



REPÚBLICA DE CUBA  
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA HABANA  
ESCUELA NACIONAL DE SALUD PÚBLICA

REPRESENTACIONES SOCIOCULTURALES DE  
GÉNERO SOBRE LA PROMOCIÓN A LOS CARGOS  
DECISORIOS DEL SECTOR SALUD CUBANO, 2013-2016

Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias  
de la Salud

Dra. Ana Rosa Jorna Calixto. MsC.  
Profesora Auxiliar

La Habana  
2017



REPÚBLICA DE CUBA  
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA HABANA  
ESCUELA NACIONAL DE SALUD PÚBLICA

REPRESENTACIONES SOCIOCULTURALES DE  
GÉNERO SOBRE LA PROMOCIÓN A LOS CARGOS  
DECISORIOS DEL SECTOR SALUD CUBANO, 2013-2016

Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de  
la Salud

Autora: Dra. Ana Rosa Jorna Calixto. MsC.

Tutora: Dra. C. Ileana Elena Castañeda Abascal

La Habana

2017

## AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi profundo agradecimiento por la ayuda prestada para la culminación de esta obra a:

Los cuadros, especialistas, expertos, investigadores, profesores y a todos los que participaron en esta investigación, muchas gracias por compartir sus testimonios y sus vivencias.

A la Dirección Nacional de Cuadros del Ministerio de Salud Pública y a la dirección de las instituciones incluidas en el estudio, por colaborar en la realización de esta investigación.

Mis compañeros y profesores de la Escuela Nacional de Salud Pública, en especial a los miembros del Grupo de Desarrollo Gerencial y los del Departamento de Dirección en Salud quienes con su apoyo, cariño y respeto, contribuyeron en la culminación de esta investigación y a la confección del documento de esta obra.

Al Dr.C Orlando Carnota Lauzán quien con su alto nivel científico, exigencia, rigor y certera guía, contribuyó al desarrollo de este trabajo y a mi formación profesional y personal.

Un agradecimiento especial a las profesoras Dra.C Lidia Caridad Hernández Gómez por motivarnos en este tema de investigación y la Dra.C Ileana Elena Castañeda Abascal por su tutoría desde los primeros momentos en que se diseñaba el estudio.

A la Dra. C Zoe Díaz Bernal por sus recomendaciones y sus críticas constructivas durante la confección del documento final de esta investigación.

A todos los que me han ayudado a lo largo de tantos años y a los que me estimulan a seguir adelante, día a día.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su ejemplo y apoyo incondicional,  
a mis hijos Ana Laura y Luis Ernesto, mis mayores tesoros,  
a mi esposo, por su ejemplo y apoyo incondicional en el logro de este empeño.

## SÍNTESIS

Los prejuicios por razones de género identificados a través de las representaciones socioculturales pueden relacionarse con actitudes, prácticas y estereotipos perpetuados en el tiempo y, a las consecuencias no intencionadas de su expresión habitual que los naturaliza.

Los objetivos de la investigación fueron identificar las representaciones socioculturales sobre los cargos, niveles de dirección y requisitos que definen la promoción las mujeres a los cargos decisorios; explicar las condicionantes que favorecen o limitan la promoción de las mujeres a dichos cargos desde las representaciones.

Se realizó una investigación cualitativa de carácter fenomenológico, complementada con aspectos cuantitativos, se emplearon métodos teóricos y empíricos; se confrontaron criterios de los participantes.

Se destacan los múltiples enfoques relacionados con el género de la persona que realizaba el discurso y el contexto en que lo hicieron, así como, la aparición de requisitos no explícitos en los documentos de la política de cuadros, atravesados por un proceso de naturalización que le otorgan a la representación un carácter de evidencia válida; la identificación de las condicionantes que limitan a las mujeres en cargos decisorios están asociadas a las representaciones vinculadas a los roles de género, reforzadas por los comportamientos, normas y prácticas que se reafirman en las organizaciones.

## Tabla de contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivos .....	6
Aspectos metodológicos .....	7
Actualidad y novedad del tema .....	8
Aportes de la investigación.....	9
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA PROMOCIÓN DE LAS MUJERES A CARGOS DECISORIOS .....	11
La perspectiva de género: una categoría de análisis en las investigaciones científicas .....	11
El patriarcado como una forma de organización del sistema de género .....	15
Incorporación de la mujer a cargos de dirección.....	19
Proceso de promoción de los cuadros en Cuba .....	22
Las mujeres en cargos de dirección en Cuba .....	24
Representaciones socioculturales de género sobre los procesos de promoción de las mujeres .....	30
CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
Características generales de la investigación.....	36
Técnicas de recogida de la información.....	37
Selección de los sujetos participantes y técnicas de recogida de la información.....	39
Triangulación.....	52
Análisis de la información obtenida.....	52
Consideraciones éticas.....	56
CAPÍTULO 3. RESULTADOS DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	59
Evidencias generales vinculadas a los procesos de promoción de las mujeres.....	59
Mapas mental y conceptual.....	61

Descripción y organización de los datos en categorías y teorización .....	61
Representaciones sobre los cargos y niveles de dirección en que se desempeñan mujeres y hombres en el sector de la salud .....	62
Representaciones sobre los requisitos para la promoción de los cuadros .....	69
Representaciones sobre las condicionantes que favorecen y las que limitan la promoción de las mujeres a cargos decisorios .....	73
Representaciones sobre la promoción de las mujeres a los cargos decisorios por subcategorías ...	85
Intensidad del impacto de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en torno a la promoción de las mujeres a los cargos decisorios en el al sector salud .....	95
CONCLUSIONES .....	99
RECOMENDACIONES .....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	101
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	124
ANEXOS .....	132

## INTRODUCCIÓN

Los temas sobre la mujer, entre ellos su incorporación al mercado laboral, son ejes de análisis en múltiples espacios de debate que promueven el desarrollo de acciones para disminuir las desigualdades e injusticias a las que han sido sometidas a lo largo de la historia, las cuales se expresan de diversas maneras en el ámbito laboral, económico, político y social.

La Conferencia Mundial de Nairobi (1985) reconoció que la participación de la mujer en la adopción de decisiones y en la gestión, constituía un derecho legítimo y una necesidad social y política que tenía que incorporarse en todas las instancias de la sociedad.[1]

En la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer se expresaron las acciones y las propuestas políticas de los movimientos sociales feministas surgidos entre los años 1930 y 1950 en Norteamérica, Europa y Australia que luchaban por la reivindicación de los derechos de las féminas en la sociedad. En este conclave se examinó la necesidad de trasladar el centro de atención de la mujer hacia el tema de género, constructo social que pone de manifiesto las convenciones culturales, roles y comportamientos sociales que diferencian a uno y otro sexo y, por tanto, intenta diferenciar el sexo biológico de la forma en que la sociedad construye el ser mujer o ser hombre. Se abogó también por reevaluar las relaciones entre ambos en las estructuras sociales y se aprobó por unanimidad la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing. [2,3]

La segunda ola del feminismo marcó, en los finales de la década de 1970, el inicio de una etapa de lucha de las mujeres por reivindicar su derecho al voto; eliminar la discriminación civil para las casadas; acceder a la educación, al trabajo remunerado y por la igualdad en general entre las mujeres y los hombres. Estos movimientos reclamaban y valorizaban las diferencias existentes entre los géneros, por lo que cobraron relevancia los temas relacionados con el logro igualitario en los cargos en el mercado laboral y en los ingresos salariales. [4,5]



Para dar seguimiento a las resoluciones aprobadas en la conferencia de Beijing, cumplir con los compromisos referidos a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, el Consejo de Estado de Cuba aprobó y puso en vigor en el año 1997, el Plan de Acción Nacional con acciones dirigidas a desarrollar políticas en pro de la igualdad que posibilite el acceso de las mujeres a niveles de dirección superior sobre todo en los organismos con predominio femenino y evalúa periódicamente los resultados de las mismas.

En el Plan de Acción Nacional se convoca además, a realizar investigaciones sobre la participación y la influencia de las mujeres que se desempeñan en cargos de dirección en niveles superiores y a dar continuidad en el trabajo de la comisión de cuadros, encargada de analizar las decisiones que, sobre el trabajo con los cuadros y sus reservas, deben adoptar los jefes especialmente la composición por sexo. [6]

En las evaluaciones periódicas del Plan de Acción Nacional se resaltan las conquistas alcanzadas por las mujeres, gracias a la voluntad política del gobierno cubano. El Ministerio de Salud realiza dichas evaluaciones de forma sistemática y contempla entre sus medidas aprobadas, las investigaciones que fundamenten los elementos teóricos, metodológicos y prácticos que favorezca una mayor participación de las mujeres en los cargos decisorios.

En el contexto cubano los cuadros son 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. [7]

En Cuba, las mujeres representan el 49 % de los trabajadores en el sector estatal civil y el 66,8 % de la fuerza de mayor calificación técnica y profesional del país; 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; sin embargo, los desafíos por conseguir no son pocos, reflejan las contradicciones que surgen a partir de las tensiones

entre la vida laboral y familiar, las que provocan altos costos para ellas, las familias y las personas que requieren cuidados. [8]

El género constituye un conjunto de características socialmente construidas que definen y relacionan los ámbitos del ser y del quehacer femenino y masculino dentro de contextos específicos, el cual logra romper con la idea del carácter natural de las relaciones entre las personas. Se puede asumir como una red de símbolos culturales, normas, patrones institucionales y elementos de identidad subjetiva que, a través de un proceso de construcción social, diferencia a los sexos y al mismo tiempo los articula dentro de relaciones de poder sobre los recursos. Sobre esta base se desarrollan los roles en la vida cotidiana, relacionados directamente con la división sexual del trabajo. [9,10]

Los roles de género se definen como las tareas que socialmente se espera que hagan las mujeres y los hombres. Es muy frecuente que las féminas tengan que realizar dos o más funciones simultáneamente, lo que origina una doble carga o carga múltiple sobre ellas, situación que afecta la utilización del tiempo dedicado al descanso y la recreación individual. No obstante, muy pocas están dispuestas a renunciar a esos trabajos. [11,12]

La distribución desigual de las responsabilidades entre las parejas y los miembros de las familias, la falta de apoyo institucional y social para que puedan cumplir los roles de género, son problemas que enfrentan las mujeres y establecen diferencias en relaciones de poder entre uno y otro sexo.[13] Estas desigualdades se refuerzan en las posibilidades y oportunidades de promover a cargos de dirección, que no se manifiestan por igual en todos los niveles, y de hecho, se percibe una mayor representación de los hombres en los cargos de mayor jerarquía.

En esta investigación se asume como representaciones socioculturales la aportada por Denise Jodelet y Montes Muñoz, [14] que las definen como las formas del conocimiento socialmente elaboradas que contienen elementos informativos, cognitivos, ideológicos, normativos, creencias, valores, actitudes, opiniones, integrados en sistemas de interpretaciones que registran las

personas en sus relaciones y que organizan las conductas y la comunicación social; en este estudio se ajusta a los procesos de promoción de las mujeres para cargos decisorios. Integran fenómenos cognitivos con implicaciones afectivas y normativas, que moldean una determinada manera de interpretar la realidad, y que dan sentido a la experiencia, lo que establece un modo de acción dentro de un grupo en un tiempo histórico determinado.

Las representaciones marcan estereotipos en los cuales se sobrevaloran los patrones de comportamiento y efectividad asociados al rol del dirigente hombre como parte de la masculinización que opera para los conceptos de liderazgo y de gerencia.[15]

En este sentido, la incorporación de las mujeres a los cargos decisorios es un asunto de interés científico en un sector con elevada frecuencia de féminas en la composición de su fuerza laboral; que desde el año 1976 mantiene una ininterrumpida tendencia al predominio del sexo femenino entre sus trabajadores y en el año 2016 las mujeres representaban el 70,8 %. Al igual que sucede en otros organismos, existe una mayor presencia de ellas en las estructuras de dirección de la base que desciende en la medida que se acerca a los niveles superiores. [16]

El Centro de Estudios de la Mujer de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) reportó un 14 % de los cargos de directoras provinciales de salud y el 21,7 % de las directoras nacionales en la estructura del Ministerio de Salud Pública (MINSAP) en el año 1999 y se especifica, que en el 2000 se nombra la primera mujer como viceministra en el sector. [17-20]

Otras fuentes secundarias de la Dirección de Cuadros del nivel central del MINSAP reflejan que en el 2010, las mujeres ocupaban la máxima dirección en el 28,6 % de las direcciones provinciales de salud, en el 54,6 % de los policlínicos, en el 42 % de las direcciones municipales y, al igual que en el año 2000, una fémina ocupaba el cargo de viceministra de salud. En 2016 existió un incremento de las mujeres como directoras provinciales y nacionales (26,6 % y 30,4 % respectivamente) en relación con el año 1999, mientras que las rectoras estaban representadas en el 30,8 % de las universidades médicas y se mantuvo igual el número de viceministra.

En esta investigación se asume como cargos decisorios a aquellos en cuyo desempeño, en correspondencia con sus atribuciones, se adoptan decisiones significativas en el ámbito político, económico o social, que coincide con lo descrito en documentos normativos no publicados de la Dirección de Cuadros del Estado y el Gobierno.

Variados son los criterios que justifican la necesidad de la identificación de las condicionantes que influyen en la baja representación numérica de las mujeres en los cargos decisorios en el sector de la salud entre ellos argumentos sociales, individuales, organizacionales, políticos y de derecho.

Los argumentos sociales se centran en los principios de justicia social, democracia participativa, igualdad y equidad que deben primar en una sociedad, como la cubana, que desde el triunfo de la Revolución en 1959, evidenció la voluntad política de eliminar las formas de discriminación existentes.

