso Olivera R, Virgilí Pino D. Académicas y empresarias: la experiencia de ser profesionales. 2010 [citado 6 Jun 2015]. Disponible en: <http://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/view/413/414>
14. Fernández-Palacín F, López-Fernández M, Maeztu-Herrera I, Martín-Prius A. El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. 2010 [citado 6 Jun 2015]. Disponible en: <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/418/362>

15. Proveyer Cervantes C, Fleitas Ruíz R, González Olmedo G, Múnster Infante B, Auxiliadora César M. 50 años después: mujeres en Cuba y cambio social. La Habana: Oxfam International; 2010.

Recibido: 26 de agosto de 2015.

Aprobado: 18 de diciembre de 2015.

*Ana Rosa Jorna Calixto*. Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 No. 10132 e/ Perla y E, Altahabana, Boyeros. La Habana, Cuba.  
Dirección electrónica: [fveljorn@infomed.sld.cu](mailto:fveljorn@infomed.sld.cu)

---

\* Institución que auspicia el trabajo: Escuela Nacional de Salud Pública.