Los individuales, están relacionados con la necesidad de romper las barreras que limiten el desarrollo de la carrera profesional y directiva de las féminas, lo que puede contribuir a mejorar los resultados en las instituciones a través de la variedad de opiniones y criterios que se generan en los debates colectivos durante los procesos gerenciales, a partir del uso de todo el talento y del conocimiento de las mujeres, en cuya formación, preparación y superación se invierten importantes recursos.

La intención política de desarrollar acciones que permitan aumentar la presencia de las mujeres en los cargos decisorios se opone a los códigos históricos, sociales y culturales heredados de una sociedad machista que entran en contradicción con las posiciones emancipadoras del proceso revolucionario en Cuba para lograr igualdad de derechos, oportunidades y posibilidades entre las mujeres y los hombres, lo que promueve la reconceptualización de su papel en la sociedad y en la familia.

Los prejuicios por razón del sexo que se expresan a través de las representaciones socioculturales de las personas, pueden deberse tanto a actitudes y estereotipos perpetuados a lo largo del tiempo como a las consecuencias no intencionadas de su expresión habitual, que las convierte en casi naturales; por lo que se consideró necesario el desarrollo de una investigación que permitiera su identificación y a través de ellas, desde la perspectiva de género, las condicionantes que influyen en los procesos de promoción a cargos decisorios en el sector de la salud y las especificidades interculturales que se vinculan al mismo.

Actualmente son escasos los estudios relacionados con las representaciones socioculturales que emergen de los discursos de las personas durante los procesos de promoción a los cargos de dirección y los que profundizan en las condicionantes que influyen en la menor frecuencia de mujeres en los cargos decisorios, por lo que no se dispone de información científicamente fundamentada que explique las razones por las cuales existe una baja presencia de ellas en esos espacios en el sector salud, a pesar de la existencia de disposiciones legales y políticas aparentemente suficientes.

Los elementos expresados permitieron realizar una investigación que da respuesta a las siguientes preguntas científicas:

¿Cuáles son las representaciones socioculturales de las personas sobre los cargos de dirección que ocupan las mujeres y los hombres en el sector de la salud y cuáles sobre los requisitos que definen la promoción a cargos decisorios?

¿Qué condicionantes explican la poca presencia de mujeres en cargos decisorios en el sector salud?

## **Objetivos**

1. Identificar las representaciones socioculturales sobre los cargos y niveles de dirección en que se desempeñan las mujeres y de los hombres en el sector de la salud.

2. Describir las representaciones socioculturales sobre de los requisitos que definen la promoción a los cargos decisorios en el sector de la salud.
3. Explicar las condicionantes que favorecen o que limitan la promoción de las mujeres a cargos decisorios del sector de la salud desde las representaciones socioculturales de género.

### **Aspectos metodológicos**

Para dar cumplimiento a los objetivos se realizó una investigación en el período 2013-2016. La autora condujo al equipo en el que se incluyeron profesionales de la salud, especialistas en sociología, doctores en ciencia, especialistas de las direcciones y departamentos de cuadros de las instituciones, dado el carácter multidisciplinario del tema que se investiga. Se complementó con una fase cuantitativa donde se identificaron diferencias relacionadas con los requisitos que se tienen en cuenta para la promoción de las mujeres y de los hombres.

Se realizó una investigación cualitativa de carácter fenomenológico, en la que se describen elementos informativos, cognitivos, ideológicos, normativos, creencias, valores, actitudes y opiniones en relación con la promoción de las mujeres a los cargos decisorios.

A través de la misma, se pretenden conocer los sucesos que rodean a la promoción de las mujeres a los cargos decisorios y luego interpretar, mediante un análisis en profundidad y precisión en la recogida de datos desde una perspectiva emic, esto es, desde de los discursos de los propios participantes en el estudio. Desde esta perspectiva, la investigadora reconoce que el punto de vista propio de las personas, que trató de recuperar directamente de ellas, y que la realidad debían ser descrita y analizada a partir de lo que las personas dicen sobre sí mismas, de cómo perciben y viven su realidad. [14]

La investigación se inició con el levantamiento de la información sobre los cargos que ocupan las mujeres y los hombres, el análisis de los documentos, normas, discursos e informes relacionados

con los procesos de promoción, con énfasis en lo concerniente a los cargos decisorios, lo que permitió caracterizar el escenario sobre el cual se investigaba. Se emplearon métodos teóricos, empíricos y estadísticos, además de técnicas para generar ideas, lograr consenso y para ordenar, estructurar y categorizar los datos.

A partir de la caracterización del escenario se construyó un cuestionario que, una vez realizada la validación inicial, fue sometido a una prueba piloto y posteriormente, aplicado a cuadros en cargos decisorios del MINSAP. Se realizaron entrevistas abiertas a expertas y semiestructuradas a cuadros en cargos decisorios y a informantes clave; técnicas grupales, análisis documental de las actas de las comisiones de cuadros como vía para conocer los pensamientos, expresiones y discursos de los participantes con relación al problema en estudio.

De las técnicas utilizadas se obtuvo el relato directamente de las personas, de cómo interpretan y perciben los procesos de promoción, los supuestos reales o ideales respecto a él, unido a cómo lo experimentan y las prácticas que llevan a cabo, que nos ofrece la oportunidad de caracterizar con mayor precisión las representaciones socioculturales de las que se rodea la promoción de las mujeres a los cargos decisorios en el contexto del sector de la salud cubano y en la actualidad.

Las evidencias obtenidas fueron analizadas mediante trabajos de mesa con otros investigadores, se emplearon técnicas y herramientas gerenciales, (diagrama de afinidad y una matriz DAFO) para ordenar, estructurar y categorizar los datos. Los resultados se presentan en forma de tablas, cuadros, figuras, y diagramas. Se seleccionaron los resultados más significativos y se redactaron las conclusiones, además se consideró conveniente presentar algunas recomendaciones.

### **Actualidad y novedad del tema**

El Ministerio de Salud Pública de Cuba, en consonancia con el Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing, puso en vigor un grupo de acciones previstas para el avance en la implementación y aplicación de las medidas

dirigidas a desarrollar políticas que posibiliten el acceso de las mujeres a los cargos decisorios, entre ellas, el desarrollo de una investigación sobre la participación y la anuencia de las féminas que se desempeñan en estos cargos, lo cual contribuirá además a desarrollar un grupo de acciones por parte de los responsables que permitan además, dar cumplimiento a los objetivos de trabajo de la Primera Conferencia del Partido Comunista de Cuba.

Para ello, el punto de partida de la presente investigación será develar las representaciones socioculturales en relación con el problema de estudio y las interrelaciones entre sus posibles explicaciones contextuales.

Por otra parte, entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible hasta el año 2030 se encuentra "lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas". Dentro de este, la meta No. 5 "Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública," está relacionada con el tema de investigación que se propone esta tesis.

La novedad de la investigación radica en el abordaje, desde un enfoque fenomenológico, de las razones que limitan una mayor presencia de las mujeres en los cargos decisorios en el sector salud; devela el sistema de interpretaciones de las personas que participaron en ella en relación con el problema y las interrelaciones con el fenómeno estudiado; brinda una secuencia de pasos a seguir en las investigaciones de un problema con la utilización de métodos, técnicas y herramientas gerenciales que permita, a los decisores, trazar estrategias o acciones para minimizar sus efectos y perfeccionar el trabajo con los cuadros.

### **Aportes de la investigación**

Sociales: demuestra que si bien las representaciones socioculturales revelan la visión histórica sobre los roles socialmente asignados a las mujeres y a los hombres, reflejan también las inconformidades, contradicciones y las proyecciones de cambios de la realidad objetiva.



Contribuye a visualizar que las representaciones socioculturales son resultado de la vivencia de las contradicciones diarias de las personas vinculadas a los procesos de promoción, de sus responsables y de los investigadores de los temas de género y de los procesos gerenciales.

Científicos: proporciona un conocimiento científico socialmente elaborado y compartido sobre las razones que influyen en la promoción de las mujeres a cargos decisorios a partir de la interpretación de los discursos de personas involucradas en estos procesos.

Teóricos: centran su valor en el estudio y análisis de las relaciones que se establecen en torno a los procesos de promoción a los cargos decisorios en el sector de la salud en uno y otro sexo, poco investigados.

Prácticos: proporcionan dos elementos considerados de gran utilidad en los análisis de los procesos de promoción de las mujeres a los cargos decisorios que se realicen en las direcciones y departamentos de cuadros del sector de la salud, el primero, un mapa conceptual del proceso específicamente en las etapas de selección y aprobación y el segundo, un mapa mental de los cargos decisorios y ocho categorías que con él interactúan a partir de diferentes definiciones. Otro valor práctico es la construcción de un instrumento que permite medir diferencias con enfoque de género en los temas gerenciales que puede ser aplicado en diferentes contextos laborales, lo cual resulta una ayuda en las investigaciones en las ciencias de la salud.

Tecnológico: la aplicación de una metodología mixta con énfasis cualitativo, para explicar un problema científico en la gestión en salud, que combina métodos, técnicas y herramientas gerenciales con análisis multidisciplinario de la información obtenida a nivel individual, grupal e institucional, lo cual puede resultar útil para estudios similares en otros escenarios

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA PROMOCIÓN DE LAS MUJERES A CARGOS DECISORIOS**

En este capítulo se fundamentan los elementos teóricos que sustentan la incorporación de la mujer a los cargos decisorios. Al inicio, se realiza un análisis de la perspectiva de género en las investigaciones científicas, a continuación, un acercamiento al patriarcado como una forma de organización del sistema de género que incluye los aportes sociales de los grandes pensadores Marx, Engels y Lenin, y de los movimientos feministas en el análisis de las desigualdades entre las mujeres y los hombres. Posteriormente se hace un bosquejo de los antecedentes de la incorporación de las mujeres a los cargos de dirección, de su participación en el mundo laboral, las luchas de las feministas por reivindicar sus derechos, y se transita por las características de la promoción de los cuadros en Cuba, así como, la presencia de la mujer cubana en los cargos de dirección y finalmente se hacen algunas reflexiones de las representaciones socioculturales que se generan en torno al fenómeno a partir de la revisión bibliográfica y documental. Se toman en cuenta los criterios de varios autores nacionales, extranjeros y los de la autora de forma que permita la comprensión de los resultados de esta investigación.

### **La perspectiva de género: una categoría de análisis en las investigaciones científicas**

En los estudios sobre las féminas, en muchas ocasiones se sustituye la palabra mujer por la categoría de género, por lo que se reduce el género a un concepto asociado con el estudio de lo relativo a las mujeres. Sin embargo, el género facilita un modo de decodificar el significado, que

las culturas, le otorgan a la diferencia de los sexos y una manera de comprender las complejas conexiones entre varias formas de interacción humana. [21]

Adoptar la perspectiva de género en esta investigación implica analizar y comprender las características que definen los procesos de promoción para las mujeres y para los hombres, reconocer las relaciones que se dan en los mismos, y los conflictos institucionales y domésticos que de forma cotidiana presentan las mujeres en los cargos decisorios.

Los análisis desde la perspectiva de género considera las posibilidades vitales de las mujeres y de los hombres, el sentido de sus vidas, expectativas y oportunidades, las cuales se articulan con otras relaciones sociales de clase, el color de la piel, la edad, la preferencia sexual y la religión. [22]

La perspectiva de género en las investigaciones científicas permite entender las relaciones de desigualdad que se establecen, los efectos en la producción y reproducción de la discriminación que se materializan en expresiones concretas que se naturalizan en los discursos de las personas en todos los ámbitos de la cultura, de la política, de la vida familiar y laboral, la salud, la ciencia y la historia con vistas a accionar para el cambio.

Rigat Pflaum sostiene que una perspectiva de género implica, por un lado, cambiar los procesos internos que mantienen segregadas a las mujeres de las decisiones y la vida de la organización y, por otro lado, analizar al grupo sobre el que la organización debe actuar que históricamente fue identificado con “cuerpo y estructura de varón.” [23]

El posicionamiento de una perspectiva de género en los análisis en una organización, significa reconocer los roles de las mujeres y de los hombres en la sociedad y jerarquizarlos; entender que los mismos y las inequidades, no son solo fruto de factores biológicos y naturales sino de una

construcción social e histórica; comprender las condicionantes culturales, ideológicas, económicas y sociopolíticas que sostienen la discriminación y las desigualdades entre los géneros. [24]

Diversos autores hacen referencia a la metáfora “techo de cristal”, utilizada por Segerman-Peck en 1991, para referirse a las barreras ocasionadas por los prejuicios sociales que persisten e impiden el avance de muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos y promocionarse dentro de ellos. Entre ellas mencionan los prejuicios relativos a la situación familiar, las decisiones sobre la cantidad de hijos, el apoyo de otros familiares para el desempeño de los cargos, la relación vida personal/familiar y el trabajo, los patrones de referencia que se tengan, los estereotipos, los cuales actúan como barreras en el desarrollo profesional y la carrera directiva de las mujeres. [25-27]

Las investigaciones desde la perspectiva de género en Cuba alcanzaron su mayor auge a finales de la década de 1980, influenciadas por los acontecimientos que ocurrían a nivel mundial como fue la Conferencia Mundial del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer; Igualdad, Desarrollo y Paz efectuada en Copenhague, que identificó el surgimiento de señales de disparidad entre los derechos garantizados y la capacidad de la mujer para ejercerlos. [28]

Los estudios sociológicos sobre la participación laboral de las mujeres y en los cargos de dirección, hacen referencia al poco reconocimiento social que reciben las dirigentes, lo relacionan a factores culturales e ideológicos que refuerzan la asignación de roles de género preestablecidos y diferenciados en las esferas del hogar y del trabajo. A las féminas se les reconoce más por el papel que desempeñan en la reproducción y el mantenimiento de las actividades domésticas que por su aporte económico, su imagen no siempre se proyecta como edificante, se aprecia un mayor peso de aspectos negativos, como el agobio, la desatención familiar, la inestabilidad de la pareja,

la soltería y otros, se centran más en su papel como dirigente y las características de los estilos de dirección que asumen y el predominio de un modelo de dirección masculino. [29-32]

En otras investigaciones se hace referencia la edad reproductiva y la maternidad como obstáculos tanto en la familia como en el colectivo al exigirle a la mujer la responsabilidad de la crianza de los hijos y el desempeño de las tareas domésticas, sin asumir entre todos los integrantes del hogar las responsabilidades. [33, 34]

Al ocupar cargos decisorios, las responsabilidades familiares continúan de forma predominante en las mujeres y la relación madre, hija, familia y trabajo, generan conflictos que se manifiestan en sentimientos de culpabilidad por no dedicarle mayor tiempo a la atención del hogar.

Los conflictos entre la vida personal, laboral y familiar provocan discontinuidad en la carrera profesional y las iniciativas productivas de las mujeres, el freno de su desenvolvimiento laboral, en su participación en el ámbito público, lo que puede generar el atrapamiento en la esfera privada. [35]

Cáceres afirma que la mujer encuentra trabas psicológicas para ocupar cargos que reducen el rendimiento de su capacidad de trabajo en su actividad profesional. El miedo al éxito y la baja autoestima son barreras internas que contribuyen a crear el denominado techo de cristal y dificultan el ejercicio del poder; señala además, que las mujeres que realizan actividad docente ven como un obstáculo ocupar un cargo directivo porque entorpece su tarea educativa y carecen del tiempo suficiente para compaginar las funciones pedagógicas, de dirección y domésticas. [36]

Agut y Martín señalan factores individuales desde una perspectiva psicosocial, los cuales en vez de constituir recursos personales esenciales para afrontar los obstáculos en la vida laboral se convierten, frecuentemente en insalvables barreras que dificultan, aún más, su acceso a puestos de responsabilidad, se refieren a la baja autoeficacia de las mujeres en cuestiones consideradas

tradicionalmente masculinas y de su formación, concentrada en áreas consideradas femeninas. Así, la creencia compartida de que las mujeres pueden desempeñar unos trabajos y no otros y que no tienen “madera” para dirigir, favorece las resistencias que presentan en muchas ocasiones para que sean seleccionadas para ocupar un cargo de dirección, y además, ellas mismas pueden creerse que no sirven para ocuparlos con lo cual ponen menos empeño en su promoción profesional y se da cumplimiento a la profecía. [37, 38]

Carosio reporta que el 70,7 % de las mujeres llamadas inactivas tienen como principal motivo de esta condición las obligaciones familiares, y también esta es la razón fundamental de renuncias o distanciamientos laborales temporales, sobre todo en los períodos de la vida en que se tienen hijos pequeños, padres muy ancianos, u otras obligaciones familiares y de cuidado que exigen mucha dedicación. [35]

Las limitaciones encontradas en los estudios anteriores, muestran una realidad social influenciada por los rezagos de una cultura patriarcal que influyen en las carteras que las mujeres forman parte en los cargos de la administración pública.

### **El patriarcado como una forma de organización del sistema de género**

El patriarcado existió en todas las épocas y en la mayoría de las sociedades estuvo representado en las funciones y la conducta que se consideraba que eran las apropiadas para cada sexo y venían expresadas en los valores, las costumbres, las leyes y los papeles sociales. Su origen se relacionó con la división sexual del trabajo y los derechos que tenían los hombres sobre las mujeres que el colectivo femenino no tenía sobre ellos, y se reflejaba de forma natural en aquella época, pero dejó marcas en las formas de pensar en la actualidad. [39]

Su atención se centra en las relaciones de poder y de dominación del hombre sobre la mujer en los espacios públicos y privados, que son jerárquicas, y que crean una interdependencia y solidaridad entre ellos, que les permiten dominar a las mujeres. Se establecen relaciones sociales entre los individuos del sexo masculino que tienen una base material en el control de los recursos productivos esenciales en las sociedades.[40]

Goldberg, citado por Menjivar, define por patriarcado a “toda organización política, económica, religiosa o social, que relaciona la idea de autoridad y de liderazgo principalmente con el varón, y en la que este desempeña la mayoría de los puestos de autoridad y dirección” lo que complementa la aceptada en esta investigación. [41]

La autora asume la definición anterior porque distingue las relaciones que se establecen entre mujeres y hombres en la sociedad, desde el punto de vista económico, basado en el acceso y el control de los recursos y en el aspecto político asociado a los cargos donde se privilegian a los hombres. A su vez, coincide con Hernando y Virgilí cuando señalan que el orden patriarcal está encarnado en el conjunto de la sociedad y que “para su transformación no es suficiente la vindicación del cambio de instituciones o leyes sino que es imprescindible un cambio en la subjetividad de quienes lo sustentan”. [42, 43]

El sistema patriarcal ha variado desde sus orígenes hasta la actualidad según la época y las regiones en que se ha puesto de manifiesto, pero siempre lo ha caracterizado la dominación del hombre sobre la mujer. Se reproduce en sus distintas manifestaciones históricas a través de múltiples prácticas, relaciones que operan entre sí en la transmisión de la desigualdad entre los géneros y en la convalidación de la discriminación entre las mujeres, pero tienen en común el hecho de que contribuyen al mantenimiento del sistema de género y a la reproducción de los mecanismos de dominación masculina que oprimen a las mujeres. [44]

Por otra parte, se identifica al patriarcado como un sistema de dominación que se asienta sobre la estructuración de la sociedad en dos ámbitos, el público y el privado, en los cuales se inscriben las relaciones de hegemonía de los hombres sobre las mujeres. Su base material se sitúa en la producción dentro del contexto doméstico que realizaban las mujeres y de la que se beneficiaban extraordinariamente los hombres.

El pensamiento marxista contribuyó a una visión más amplia de los conflictos originados por las desigualdades sociales. Para Marx, la distribución desigual del trabajo y de sus productos se da al mismo tiempo que la división natural del trabajo en el seno de la familia y en la división de la sociedad. Por su parte, Engels afirma en su obra “El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado,” que “el primer antagonismo de clases que apareció en la historia coincide con el desarrollo del antagonismo entre el hombre y la mujer en la monogamia; y la primera opresión de clases, con la del sexo femenino por el masculino” contexto en el que la familia monogámica y el matrimonio emergen como garantía de su propiedad y poder. [45,46]

Los aportes teóricos del pensamiento feminista en la comprensión del origen de las desigualdades sociales están centrados sobre la base de las luchas por los derechos de las mujeres.

La teoría feminista radical enfatizaba en la raíz de la desigualdad entre hombres y mujeres en el plano ideológico y no en el material. Las radicales, provenientes de la izquierda socialista, concluyeron que era necesaria una revolución psicológica para lograr una emancipación de la mujer ya que no se garantizaba solamente con una revolución del proletariado. Para Heidi Hartmann, feminista socialista, esta teoría tuvo problemas porque tiende a visualizar el patriarcado como un mero fenómeno psicológico o cultural, y no como un sistema que se sustenta materialmente en las relaciones sociales existentes. [47, 48]



Por su parte, el movimiento feminista socialista intentó combinar el análisis marxista de clases con el análisis sobre la opresión de la mujer, consideraban necesario para cambiar la realidad, la eliminación del sistema capitalista y de las relaciones de desigualdad. Utilizaban los preceptos de Marx y Engels para revelar lo perverso de la dicotomía producción / reproducción y entendieron como patriarcado al sistema de dominación autónomo del modo de producción, aunque estrechamente vinculado a éste.

Hartmann denunció que nadie explicaba por qué eran siempre las mujeres las que se ocupaban del trabajo doméstico y los hombres del trabajo asalariado. Otras feministas socialistas pusieron de manifiesto la importancia del trabajo doméstico como sustentador del sistema capitalista y generador de plusvalía que, sin embargo, no recibe salario alguno, y aquello constituyó el aporte fundamental para entender la explotación femenina. [47, 49]

La necesidad de un cambio profundo de la cultura y la necesidad de una revolución psicológica, no fueron ideas de estos movimientos feministas radicales de la década de 1970. En 1920 en su discurso a las obreras Lenin señaló: “La igualdad ante la ley todavía no es igualdad frente a la vida. Nosotros esperamos que la obrera conquiste, no solo la igualdad ante la ley, sino ante la vida, frente al obrero. Para ello es necesario que las obreras tomen una participación mayor frente a la gestión de las empresas públicas y en la Administración del Estado. [...] El proletariado no podrá llegar a emanciparse completamente sin haber conquistado completamente la libertad de las mujeres”. Además, abogó para que el Estado asumiera determinados servicios sociales que facilitaran la vida de las mujeres en la familia y en la sociedad. [45, 49]

La contribución social de Marx, Engels y Lenin, y los aportes de las teóricas de los movimientos feministas favorecen una mejor comprensión de fenómenos sociales actuales y del patriarcado como una forma de organización del sistema de género; ayudan a visualizar las relaciones de

poder desiguales que se establecen entre las mujeres y los hombres que las ponen a ellas en desventaja en el ámbito doméstico y en el laboral, así como en los cargos de dirección en las instituciones. Además, sobre sus aportes se sustenta la necesidad de una transformación en la subjetividad individual y colectiva de las personas para el logro de una paridad en los cargos.

### **Incorporación de la mujer a cargos de dirección**

La incorporación femenina al mundo laboral es considerado uno de los procesos de cambios sociales más significativos ocurridos en el siglo XX para las mujeres y a su vez, un elemento a tener en cuenta al analizar las causas de las desigualdades entre ellas y los hombres.

Sollova y Baca, citado en López Tutusaus, explican que desde sus inicios, la actividad productiva en el mercado laboral fue concebida como una actividad propiamente masculina que trajo consigo la ruptura de los esquemas laborales tradicionales cuando la mujer se incorporó al colectivo de trabajadores asalariados y aparecieron diferencias salariales entre uno y otro sexo.[50]

La irrupción de las féminas en el espacio laboral contribuyó a que las mujeres tuvieran mayores oportunidades de independencia económica, elevaran los ingresos familiares y mejoraran las condiciones de vida familiar; esto no significó que ellas perdieran su papel protagónico en el cuidado de los hijos, ancianos, enfermos o ambos y en el mantenimiento del hogar, considerado como un trabajo invisible para el diseño de las políticas públicas económicas; sin embargo, es un soporte indispensable para el trabajo productivo o remunerado sin olvidar el valor que representa el trabajo doméstico en la sociedad. [51, 52]

Los logros alcanzados en el empoderamiento de las mujeres no se manifiestan de igual forma en todos los países. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce la existencia de una segregación ocupacional y la persistencia de disparidades salariales por razones de género.

Señala que “las mujeres y las niñas siguen ocupándose de la mayor parte del trabajo asistencial no remunerado; lo cual limita sus oportunidades de empleo en los mercados laborales.” [52]

Por esta razón, su participación en el mercado laboral está condicionada por la presencia en el espacio doméstico, con una doble jornada de trabajo y la presencia de desigualdades en relación con los hombres a partir de la segregación ocupacional presente en los países con independencia del desarrollo económico e indiferente a la existencia de condicionantes religiosas, culturales y sociales particulares, como señala la OIT referido por Falcón. [53]

La segregación ocupacional es universal, ocurre al interior de y entre instituciones, empresas, ocupaciones y ramas de actividad. Se explica a partir de una concentración de mujeres y hombres en varias labores, que origina una división de los trabajos típicamente femeninos y típicamente masculinos (segregación horizontal). La vertical está relacionada con las posiciones jerárquicas en el interior de las instituciones donde los cargos de mayor prestigio y poder de decisión lo ocupan los hombres y las mujeres, se ubican en los cargos de menor nivel. [54, 55]

La incorporación femenina al trabajo productivo ha crecido en las últimas décadas, al igual que el número de horas que las mujeres le dedican al trabajo remunerado, lo que provocó un cambio de la típica familia existente hasta mediados del siglo XX, en la que las féminas se dedicaban al hogar y la crianza de los hijos y los hombres a las tareas fuera de la casa, pero no conllevó a una distribución proporcionada del trabajo no remunerado, y el tiempo destinado para los distintas labores, lo que marca una gran diferencia en la vida entre ellas y ellos que se expresa en las características que asume el empleo para unos y otras. De ahí la importancia de concebir el trabajo de una manera más abarcadora. [51, 56]

Lamelas y colaboradores señalan que la presencia de las mujeres en el espacio público estuvo acompañada desde sus inicios de luchas sociales que apuntan en la actualidad a factores no

económicos, como los estereotipos del papel subordinado que la sociedad asigna a la mujer, como determinantes de su situación. [57]

El surgimiento de los movimientos sociales feministas marcó una etapa de lucha de las mujeres por alcanzar sus derechos civiles y políticos, entre ellos, poder desempeñarse en cargos públicos y el derecho al voto en igualdad de condiciones que los hombres, lo que constituyó el primer paso para que algunas llegaran a ser líderes de partidos políticos. Estas mujeres, pertenecientes a la primera ola feminista y conocidas como sufragistas, habían conseguido votar, formar parte de la fuerza laboral, manifestarse en público, organizarse en sindicatos y retaban el estado de marginalización silenciosamente estereotipada y tergiversación de las mujeres. [28, 58, 59]

Otra de las corrientes feminista fue la marxista que centró sus debates en la correlación de la mujer con el sistema económico y no en su relación con el hombre; en la importancia del trabajo doméstico y su concordancia con el capital y en la necesidad de reivindicar un salario por el trabajo doméstico, en lugar de dejarse incorporar al trabajo tradicional. [40]

Entre los años 1960 y 1970 resurgen los movimientos organizados de mujeres en lo que se llamó la segunda ola feminista que demandaron el acceso a las actividades y puestos del mundo público donde estaban excluidas, no por prohibición legal, sino por los usos y costumbres. Estas luchas estuvieron relacionadas con el logro de la igualdad, en contra de la violencia, del patriarcado y de la subordinación de las mujeres como resultado de una relación jerárquica entre unos y otras. [60]

Las ideas feministas abogaban por la transformación estructural de la organización patriarcal y las fuerzas de trabajo y por la incorporación plena de las mujeres en el mercado laboral, lo que influyó en incorporar la equidad de género como parte de sus políticas públicas. [41]

Se comparte el criterio de Echevarría, de que los movimientos feministas influyeron en el desarrollo de investigaciones sobre las desigualdades e inequidades entre las mujeres y los

hombres, en una sociedad que trataba de invisibilizarlas y anularlas. Además, pusieron de manifiesto que para el logro de la equidad no es suficiente participar en el mundo público, ya que la presencia de las féminas está condicionada por diversos factores. [13]

Las transformaciones económicas, políticas y sociales ocurridas en las últimas décadas a nivel mundial, favorecieron el incremento de las mujeres líderes en el mundo, aunque el progreso ha sido lento. En América Latina en 1948, se designó por primera vez una mujer en un ministerio o secretaría de estado en la región y 68 años después, en el 2016 solamente ocupaban el 22,4 % de los cargos en los gabinetes ministeriales. Las ministras se concentran en las áreas de asuntos sociales y la cultura (54,2 %), en la política (21,4 %), y su presencia en el área económica es escasa (18,8 %). Hay pocas ministras de defensa o de finanzas (17 en cada uno de ellos) y en 1960 se nombra una mujer en el cargo de Primer Ministra de Estado en Sri Lanka. [61,62]

Latinoamérica mostró un progreso aceptable en cuanto a la presencia de las mujeres parlamentarias. En el año 2015, tres países se ubicaron entre los diez primeros en el mundo en cuanto a la proporción de féminas en el Parlamento que fueron Bolivia (segundo lugar), Cuba (cuarto) y Ecuador (noveno). [62]

En Cuba, las mujeres representan el 48,86 % en el parlamento; sin embargo, se mantienen elementos discriminatorios como muestra de una cultura patriarcal heredada que conserva los valores sociales que le confiere al hombre un poder superior al de la mujer. [63]

### **Proceso de promoción de los cuadros en Cuba**

La presencia de las mujeres en los cargos de dirección y la permanencia en ellos, demanda no solo un desempeño exitoso por parte de las féminas en el ámbito laboral y en estos puestos, sino también de una adecuada gestión de los recursos humanos.

Morales Cartaya abordó la promoción como “un conjunto de procedimientos y técnicas mediante las cuales las organizaciones gestionan y desarrollan su capital humano para alcanzar sus objetivos estratégicos, a partir de un proceso continuo y planificado.” [64]

Este proceso constituye una alta responsabilidad para los cuadros en las instituciones, ocurre a partir de la identificación, selección y aprobación de las propuestas de candidatos y candidatas para ocupar responsabilidades las cuales deben estar en similares condiciones, de manera que puedan cumplir con las funciones y atribuciones que le sean conferidas, según se establece en el acuerdo del Consejo de Estado del 22 de julio del 2010.

El proceso de promoción se realiza a las categorías de cuadros definidas con fines organizativos: directivos superiores, directivos y ejecutivos, lo cual no sustituye la denominación oficial de los cargos que los integran. Los directivos superiores dirigen, aprueban y controlan las políticas, ocupan los cargos de dirección del más alto rango; directivos aquellas personas que elaboran, orientan, controlan, guían y despliegan las políticas, se desempeñan en los cargos de nivel intermedio; y en la categoría de ejecutivo (la más amplia) se incluyen aquellos que participan en la elaboración, dirigen, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde en los organismos y entidades del estado. Estas categorías aprobadas por el Consejo de Estado son las que se utilizan en la presente investigación.

Los candidatos y candidatas para ser seleccionados para ocupar un cargo de dirección deben cumplirlos requisitos en similares condiciones en el sentido de que cualquiera de ellos esté en condiciones de ser seleccionado o seleccionada; además se hace énfasis en tener cuenta a las mujeres, en correspondencia con la capacidad, experiencia, conocimientos y condiciones revolucionarias demostradas.

El tema de las mujeres como candidatas para ocupar cargos de dirección es un asunto de debate en la máxima dirección del Partido Comunista de Cuba (PCC) y de la Comisión Central de Cuadros del Estado y el Gobierno con el objetivo de dirigir una política encaminada a revertir las insuficiencias que persisten en la política de cuadros en relación con los elementos discriminatorios que se manifiestan a la hora de tomar decisiones en los procesos de promoción, y que provocan una escasa representación femenina en los cargos decisorios, lo que no se corresponden con las potencialidades de las féminas incorporadas laboralmente en el país. [65-67]

### **Las mujeres en cargos de dirección en Cuba**

Después del triunfo de la Revolución en Cuba se concedió gran importancia a la mujer y a su plena participación en la vida social, económica y política del país en defensa de sus derechos y en concordancia con el proyecto de justicia social, de democracia participativa y de lucha tenaz para eliminar toda forma de discriminación y opresión por razones de clase, género y color de la piel. Se impulsó la creación y desarrollo de las bases económicas, políticas, ideológicas, jurídicas, educacionales, culturales y sociales que garantizaban 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 y se promovió la eliminación de estereotipos sexuales tradicionales y se reconceptualizó de su papel en la sociedad y en la familia. [6]

Por otra parte, la Constitución de la República de Cuba en su capítulo VI establece la igualdad de derechos que otorga el Estado a todos los ciudadanos, sin distinción de raza, color de la piel, sexo, creencias religiosas, origen nacional y cualquier otra lesiva a la dignidad humana y formula que tienen acceso, según sus méritos y capacidades, a todos los cargos y empleos del Estado, de

la Administración Pública y de la producción y prestación de servicios. Además, expresa que la mujer tiene las mismas oportunidades y posibilidades que el hombre, a fin de lograr su plena participación en el desarrollo del país. [68]

La estrategia social implementada después de 1959, bajo los principios de equidad y justicia social, le ha permitido a las mujeres capacitarse y elevar su nivel cultural y de formación profesional, alcanzar una mayor independencia económica al incorporarse al mundo laboral, a la vez que se establecieron las políticas públicas en contra de la discriminación laboral y salarial.

La experiencia socialista cubana heredó códigos históricos que entraron en contradicción con posiciones emancipadoras emergentes propias del desarrollo de un proyecto revolucionario que ha logrado cambios significativos en el campo de la justicia y la equidad social y cuyos beneficios son notables en la sociedad. No obstante a los avances, aún se producen situaciones de inequidad asociadas al color de la piel, la condición femenina, las generaciones y los territorios de residencia, así como otras relacionadas con la orientación sexual y la identidad de género, que constituyen un problema por resolver. [45]

La comprensión de la igualdad y la equidad incorporaron el análisis de las reales oportunidades que brindó la Revolución para todos los cubanos y cubanas, y los beneficios aportados por la obra revolucionaria a cada hombre y mujer. En la actualidad se abordan entre otros asuntos, la lucha contra los prejuicios y las formas de vida que reproducen criterios de discriminación hacia la plena participación social de las mujeres cubanas expresadas en las brechas de género que se concentran en tres dimensiones: desventajas de empleo, vulnerabilidad y el empoderamiento. Todas ellas se observan en la subrepresentación de las féminas en la medida que se asciende en el nivel de jerarquía de la dirección, en la distribución asimétrica del poder en los procesos productivos donde se advierte casi una exclusión total. [32, 50]



La FMC desde su fundación ha desempeñado un importante papel en el avance de la mujer y la conquista de sus verdaderos derechos humanos, lo que contribuyó a elevar su nivel escolar, profesional y político. Hay que destacar los relevantes aportes de la compañera Vilma Espín Guillois, quien presidió durante más de cuatro décadas esta organización y dedicó su vida a la lucha y defensa de los derechos de las féminas por la igualdad y su plena inserción en iguales condiciones que los hombres en todas las esferas de la vida.

De esta incansable compañera, el líder histórico de la Revolución expresó en una sus reflexiones: “El ejemplo de Vilma es hoy más necesario que nunca. Consagró toda su vida a luchar por la mujer cuando en Cuba la mayoría de ellas era discriminada como ser humano al igual que en el resto del mundo... Al triunfar la Revolución, se inicia su incesante batalla por las mujeres y los niños cubanos, que la llevó a la fundación y dirección de la FMC... Los deberes revolucionarios y su inmenso trabajo nunca le impidieron a Vilma cumplir sus responsabilidades como compañera leal y madre de numerosos hijos.” [69]

Las primeras leyes promulgadas después del triunfo de la Revolución favorecieron la participación de las féminas en la vida económica y fomentaron la igualdad entre mujeres y hombres, se brindaron nuevas opciones que hicieron factible la inserción y la permanencia de ellas en el mundo laboral, donde se establecieron mecanismos de protección y acceso al mismo. La ley de creación de los círculos infantiles en 1961 propició la incorporación de las féminas al trabajo y al estudio; la Ley No. 1263 de la Maternidad de la madre trabajadora, modificada posteriormente por los Decretos Ley No. 234 y 285, que ampliaban las garantías y los derechos de la madre y el padre trabajadores para la protección de la maternidad y el cuidado de los hijos e hijas menores, y propician una mayor integración de la familia. Posteriormente, en el año 2017, fue aprobado el Decreto Ley No. 339 con el objetivo de conceder derechos a los trabajadores del sector estatal,

para propiciar la responsabilidad compartida con la familia en el cuidado y atención del hijo e hija menores de edad. [70]

Otra de las leyes en beneficio de la mujer fue la Ley No.13 de Protección e Higiene del Trabajo que establecía especial amparo para el trabajo de la mujer, donde la exoneraba de ocupar determinados puestos de trabajo que pudieran ser perjudiciales para ella. De igual forma el Código del trabajo, establece normas especiales para la labor remunerada de la mujer y eleva su papel en la sociedad como madre. [71, 72]

La tesis sobre el pleno ejercicio de la igualdad de la mujer aprobada en el Primer Congreso del PCC mantiene su vigencia actual. En los congresos se valora positivamente los avances y resultados concretos obtenidos en la participación activa, entusiasta y consciente de su vida política, económica y social del país durante estos años. El II Congreso del PCC tomó en consideración la situación que existía en el cumplimiento de la tesis, una vez que fue analizada la situación que presentaba la promoción de la mujer a cargos de dirección en las organizaciones políticas y de masas, los organismos del Estado y los órganos del Poder Popular, se reconoció que se habían alcanzado cifras alentadoras en algunos sectores pero en otros, aún no se encontraban a la altura de los que se aspiraba dicha tesis. [65, 66]

En Cuba se incluyó, como mandato político, el Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia de Beijing en 1997 en el que se recogen las medidas que deben cumplir los Organismos de la Administración del Estado (OACE) para asegurar el avance social de las mujeres cubanas, y es evaluado periódicamente por convocatoria del Consejo de Estado, como se señala en el Informe Regional sobre el Examen y la Evaluación de Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing. [73]

La pirámide de cargos se presenta de manera muy similar en todos los sectores del país. El acceso de las mujeres a los cargos disminuye en la medida que se acerca a los de mayor jerarquía, muy relacionado a los patrones de una cultura patriarcal que prevalecen en la actualidad para la selección de los cuadros, por causas relacionadas con la sobrecarga doméstica y familiar que tiene la mujer que exige un mayor esfuerzo para cumplir los roles de dirección que le son asignados.

Los patrones, creencias y prejuicios heredados se mantienen en los hombres y en las mujeres, que muchas veces no proponen o eligen para un cargo determinado a las de su propio sexo para no sobrecargarlas más.

Álvarez señala que cuando los cargos son elegidos por el voto directo, existen mayores posibilidades de que se expresen las creencias, los prejuicios y los patrones culturales heredados que persisten, incluso en las propias mujeres, y se manifieste más directamente la opinión de no proponer mujeres para evitar sobrecargarlas más. [31]

Frecuentemente aparecen expresiones estereotipadas que resaltan el papel de la mujer en los cuidados de las personas y en las responsabilidades en el hogar, surgen frases que traducen un rechazo de las féminas a asumir nuevos compromisos en los espacios organizacionales y en los hombres se resaltan sus cualidades directivas.

Según Caram, otro de los aspectos que influye en las decisiones de las mujeres para aceptar un cargo, es el prototipo de dirigente que prevalece en el país, que invierten largas horas de trabajo para cumplimentar el nivel de exigencia sobre su gestión, sin recibir a cambio, determinados privilegios. [32]

Existe una plataforma legal y política que favorece la promoción de las mujeres a cargos de dirección, pero aún son insuficientes. Las féminas se concentran en puestos y niveles de dirección

de menor jerarquía, dado por el fenómeno de segregación ocupacional por sexo en la fuerza de trabajo que se encuentra fundamentado en las raíces históricas de la división sexual, en la cual pesan elementos de orden económico, que se afianzan por los mecanismos sociales y los culturales existentes donde los protagonistas transforman lentamente los estereotipos y concepciones arraigadas durante mucho tiempo en la sociedad. [28, 55]

El PCC y el Gobierno cubano siempre han considerado que la promoción de la mujer a cargos de dirección no es solo una cuestión de justicia y derecho, sino también una razón para fortalecer los equipos directivos en todos los niveles. Esto se puso una vez más de manifiesto en la Primera Conferencia Nacional del PCC, en la que sus delegados insistieron en la necesidad de incrementar de manera progresiva y sostenida la promoción de mujeres, negros, mestizos y jóvenes a cargos de dirección, cuestión en la que a pesar de los reiterados señalamientos realizados por la máxima dirección del país, todavía no se aprecia un trabajo con suficiente intencionalidad, por lo que no se alcanzan los propósitos trazados. [86]

Desde el 2002 se aplican normas a través de una indicación del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros dirigida a los jefes de los OACE para trabajar en la conformación de la reserva de cuadro donde la cantidad de mujeres que la integren, debe estar en correspondencia con el potencial femenino con que cuenta cada institución y se indicó además, que en el momento de la aprobación final del cargo de dirección, haya un candidato de cada sexo en igualdad de condiciones, a fin de decidir sobre la base de iguales requisitos. [75, 76]

En su desarrollo histórico, la salud pública cubana reporta un escaso número de graduadas de medicina antes del triunfo de la Revolución. Durante el período colonial, en 1885, se le otorga el primer título de Cirujano Dental a una mujer en el país y en 1889 se gradúa la primera Licenciada en Medicina y Cirugía en la Universidad de La Habana. No es hasta el período de 1902-1958,

que una f emina obtiene el t ıtulo de Doctora en Medicina en la Universidad de La Habana y en 1935, se nombra tambi en por primera vez una jefa local de sanidad en el pueblo del Caney, la doctora Blanca R.  lvarez, en la antigua provincia de Oriente.[77]

En la dirección de las instituciones propias del sector fueron nombrados importantes figuras masculinas de la medicina cubana antes de 1959. De igual forma, todos los que ejercieron las funciones de Secretario del Departamento Nacional de Sanidad, Ministro de Salubridad y Ministro de Salud Pública en la isla han sido hombres. [78]

Las consecuencias de una cultura patriarcal existente y creadora de unas relaciones de poder desigual entre los hombres y las mujeres con la reproducción de patrones sexistas y discriminatorio, los efectos de la doble jornada y las responsabilidades domésticas son considerados obstáculos en la decisión de asumir cargos de dirección en los más altos niveles. [79]

A nivel de las instituciones, las mujeres se topan con otras barreras que limitan su desempeño y cuestionan la pertinencia de asumir un cargo, son ellas: la segregación horizontal y vertical, la cultura organizacional en las instituciones, el tiempo dedicado y los esfuerzos que tiene que realizar para el cumplimiento de las políticas y normas establecidas, los estilos de dirección que se asumen tradicionalmente, las posibilidades objetivas de desarrollo profesional de la mujer dirigente y las condiciones de trabajo para desempeñarse satisfactoriamente. [80]

### **Representaciones socioculturales de género sobre los procesos de promoción de las mujeres**

Las teorías de las representaciones socioculturales se ocupan del estudio de una modalidad específica del conocimiento que desempeña un papel crucial en la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos en su vida privada y tambi en para la vida

y la organización de los grupos en los que viven. Su estudio incluye contenidos cognitivos, afectivos, simbólicos y los procesos de elaboración de los mismos sin apoyarse sobre la conducta.

[81]

Las representaciones sociales sobre la promoción de las mujeres han evolucionado en el tiempo y no han estado exentas de modificaciones y nuevos elementos que reproducen de acuerdo al contexto en el que se desarrollan; responden a la normativa imperante de concebir el orden social y será en las prácticas que se realizan alrededor de los procesos de reclutamiento, selección y aprobación de las féminas, donde las representaciones se materializan estableciendo el nexo entre ambas.

La internalización de la cultura en las personas se configura en las formas de interpretar, actuar y pensar sobre la realidad en las instituciones donde los procesos son espacios para la reproducción y reforzamiento de la misma en la cual, sus líderes establecen los criterios que no logran eliminar los estereotipos de género como una barrera psicológica importante para que las mujeres accedan a los cargos de mayor jerarquía. [82]

La noción de representaciones sociales son al mismo tiempo producto y proceso de una actividad de apropiación de una realidad externa y de elaboración psicológica y social de esa realidad, con un trasfondo cultural de la sociedad que trasciende a la cultura que se desarrolla en las organizaciones y que actúan en muchas ocasiones en detrimento de la promoción de las mujeres a través de varios procesos influidos por los estereotipos y roles de género como son: las políticas y criterios establecidos en los procesos de selección y de desarrollo de carrera de sus miembros, la falta de políticas organizacionales tendentes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de conciliación entre el trabajo y la familia, por lo que constituyen las principales barreras por la que atraviesan las mujeres que quieren acceder a cargos de dirección. [81, 83, 84]

Las representaciones socioculturales dependen del contexto histórico concreto en que se desarrollan pero se reproducen en el tiempo. De esa forma, en la década de 1970 se identificó la tipificación por sexo de la gestión como una barrera psicológica para el avance de las mujeres en los Estados Unidos, donde los gerentes de uno y otro sexo, percibían que las características asociadas con el éxito de la gestión eran más propensas a ser considerados por los hombres que por las mujeres. El fenómeno "*Think Manager–Think Male*", fue descrito como una barrera psicológica para el avance de las féminas en la dirección porque fomenta los prejuicios contra las mujeres en los procesos de selección y promoción. [85]

Antal e Izraeli afirmaron que "probablemente el obstáculo más importante para las mujeres en la gestión en los países industrializados es el estereotipo con ser hombre asociado a la gestión". Si el cargo directivo se ve como "masculino", entonces, un candidato de ese mismo sexo aparece como más calificado para la asignación del puesto de dirección. [85]

Diversos autores afirman que las mujeres no tienen las características masculinas necesarias para la dirección, y en los procesos de selección, se priorizan a las personas con experiencia, alto rendimiento, disponibilidad de tiempo, que toman decisiones racionales y objetivas, que son competitivas, ambiciosas, o expertas en asuntos de negocios, con capacidad analítica o el deseo de responsabilidad, fuertes, que orientan la dirección hacia los resultados, y dispuestas a asumir riesgos, que generalmente son características atribuibles a los hombres. [86-88]

Estos autores aseveran que a las mujeres se les ve con mucho menos habilidades de liderazgo, más sensibles y modestas. Consideran que las gerentes femeninas sufren desventajas basadas en prejuicios relacionados con el género y los estereotipos de gestión debido a que una "buena" mujer es sensible y cariñosa, y eso no es lo que generalmente se espera de los buenos gestores. Cuando las féminas están en los roles principales, se espera que tengan las cualidades de los

líderes y de su sexo, pero que pueden requerir de un acto de equilibrio complejo. Si ellas son demasiado rígidas, pueden ser menospreciadas por ser "como un hombre" y si toman un enfoque más flexible, puede ser visto como una actitud débil o incompetente, es decir, para las directivas existe una incongruencia entre su rol de género y la función administrativa. [87-89]

Barril afirma que estas representaciones simbólicas trascienden la voluntad de quienes ejercen cargos de dirección, ya que las exigencias y demandas de sus respectivas jefaturas, están ancladas en culturas de trabajo patriarcales que anulan cualquier intento de apertura hacia espacios más creativos, simbolizados por lo femenino. [90]

En las organizaciones se establecen relaciones desiguales de poder entre uno y otro sexo en base al establecimiento de roles de género diferenciados que emanan de las expresiones habituales de las personas que se manifiestan en los diversos procesos que se desarrollan en las instituciones.

González hace referencia a cantidad de horas de trabajo en el que se pueden desempeñar las mujeres y los hombres, ya que si se encaminan a los roles, ellas no solo deben hacerse cargo de sus actividades laborales sino también de su hogar, lo cual pone en un conflicto interno a la hora de decidir, si avanza profesionalmente o familiarmente, lo que se percibe como una baja responsabilidad en el ámbito laboral. [91]

La experiencia es uno de los requisitos que se relacionan con los procesos de selección y el desarrollo de la carrera profesional que pone en desventajas a las mujeres, afectadas por la ruptura por períodos de tiempo de la actividad laboral y de dirección relacionados con el ciclo de la vida, la maternidad y el cuidado de los hijos o ancianos.

Heilman señala la falta de preparación de las mujeres como uno de los argumentos más utilizados para dar cuenta de la menor presencia femenina en puestos directivos, y de esa forma se les atribuyen a los hombres mayores competencias. Si se sostiene este punto de vista, no es de



extrañar que las mujeres tengan dificultades para entrar en todo el mundo y avanzar en gestión posiciones. [92]

Esta es una de las razones por las cuales las mujeres con frecuencia se encuentran atrapadas en relaciones de doble vínculo, al no cumplir con la expectativa social en su rol de madre, esposa, hija y por otro lado, al tratar de demostrar que pueden ocupar la dirección tan bien como los hombres, con las consecuencias que esto les trae en lo profesional y en lo personal. [89]

Las mujeres al incorporarse a la vida laboral y gerencial se enfrentan a roles tradicionales de los géneros y desafían los espacios representados históricamente por los hombres en el trabajo. Hay un escaso conocimiento acerca del interés de los centros laborales en cuanto a la modificación de los patrones de conducta instalados y transmitidos a través del tiempo, así como que las personas modifiquen los estereotipos de género vigentes. [93]

Por los roles socialmente construidos, las mujeres y los hombres participan de manera diferenciada en variados ámbitos político, social y económico por lo cual reciben valoraciones distintas.

#### Consideraciones finales del capítulo

En este capítulo fueron analizadas las bases teóricas que sustentan la investigación, se fundamenta la importancia del estudio del proceso de promoción a los cargos decisorios desde una perspectiva de género. El análisis de la incorporación de la mujer al mercado laboral y posteriormente a cargos de dirección permite afirmar que a pesar de que han ocurrido cambios en las sociedades, no han sido a la misma velocidad y aún perdura una segregación vertical marcada por una estructura de relaciones sociales desiguales de poder. Después de más de tres décadas de estudios sistemáticos de género, en Cuba se reconocen los avances alcanzados; sin

embargo, se debe destacar la escasez de indagaciones sobre las representaciones socioculturales de género sobre los procesos de promoción de las mujeres a cargos decisorios.

## **CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el capítulo se presenta el diseño de la metodología empleada donde, la combinación de métodos, técnicas y procesos, permitió obtener los puntos de vista de los participantes. El esquema que se presenta facilita integrar la visión de las personas participantes en la investigación en el análisis del fenómeno que se estudió.

### **Características generales de la investigación**

Investigación cualitativa de tipo fenomenológica desarrollada entre los años 2013–2016 en la cual, la búsqueda de significados fue la tarea fundamental de la investigadora para dar respuesta a los objetivos la misma, lo que se complementó con una fase cuantitativa donde se exploraron, a través de un cuestionario aplicado a los cuadros en cargos decisorios, las opiniones sobre los requisitos que se tienen en cuenta para la promoción de las mujeres y los hombres a los cargos decisorios; los estilos de dirección que utilizan ellas y ellos; el grado de influencia que perciben como limitación para desempeñarse en los cargos y la red familiar de apoyo con la que cuentan para su desempeño en los puestos que ocupan en sus instituciones.

Se basó en un método que permitió arribar a la comprensión de los múltiples significados de la experiencia vivida y de los contornos en los que se describieron los elementos informativos, cognitivos, ideológicos, normativos, creencias, actitudes y opiniones de los participantes de los sucesos que rodean a la promoción a los cargos decisorios que, una vez identificados, permitieron el acercamiento a las representaciones socioculturales de género sobre los cargos que ocupan las mujeres y los hombres en el sector salud y los requisitos que definen la

promoción de unos y otras, a partir de lo que las personas dijeron sobre sí mismas, de cómo percibían y vivían su realidad. [14, 94]

De las representaciones sobre los cargos se realizaron dos lecturas, una centrada en los puestos que ocupan las mujeres y los hombres y la otra en los niveles de dirección en que se desempeñaban. En ambas se analizaron e interpretaron los discursos y las formas de definir y significar el porqué de las relaciones que se establecen con los cargos para uno u otro género.

La forma en que se representan los procesos de selección y aprobación durante la promoción de los cuadros, a partir de los requisitos que se tienen en cuenta en las mujeres y en los hombres, son temas que se tienen implícitos no solo cuando se profundiza en ellos, sino también, cuando se explican las condicionantes que las limitan o las favorecen para ocupar los cargos decisorios.

Con este mismo enfoque emic y a partir de las relaciones que se establecen en los procesos de promoción de las mujeres, se realizó una valoración de las condicionantes que favorecen y los que limitan la incorporación de ellas a los cargos decisorios en el contexto del sector de la salud cubano y por último, se describen las experiencias, opiniones, vivencias de los participantes en dichos procesos.

### **Técnicas de recogida de la información**

#### **Análisis documental**

Se realizó el análisis documental de las fuentes secundarias no publicadas de la Dirección de Cuadros del MINSAP (informes estadísticos y de balance) con un enfoque histórico y la revisión bibliográfica efectuada que permitió estudiar las estructuras de dirección durante el período 2000–2016 en el sector de la salud.

#### **Revisión de documentos**

Se utilizó el modelo BIG 6, desarrollado por Mike Eisenberg y Bob Berkowitz para la solución de problemas de información apoyado en el pensamiento crítico.[95]

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 no publicadas de los archivos 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. Entre ellas se encuentran:

- Fuentes secundarias no publicadas: informes del sector de la salud sobre política de cuadros, así como las actas de las comisiones de cuadros correspondientes a 18 instituciones del sector de la salud.
- Fuentes terciarias del MINSAP y otros organismos del Estado y el Gobierno cubano que incluyen pronunciamientos, conferencias, proyecciones en eventos y congresos relacionados con estos temas, así como indicaciones ministeriales.

Técnicas del pensamiento creativo

a) Mapa mental

Se concibe como una expresión del pensamiento irradiante, donde a partir de una imagen central se ramifican los principales elementos de un determinado tema, en esta investigación se trató de los cargos decisorios mediante una estructura nodal conectada que interrelacionó ocho categorías con múltiples subcategorías. De este modo, mediante la representación del conocimiento a través de imágenes mentales, construidas como objetos de aprendizaje, se

fortalecieron asociaciones y el pensamiento creativo, así como la memoria al utilizar la imagen como medio para guiar el recuerdo. [96]

b) Mapa conceptual

Los mapas conceptuales son herramientas de representación de los marcos proposicionales y de significado que se poseen para un concepto o grupo de conceptos. Favorecen la adquisición de aprendizajes significativos puesto que permite establecer relaciones conceptuales y jerárquicas entre diferentes significados. [97, 98]

### **Selección de los sujetos participantes y técnicas de recogida de la información**

Se conformaron seis grupos de sujetos participantes denominados por la autora como G-1, G-2, G-3, G-4, G-5 y G-6, en correspondencia con los propósitos de cada etapa de la investigación.

El proceso de selección se realizó a partir de muestras de expertos y muestras de orientación hacia la investigación cualitativa descritas por Hernández-Sampieri, [99] excepto en el grupo G-3 que se trabajó con el universo de personas en cargos decisorios.

A continuación se describen para cada uno de los grupos, el método empleado para la selección de sus integrantes, los propósitos de su inclusión en el estudio y la técnica utilizada para recabar información.

- Grupo G- 1: Expertos

La selección de los expertos tuvo como base sus opiniones en los temas de género para los procesos de construcción y validación del cuestionario, se efectuó mediante el análisis del directorio aportado por la sede de la oficina de la OPS/OMS-Cuba de los especialistas vinculados al tema de género en sus investigaciones, que dieran su disposición a participar y que cumplieran los siguientes criterios de inclusión:

- Ser profesionales vinculados a las investigaciones relacionadas con el tema de género.
- Categoría docente de Asistente, Auxiliar, Titular o Consultante.
- Categoría científica de Máster en Ciencias, grado de Doctor en Ciencias o ambos.
- Coeficiente de competencias medio o alto.

Inicialmente, a las personas incluidas en el directorio y que cumplían los tres primeros requisitos, se les envió por correo electrónico un documento explicativo de los propósitos de la investigación y de la importancia de su contribución en la misma, así como, de la forma en que lo harían con el objetivo de obtener de ellos su consentimiento informado. (Anexo 1)

Para la selección definitiva de este grupo de expertos se realizó la determinación del Coeficiente de Competencias, que consta de tres pasos: determinación del coeficiente de conocimiento (Kc); cálculo del coeficiente de argumentación (Ka) o fundamentación y por último, el cálculo de la competencia (K) del experto, lo cual requirió de un contacto previo a las rondas de consultas para que el experto evaluara su propio nivel de competencias. [100, 101]

La determinación del coeficiente de conocimiento se calculó por la autovaloración de los profesionales seleccionados del directorio aportado por la sede de la oficina de la OPS/OMS-Cuba, sobre su conocimiento o información acerca del problema planteado, en una escala del cero al 10; donde cero indica que no tiene conocimiento de lo planteado mientras que el 10 es que tiene total conocimiento del asunto tratado. Entre los dos valores extremos hay nueve intermedios, como se observa en la tabla 1, anexo 2. La autoevaluación es multiplicada por 0,1 que es el resultado final del Kc.

El coeficiente de argumentación o fundamentación se obtuvo por la suma de los puntos establecidos, según la respuesta del experto al grado de influencia (alto, medio o bajo) de las fuentes de argumentación en sus criterios, como se observa en la tabla 2, anexo 2.

A los expertos se les presentó la tabla 2 sin números y se sumaron los puntos de acuerdo al grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios. Tabla 3, anexo 2

Se obtuvo el cálculo de la competencia (K) de la persona considerada experta mediante la fórmula:  $K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$ . Nueve, de las 13 personas convocadas obtuvieron una  $K \geq 0,8$  considerada como alta. El promedio del grupo fue de 0,81 apreciado como elevado, por lo que al ser un K alto, la metodología establece que pueden utilizarse a los expertos con K medio y sólo se desechan los de K bajo. Tabla 4, anexo 2

Finalmente, se identificaron nueve expertas vinculadas a las investigaciones de los temas de género, de ellas ocho eran doctoras en ciencias y profesoras titulares; una master en ciencias con categoría docente de asistente; el 100 % obtuvo un coeficiente de competencias entre 0,8 y 0,95 y dieron su disposición de participar en el estudio.

La inclusión de este grupo de expertas tuvo como objetivos:

1. Conocer el estado del arte de las investigaciones sobre la promoción de las mujeres a los cargos decisorios desde una perspectiva de género, así como la participación de las mujeres cubanas en organismos y eventos internacionales.
2. Profundizar en la búsqueda de otros instrumentos que puedan ser utilizados para dar respuesta a los objetivos de la investigación.
3. Construir un cuestionario que permitiera profundizar en los procesos de promoción a cargos decisorios, en otros elementos vinculados a la gerencia en salud y en los roles socialmente construidos desde una perspectiva de género que se describen posteriormente.

Las expertas seleccionadas participaron en dos técnicas: en entrevistas abiertas y en la construcción y validación del instrumento.



## Entrevistas abiertas

Se realizaron entrevistas abiertas a siete de las nueve expertas seleccionadas del grupo G-1 en las cuales se indagó sobre las experiencias acumuladas en sus investigaciones en lo concerniente a los cargos de dirección en que se desempeñan las mujeres y los hombres; los elementos que influían en los movimientos de promoción en uno y otro sexo; las características del liderazgo y las interpretaciones que hacían acerca de la baja representación de las mujeres en los cargos de dirección de mayor jerarquía. Además, se les preguntó sobre la participación de la mujer cubana en conferencias, convenciones y otros eventos internacionales y la existencia de instrumentos que permiten realizar análisis desde la perspectiva de género.

El número de expertas a entrevistar se definió a partir del momento en que no se aportaban datos nuevos importantes en los aspectos que se investigaban, lo cual se consideró como el momento de saturación teórica de la información. En ellas se profundizó en las respuestas y se aclararon dudas en determinadas preguntas realizadas por la investigadora.

## Construcción del cuestionario

La caracterización de los procesos de promoción de las mujeres a cargos decisorios en el sector de la salud, la revisión documental de instrumentos existentes en otros contextos nacionales e internacionales permitió la operacionalización de variables utilizadas en el cuestionario. (Anexo 3)

## Validación del cuestionario

Una vez diseñado el cuestionario se realizaron consultas a las nueve expertas seleccionadas del grupo G-1, con el objetivo de iniciar el proceso de validación del mismo a través del método Delphi, las cuales emitieron sus opiniones de cada ítem, según los criterios de Moriyama. [100,102] Los resultados de la consulta, el examen de la estructura básica del instrumento, del

número y alcance de las preguntas en cada una de las rondas del método Delphi se muestran en las tablas 1, 2, 3 y 4 del anexo 4.

La posibilidad brindada de sugerir qué modificar, eliminar o incluir en el cuestionario, permitió cambiar el uso de términos y mejorar la formulación de algunos ítems, lo que contribuyó a una mayor claridad en la redacción. Además, se eliminó uno, ya que su contenido estaba incluido en otras preguntas.

- Grupo G- 2: Cuadros en cargos ejecutivos

Este grupo estuvo integrado por 35 cuadros que ocupaban los cargos de directores de policlínicos (17), de hospitales (ocho); vicedirectores y jefes de departamentos provinciales (tres de cada uno respectivamente); además por cuatro jefes de grupos básicos de trabajo que participaban en una reunión de trabajo en el MINSAP (muestras por oportunidad) y que cumplían los siguientes criterios de inclusión:

- Ocupar cargos ejecutivos a nivel provincial o municipal.
- Más de cinco años de experiencia como cuadros.
- Ser miembros de las comisiones de cuadros de sus instituciones.

Los propósitos de la selección fueron participar en la prueba piloto que permitió detectar problemas de aplicación del cuestionario, comprobar la comprensión de las preguntas y el funcionamiento del instrumento en relación al lenguaje o redacción de los ítems y la facilidad de interpretación de cada ítems, además de realizar los cálculos de la confiabilidad inicial y validez del instrumento.

Para ello, se les entregó el instrumento una vez que se obtuvo el consentimiento informado y se tuvo en cuenta que la cifra de sujetos era inferior a la muestra definitiva, tenían como semejanza, con esta última, que ocupaban cargos de dirección en el sector de la salud. Los resultados de la

prueba piloto fueron utilizados para la validación de la consistencia interna del cuestionario a través del cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach.[99] Se consideraron aceptados los ítems cuando este coeficiente fue superior a 0,70 como muestra la tabla 5, anexo 4.

En el anexo 5 se muestra un resumen del proceso de validación del cuestionario y en el anexo 6 el cuestionario elaborado y validado.

- Grupo G-3: Cuadros en cargos decisorios

El universo estuvo constituido por los 113 cuadros en cargos decisorios del MINSAP. A todos se les solicitó su colaboración en la investigación mediante el consentimiento informado (anexo 7), pero definitivamente 69 (61,06 %) decidieron participar en el estudio y respondieron el cuestionario a cuadros en cargos decisorios. (Anexo 6)

El cuestionario fue aplicado con el objetivo de identificar las representaciones sobre los requisitos para la promoción a los cargos decisorios y elementos de la gerencia en salud considerados durante la revisión bibliográfica, posibles causas de diferencias entre las mujeres y los hombres, no sólo desde el punto de vista laboral sino también social y familiar. (Anexo 6)

Una vez que se realizó el procesamiento estadístico de la información obtenida en los cuestionarios, se decidió profundizar en sus respuestas a través de entrevistas semiestructuradas.

Las entrevistas están definidas como una conversación entre el entrevistador y el entrevistado, en las que se trata de encontrar lo que es importante y significativo para los informantes y rescatar de forma espontánea y natural los testimonios, experiencias y percepciones que poseen las personas sobre el problema que se investiga. [103, 104]

En la conversación previa a cada entrevista, la investigadora le dio a conocer a las personas seleccionadas los objetivos que se querían alcanzar.

Se entrevistaron 28 sujetos del grupo G-3, de ellos 11 mujeres y 17 hombres. La cifra de personas entrevistadas se definió según el criterio de “saturación teórica o de categorías de la información”, o sea, cuando las personas que se adicionaban a las entrevistas, no aportaban nuevos datos y la información era repetitiva.

Se confeccionó un guía de entrevista en el cual no se estableció un orden estricto durante la conversación, por el contrario, se fue flexible a algunos cambios considerados convenientes por la investigadora en el transcurso de la misma, en aras de aprovechar al máximo las observaciones y experiencias vividas sobre los temas que se investigaban, razón por la cual, alteró el orden de las preguntas y su contenido cuando fue necesario. (Anexo 8)

En las entrevistas se hizo énfasis en los cargos que ocupaban las mujeres y los hombres en el sector de la salud y en la búsqueda de los elementos que se relacionan con una baja representación numérica de mujeres en los cargos decisorios, a partir de las experiencias vividas y las interpretaciones que hacían de este fenómeno.

El análisis se realizó en función de las características personales, en relación con sus concepciones sobre la presencia de las mujeres en los cargos decisorios, sus vivencias de acuerdo al sexo y representaciones sobre las barreras que enfrentan en su desempeño como cuadro desde una perspectiva de género.

- Grupo G- 4: Informantes clave

Este grupo estuvo constituido por 13 informantes clave (ocho profesionales del sector de la salud y cinco de otros sectores) que laboraban en nueve instituciones cubanas, a los cuales se les realizaron entrevistas semiestructuradas. El número de integrantes de este grupo se definió según el criterio de “saturación teórica o de categorías de la información” durante las entrevistas.

Para su selección se empleó el muestreo en cadena o bola de nieve, también conocido como muestras por redes. Se identificó como la informante clave que inició el proceder a una de las expertas del grupo G-1 con un nivel de conocimiento elevado sobre temas de liderazgo y gerenciales desde la perspectiva de género que la diferenciaba de las otras expertas que estudiaban otras temáticas de género pero no vinculadas con la gerencia. A ella, una vez entrevistada, se le preguntó ¿qué otra persona se podía entrevistar que aportara datos más amplios sobre las temáticas que se investigaban?, al responder, éstos se añadieron a la muestra hasta que se logró la saturación teórica o de categorías de la información que se deseaba obtener.

Para las entrevistas a este grupo se confeccionó una guía de preguntas con el propósito de buscar información acerca de los temas históricos de la representación de las mujeres en los cargos de dirección en el sector salud, la base documental normativa vinculante con los procesos de promoción de las féminas a estos cargos y las experiencias relacionadas con la promoción de las féminas. (Anexo 9)

Los análisis se realizaron a nivel individual y grupal en aras de comparar y comprender el fenómeno que se conoce y se investiga.

- Grupo G- 5: especialistas de cuadros

El grupo quedó integrado por 74 especialistas de cuadros los cuales se dividieron en tres subgrupos. La cantidad de integrantes de cada subgrupo estuvo definida por el nivel de dirección en que se desempeñaban, con la finalidad de documentar las particularidades de los procesos de promoción en los diferentes niveles, a partir de los discursos realizados por los participantes.

Para la selección del grupo se realizó un muestreo de máxima variación [99] que permitió mostrar diferencias y coincidencias entre los especialistas de las direcciones y departamentos de

cuadros de las instituciones de salud, y a su vez, representar la complejidad de los procesos de promoción a los cargos decisorios.

- a) Subgrupo G-5<sup>a</sup>: integrado por 21 especialistas de cuadros del nivel central del Ministerio de Salud Pública y sus unidades subordinadas, de ellos 17 mujeres y cuatro hombres que participaron de forma voluntaria en la técnica de grupo a la que fueron convocados.
- b) Subgrupo G-5<sup>b</sup>: compuesto por 17 mujeres y seis hombres para un total de 23 especialistas del Departamento de Cuadros de la Dirección Provincial de Salud de La Habana, de los departamentos de las unidades de subordinación provincial, y de las direcciones municipales de salud de la capital.
- c) Subgrupo G-5<sup>c</sup> quedó constituido por 30 especialistas (28 mujeres y 2 hombres) de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana y de sus unidades subordinadas.

Cada uno de los subgrupos participó en una sesión grupal por separado, en las que se empleó la técnica de lluvia de ideas como herramienta fundamental para un acercamiento paulatino a la comprensión del fenómeno. Las personas participaron de manera voluntaria y los ejercicios de generación de ideas continuaron hasta lograr un nivel de saturación teórica.[105]

En el desarrollo de la generación de ideas se presentó y analizó un conjunto de preguntas orientadoras (anexo 10) debatidas en un primer momento, por subgrupos integrados por no menos de seis, ni más de 10 personas, según el total de participantes en las sesiones de trabajo y la disponibilidad de facilitadores y observadores-relatores. Los subgrupos fueron conformados a partir de la técnica participativa que ayudó a la división, en este caso se consideró por números.

Cada grupo de trabajo se dividió de acuerdo con su tamaño en tres o cuatro subgrupos, que disponían de una hoja para listar las diferencias entre uno y otro sexo en sus métodos y estilos de dirección; entre los niveles que dirigen cada uno y por último, los elementos según su

consideración definían la selección entre mujeres y hombres en los procesos de promoción, además de caracterizar los cargos que ocupan unos y otras. Posteriormente, se debatieron en plenaria con el objetivo de confeccionar los listados finales que daban respuesta a las interrogantes planteadas.

El observador visualizó cómo se realizó cada etapa de trabajo, la comunicación verbal y extraverbal que se desarrollaba y la coordinadora orientó en los casos de dudas.

#### Grupo G- 6: Profesores

Para la selección del grupo se realizó un muestreo de máxima variación [99] en cuanto a la experiencia como profesores e investigadores en salud, que además de sus conocimientos holísticos de la salud pública en sus distintas etapas, también tenían experiencia como cuadros de dirección del sector, con la finalidad de profundizar, desde el ámbito académico e investigativo, en el estudio de los procesos de promoción de las mujeres y representar su complejidad.

En la selección de este grupo se incluyeron 21 profesores, de ellos 14 (11 del sexo femenino y tres del masculino) no se desempeñaban como cuadros en los momentos que se realizaba la investigación y siete ocupaban cargos docentes o investigativos (cinco mujeres y dos hombres). Todos participaron en una sesión de lluvia de ideas, en la confección del diagrama de afinidad, así como en la técnica DAFO con el análisis de su matriz.

Al concluir las sesiones grupales se generaron 64 ideas, por lo que fueron convocados los integrantes del G-6 con el objetivo de participar en una técnica de grupo de discusión, donde los participantes hablaron con libertad y espontaneidad acerca de los temas y los conceptos claves reflejados en las expresiones. Las intervenciones fueron registradas por un relator y finalmente agrupadas entre sí por afinidad entre todos los participantes.

El grupo de discusión es una técnica de indagación cualitativa que permite la obtención de información relevante con respecto a una determinada área de interés. Se sustenta en la reunión de un conjunto de personas, o participantes seleccionados, que constituyen una muestra estructural con características propias en ese momento y se realiza con la finalidad de recoger vivencias y experiencias de un grupo determinado de personas. [106, 107]

Durante el desarrollo del mismo se realizó el análisis DAFO, cuyo nombre proviene de las ideas que centran el mismo (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), que constituyó una poderosa herramienta que sirvió para identificar el contexto en el que se desarrollan los procesos de promoción de las mujeres a cargos decisorios en el sector de la salud y la intensidad de interacción con el ámbito externo.

El desarrollo de la matriz DAFO permitió la identificación de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto ocasionaban al sector salud y que influían en la representación de las mujeres a cargos decisorios. Se consideraron los factores económicos, políticos, sociales y culturales que podían favorecer o poner en riesgo, la presencia femenina en estos cargos y para su desarrollo, se realizó la técnica grupal con los integrantes del grupo G- 6.

El análisis de la intensidad del impacto de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en el sector se realizó según la metodología descrita por Díaz Olivero. Se le asignó un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto en la intercepción de las coordenadas que identificaron cada elemento. [108] El cuadrante de mayor puntuación definió la situación en la que se apreció la representación femenina en cargos decisorios en el sector salud y las sumatorias por ejes identificaron el impacto real de cada elemento. (Anexo 11)

- Instituciones de salud



Se utilizó un muestreo por conveniencia [99] para la selección de las instituciones asistenciales, docentes y administrativas del sector de la salud con el fin de identificar en los discursos reflejados en las actas, las representaciones que se originaron durante la etapa de aprobación de los cuadros en las comisiones de cuadros y localizar diferencias, coincidencias, y particularidades en estos análisis. En las 18 instituciones seleccionadas, una vez explicado, por la investigadora, el alcance y profundidad de la investigación a los directores o directoras, brindaron el acceso a las actas de sus comisiones.

Las unidades seleccionadas cumplían los siguientes criterios:

- Tenían creadas las comisiones de cuadros y un funcionamiento sistemático de las mismas.
- Estaban representados los tres niveles de dirección, municipal, provincial y nacional.

Las unidades seleccionadas por niveles de dirección fueron:

- Dos direcciones municipales de salud.
- Una dirección provincial de salud y cuatro unidades asistenciales subordinadas: (dos hospitales especializados, un hospital general docente y un hospital docente clínico quirúrgico)
- Nivel central del Ministerio de Salud Pública y siete unidades subordinadas: (un hospital clínico quirúrgico, un centro docente-asistencial, un centro de investigaciones y cuatro institutos de investigación).
- Instituciones docentes subordinadas al nivel central (dos universidades de ciencias médicas y un centro de educación y formación posgraduada)

El análisis documental de las actas de las comisiones de cuadro permitió identificar las reuniones en las que se efectuaron movimientos de promoción de cuadros, realizar el análisis de

contenido en la información centrada en la expresión, la interpretación de los textos transcritos y desde su contenido, interpretar fenómenos de la vida social, cultural y laboral en los que se desarrollan los procesos de promoción de las mujeres a cargos decisorios y anotar en memos, aquellos elementos de interés para el desarrollo de la investigación.

En el cuadro 1 se presenta un resumen por grupos, métodos de selección y las técnicas en las que participaron los seleccionados.

Cuadro 1. Grupos, métodos de selección y técnicas de recogida de la información

<b>Grupo</b>	<b>Muestra</b>	<b>No. personas</b>	<b>Formas de selección de sujetos participantes</b>	<b>Técnica en la que participaron</b>
Grupo 1	Expertos	9	Muestras de expertos	Construcción y validación del cuestionario dirigido a cuadros en cargos decisorios Entrevistas abiertas
Grupo 2	Cuadros en cargos ejecutivos	35	Muestreo por oportunidad	Prueba piloto para validación del cuestionario
Grupo 3	Cuadros en cargos decisorios	69	Universo de cuadros en cargos decisorios	Cuestionario Entrevistas semiestructuradas
Grupo 4	Informantes clave	13	Muestreo en cadena o bola de nieve	Entrevistas semiestructuradas
Grupo 5	Especialistas de cuadros	74	Muestras de máxima variación	Técnicas grupales
Grupo 6	Profesores	21	Muestras de máxima variación	Lluvia de ideas Dinámicas de grupos

## **Triangulación**

La triangulación permitió, a partir del empleo de varios métodos de recolección y fuentes de información, estudiar las representaciones socioculturales relacionadas con la promoción a los cargos decisorios e interpretar los significados que en su entorno, construyen los sujetos en su interacción con el medio, lo cual se complementó con la aplicación de varias perspectivas teóricas en la interpretación de los datos y el análisis cruzado con otros investigadores.

Los resultados se presentan para cada objetivo y muestran los datos obtenidos por varias fuentes de información y técnicas aplicadas, lo que permite mostrar la saturación teórica o de categorías, no solo al interior de los grupos sino entre estos.

## **Análisis de la información obtenida**

### — Análisis de los datos obtenidos en el cuestionario

Para el procesamiento de la información recolectada en los cuestionarios se conformaron bases de datos. El análisis descriptivo se realizó a través de distribuciones de frecuencias absolutas y relativas y los resultados se presentan en forma de texto, tablas y cuadros.

### — Análisis cualitativo

Para garantizar la objetividad en el análisis de la información obtenida de los diferentes grupos y técnicas utilizadas, debido al elevado contenido subjetivo de la misma sobre el objeto de estudio, se utilizó el diseño cualitativo sustentado en la teoría fundamentada.(109)

La recogida y análisis de los datos se realizó mediante un procedimiento sistemático cualitativo para generar la teoría. Su esencia consistió en convertir los datos no estructurados tales como: textos escritos que incluyeron documentos, transcripciones textuales de las entrevistas, de las respuestas a las preguntas abiertas del cuestionario y de las técnicas grupales enriquecidas con

las anotaciones manuales que hizo el equipo de investigación, así como de las expresiones verbales y extraverbales provenientes de las entrevistas y de las técnicas grupales, en datos estructurados que implica:

- Organizar las unidades de análisis y las categorías.
- Comprender el contexto que rodea a los datos donde se encuentran analogías y diferencias en los discursos, en las respuestas a las preguntas abiertas dadas en los cuestionarios y en las entrevistas al G-3.
- Describir las experiencias de las personas estudiadas en su lenguaje y en sus expresiones.
- Interpretar las unidades de análisis y las categorías surgidas durante el proceso de análisis.
- Explicar los ambientes y las situaciones en que se desarrollan los procesos de promoción de las mujeres a cargos de dirección y el fenómeno que se estudia.

Los datos obtenidos fueron organizados según los criterios de clasificación establecidos por la autora: método de recolección de datos utilizados, tipo de documento revisado y grupo de personas seleccionadas en cada método.

De esta manera se pudo arribar a las interpretaciones sucesivas y contextuales del fenómeno que se estudió de forma sistemática.

La preparación de los datos para su análisis conllevó a:

- Revisar todo el material recolectado.
- Crear bases de datos de las respuestas a los cuestionarios y de las revisiones de los documentos.

- Transcribir textualmente los materiales de las entrevistas de las respuestas a las preguntas abiertas de los cuestionarios, de las anotaciones realizadas por el equipo de investigadores y de las sesiones grupales.

En el proceso de análisis se establecieron las interrelaciones entre los componentes del proceso de promoción de cuadros en cada nivel de dirección y sus etapas, los nexos y relaciones existentes entre ellos, y la forma en que influyen las concepciones, valoraciones y las representaciones socioculturales del fenómeno estudiado, lo cual fue posible por el enfoque sistémico.

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, las frecuencias de aparición, el análisis relacional entre las categorías y entre las proposiciones que le da la coherencia del texto reflejado en los mapas conceptual y mental, 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 identificar la esencia de los mismos, 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. En esta etapa se identificaron conceptos, ideas y contenidos en los textos, se

eliminaron las redundancias en las unidades temáticas, y a partir de ellas se generaron categorías inductivas. Este análisis posibilitó la construcción de un diagrama de afinidades. [99]

Durante la construcción de las categorías se trató de que cada una de las ideas pudiera ser incluida en una sola categoría, de forma tal que estas últimas fueran excluyentes entre sí, claras, en las que no existieran ambigüedades cuando se incluyeran las ideas y por último, que fueran replicables por otro investigador.

Una vez generadas las categorías inductivas se llevó a cabo un proceso de codificación axial que permitió agrupar los datos que se fracturaron durante el proceso de codificación abierta. Las categorías se relacionaron con sus subcategorías para formar explicaciones más precisas y completa del fenómeno elevando el nivel de abstracción cada vez más mientras se procesaban los datos. Esto permitió crear conexiones entre categorías, que facilitaron explicar las condiciones en que ocurre el fenómeno, el contexto donde se desarrolla, las modulaciones que recibe y sus consecuencias. Para ello la investigadora se apoya además, de mapas que permitieron visualizar las relaciones e interpretar las mismas. [99, 109]

Durante el proceso de codificación axial también se presentaron propuestas teóricas surgidas de los datos obtenidos que ofrecen explicaciones e indican relación, explican por qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué consecuencias ocurren los fenómenos, lo cual resulta importante para el desarrollo del conocimiento sobre los procesos de promoción de las mujeres a los cargos decisorios. [109]

Los resultados se presentaron en cuadros, tablas, figuras y en categorías con sus subcategorías acompañadas de ejemplos de discurso por cada una de ellas, según recomendación de Hernández-Sampieri y colaboradores. [99]

La confiabilidad y validez de la investigación se estableció a partir de los siguientes pasos:

- El informe de la investigación se sometió a la consideración de otra investigadora que participó en la investigación y a la auditoría externa por parte de dos profesores de la Escuela Nacional de Salud Pública.
- El proceso de verificación de los datos y las interpretaciones que las personas le atribuían a la realidad se llevó a cabo con participantes de los grupos G-1, G-3 y G-5, a los cuales se les devolvieron los resultados.
- Las comparaciones de los resultados con la bibliografía nacional y extranjera, eran una prueba de validez y rigor de la investigación.

### **Consideraciones éticas**

La Dirección de Cuadros del Ministerio de Salud Pública facilitó la realización de la investigación con el fin de que sus resultados coadyuvaran al desarrollo del proceso de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Salud, en cuanto a los procesos de promoción de las mujeres a cargos decisorios.

Además, se solicitó previamente la colaboración de los Departamentos de Cuadros de la Dirección Provincial de Salud de La Habana, de las Direcciones Municipales de Salud, la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, la Escuela Nacional de Salud Pública que propusieron y conformaron los integrantes de las técnicas grupales. Para realizar los análisis documentales de las actas de las comisiones de cuadros, se requirió la autorización a las direcciones y departamentos de cuadros de las instituciones participantes.

Para el completamiento de los instrumentos se pidió con anterioridad el consentimiento informado mediante acta, en la que se garantizaba el anonimato y la confidencialidad de la información obtenida en los mismos, reflejaba el objetivo y los beneficios 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.

Los instrumentos fueron aplicados en lugares apropiados sin la presencia de personas no involucradas en la investigación y los datos fueron presentados en forma resumida y sólo con fines científicos.

Se procuró la privacidad en el momento de la toma de información ya sea de forma verbal, en los casos de entrevistas o en el llenado de cuestionarios. No se admitieron personas ajenas al estudio en los locales en que fueron aplicados los instrumentos o donde se desarrollaron las actividades grupales.

Las entrevistas fueron realizadas por la autora en lugares previamente concertados con los entrevistados con la privacidad requerida para que los entrevistados expresaran, de la mejor manera posible, sus experiencias.

Para el desarrollo exitoso de las técnicas grupales se crearon condiciones para un clima favorable al intercambio, en locales ajenos a sus puestos de trabajo habitual, que permitió que los participantes se expresaran de forma espontánea y con confianza al tener en cuenta las características cualitativas del estudio, donde entran en juego las emociones, sentimientos y opiniones de los informantes acerca del tema que se investiga.

#### Consideraciones finales del capítulo

Este capítulo tuvo como propósito mostrar los métodos, que a modo de combinación de técnicas y procedimientos fueron empleados en el desarrollo de la investigación. Se hizo referencia a la clasificación del estudio, seguido a continuación de la selección de la muestra, las técnicas utilizadas para la obtención de la información, y cómo se llevó a cabo su análisis. Se describió de forma detallada cómo se organizaron los pasos que permitió una aproximación, desde múltiples



puntos de vista, a la obtención de las perspectivas de los participantes en el estudio, en el que se incluyeron los decisores y otras personas involucradas en los procesos de promoción; expertos en los temas de género y dirección, y profesores. Además se describieron los aspectos éticos considerados durante el desarrollo de la investigación.

### **CAPÍTULO 3. RESULTADOS DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

En este capítulo se presentan las evidencias generales vinculadas con el proceso de promoción de las féminas, se muestran los mapas conceptual y mental construidos por la investigadora que permiten visualizar las relaciones que se establecen entre los distintos temas, se realiza la descripción, organización de los datos en categorías y la teorización que ofrecen las explicaciones sobre la baja presencia de las mujeres en los cargos decisorios.

#### **Evidencias generales vinculadas a los procesos de promoción de las mujeres**

En la revisión documental 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 claves de toma de decisiones, sobre todo en un sector, donde su presencia es mayoritaria.

En la revisión que se hizo de 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 respondan 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, entre ellos, la calificación y experiencia necesaria para lograr eficiencia en el trabajo, el tránsito de los cuadros por niveles de dirección de menor

jerarquía antes de ocupar un cargo en un nivel superior, así como probada autoridad político-moral, técnica y administrativa, 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.

En las prioridades del SNS y los objetivos de trabajo anuales del MINSAP quedan definidos los elementos del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas en relación al cumplimiento de los requisitos establecidos para su desempeño, pero no hacen énfasis en la promoción de las mujeres a los cargos de dirección.

La revisión de fuentes secundarias y terciarias no publicadas, propias de la Dirección de Cuadros del MINSAP y las del Estado, entre ellas resoluciones e informes, arrojó la categorización de los cargos de cuadros, en específico los cargos decisorios: ministro, viceministros, directores nacionales, jefes de departamentos independientes del nivel central del MINSAP, directores de unidades presupuestadas y empresas subordinadas al nivel central, además del presidente y el director del grupo empresarial en correspondencia con sus atribuciones, los cuales adoptan decisiones significativas en todos los ámbitos en el sector.

En las entrevistas a informantes clave se comprobó que a nivel de los territorios, los directores provinciales de salud, también se incluyen en esta clasificación, pero subordinados administrativamente a los órganos de dirección territorial.

La promoción para cubrir los cargos de dirección es un proceso complejo en el que interactúan entre sí múltiples elementos objetivos para lograr la mayor utilización de las capacidades de los cuadros en el cumplimiento de las funciones en el cargo, y elementos subjetivos relacionados con los responsables que conducen los procesos de promoción en cualquier nivel de dirección y el entorno social en el que éstos se desarrollan.

## Mapas mental y conceptual

El mapa mental se representan las interrelaciones que propiamente se establecen entre los cargos decisorios, como imagen central, con los elementos con los que interactúa e influyen sobre ellos (comisiones de cuadros, el proceso de promoción, los riesgos para la dirección, la equidad de género, la promoción propiamente dicha de las mujeres, los requerimientos generales para estos cargos, el marco legal vigente en el país y el sector de la salud). Anexo 12.

El mapa conceptual permitió identificar y representar las relaciones conceptuales y jerárquicas que se establecen durante el proceso de promoción a los cargos decisorios. Se crearon conexiones complejas entre diferentes conceptos en los que se incluyen las etapas de selección y aprobación a dichos cargos que, unidas a través de proposiciones, constituyeron una unidad semántica que proporcionó un resumen gráfico de todo lo que se había interiorizado y aprendido a través de su realización. (Anexo 13)

## **Descripción y organización de los datos en categorías y teorización**

De acuerdo con el método de análisis cualitativo de la teoría fundamentada en la construcción de los datos, la información obtenida de las diferentes fuentes fue organizada inicialmente siguiendo el procedimiento de codificación abierta. Se identificaron cuatro categorías principales emergidas de los datos por un razonamiento inductivo. Cada categoría posee subcategorías que conforman a la categoría y se expresan las propuestas teóricas elaboradas bajo el enfoque de la investigadora. (Anexo 14)

## **Representaciones sobre los cargos y niveles de dirección en que se desempeñan mujeres y hombres en el sector de la salud**

La categoría representaciones sobre los cargos y niveles de dirección está conformada por las subcategorías: tipificación de los cargos y niveles de dirección según sexo y construcciones sociales en torno a los cargos y los niveles de dirección. (Anexo 14). La información para esta categoría se obtuvo a partir de las entrevistas a los cuadros en cargos decisorios (Grupo G-3) y se realizó un proceso de triangulación de datos y de métodos con la información brindada por los informantes clave (Grupo G-4), los especialistas de las direcciones y departamentos de cuadros (Grupo G-5), con la revisión bibliográfica y con el análisis de documental de las actas de las comisiones de cuadros.

- Subcategoría: Tipificación de los cargos y niveles de dirección según género

Las representaciones socioculturales sobre los cargos que ocupaban mujeres y hombres en el sector salud y los niveles de dirección en que se desempeñan procedían de múltiples enfoques relacionados no solo con el sexo de la persona que realizaba el discurso, sino también con el contexto en el que lo hacían. En ocasiones resultaron contradictorias en los análisis de diversos elementos expresados en los textos, pero a su vez se encontraron similitudes en el contenido de la gran mayoría de las narraciones.

En las entrevistas a los cuadros en cargos decisorios (grupo G-3) se identificaron tres coincidencias fundamentales: 1) la existencia de una política de promover a las mujeres a cargos de dirección; 2) un ligero incremento del número de ellas en los cargos decisorios; 3) una presencia mayoritaria de los hombres como directivos superiores y directivos, directores de empresas, unidades básicas empresariales y presidencias de las organizaciones y de féminas en los cargos ejecutivos fundamentalmente como jefas de departamentos.

Las entrevistadas, si bien reconocieron una ligera tendencia a disminuir las diferencias de género en los cargos decisorios, consideraron que aún las brechas son grandes por la acción que ejercen sobre personas los hábitos, las costumbres y las tradiciones transmitidas entre las distintas generaciones desde el hogar y la escuela.

A partir del análisis de los discursos emanados de las entrevistas se obtuvo una socialización entre los niveles de dirección, los cargos y el género como si los mismos estuviesen diseñados para unos u otras personas y establecen referentes de comparación entre sí.

En el 88,2 % de las respuestas de los cuadros del sexo masculino se constataron coincidencias en las expresiones de quienes ocupaban los cargos: *...“a nivel provincial existe una proporción muy similar de hombres y mujeres en los cargos de dirección, no así en la máxima responsabilidad de las provincias que generalmente la ocupan los hombres.”*

Otro de los participantes expresó: *“en los últimos años se observa un ligero incremento en el número de mujeres que ocupan cargos a nivel provincial, pero aún no se observa en el nivel central ni en las unidades de subordinadas al mismo”*.

Dos opinaron que *“los cargos son ocupados indistintamente sin preferencias, solo por aptitud y condiciones, no dependían del género sino de la persona.”*

Al tipificar los cargos por sexo, los hombres relacionaron las responsabilidades de subdirectores y directores provinciales, rectores, directores nacionales, viceministros y ministro con los de su mismo sexo, al igual que los del área administrativa y económica. Tanto las mujeres como los hombres coinciden en afirmar en las entrevistas, que los cuadros del sexo masculino también se desempeñan con mucha más frecuencia que las féminas, en las direcciones de las empresas y unidades básicas empresariales, así como en las presidencias de las organizaciones.

Las mujeres vincularon su presencia en los puestos de directora de instituciones sanitarias de la Atención Primaria de Salud, en las direcciones municipales de salud y las unidades subordinadas a este nivel. Otros cargos considerados que eran ocupados habitualmente por ellas fueron: jefaturas de grupos básicos de trabajo; vicedirecciones y departamentos, excepto los administrativos y económicos; decanatos de las facultades; los de enfermería, de asistentes sociales y de servicios asistenciales a pacientes; las responsabilidades relacionadas con temas sociales, de servicios públicos y con manejos de información; las direcciones docencia y de los centros de información de ciencias médicas.

Lo anterior coincide con lo pronunciado por los integrantes de los grupos G-5<sup>a</sup> y G-5<sup>c</sup>, (especialistas de cuadros del nivel central del MINSAP, y de la Universidad de Ciencias Médicas de la Habana respectivamente) que hicieron énfasis en la presencia de un mayor número de directores y vicedirectores que de directoras y vicedirectoras en los institutos de investigación y asistenciales desde su fundación. Se refirieron además, que a nivel municipal y de sus unidades subordinadas, los cargos de dirección eran ocupados en su mayoría por mujeres.

Según las informantes clave, en el área de la economía y la administración las mujeres ocupaban las responsabilidades de jefas de departamentos de recursos humanos, contabilidad, jefas de brigadas y otras de apoyo, mientras los hombres están más relacionados con los cargos decisorios, así como con la logística, los procesos productivos, de mantenimiento y con las ocupaciones comerciales. Reconocieron la presencia de un menor número de mujeres directivas a nivel empresarial y consideraron que *“mientras más grande es la empresa, mayor es el número de hombres que la dirigen”*, lo que coincide estudios españoles y mexicanos. [110-113]

En el área de la docencia, las informantes clave argumentaron que las mujeres están más representadas en la dirección, mientras que en la investigación, los hombres eran mayoría y lo

relacionaron con que *“les brinda currículo y más oportunidades de desarrollo”*, esto coincide con estudios que aseveran baja representatividad de las mujeres investigadoras y una segregación vertical en el mundo científico. En Cuba y en países latinoamericanos, se observa un incremento de las mujeres en la dirección universitaria, con menor presencia en las ciencias y en la máxima dirección de las universidades, a pesar de existir un mayor número de graduadas. [114-118]

En las entrevistas al grupo G-3 no se evidenciaron diferencias en los discursos relacionados con los cargos de dirección en las especialidades médicas, sin embargo, las informantes clave, señalaron la presencia de un mayor número de mujeres en los servicios de oftalmología, pediatría, y los espacios de cirugía, ortopedia y cardiología los asociaron más a los hombres.

Estos discursos coincidieron con los participantes en las técnicas grupales del grupo G-5, quienes asociaron también la mayor presencia de cuadros de un género o de otro con las especialidades médicas y los servicios asistenciales que se brindan en los hospitales y mencionaron como ejemplo, la presencia de un mayor número de hombres como subdirectores y jefes de servicios en los hospitales provinciales clínicos quirúrgicos y especializados como los ortopédicos, no así en los hospitales ginecoobstétricos en los que sucede lo contrario. Por otra parte, independientemente de la especialidad, afirman que la máxima dirección de estos hospitales, tradicionalmente ha sido ocupada por hombres.

Al comparar los discursos de las personas durante las entrevistas y de los participantes en las técnicas grupales con el resultado del análisis documental de las actas de las comisiones de cuadros y con las informaciones estadísticas de las direcciones y departamentos de cuadros, se corroboró que las mujeres eran promovidas como directoras con mayor frecuencia a nivel municipal, a cargos asistenciales y docentes, mientras que los hombres se promovían más a



directores de las unidades de subordinación nacional y en el nivel central; a vicedirectores y jefes de departamentos en los cargos administrativos en todos los niveles de dirección.

Durante las técnicas grupales, los participantes relacionaron la cantidad de mujeres y de hombres en los equipos de dirección con el género del director o directora de la institución y de la persona que hace la propuesta en las comisiones de cuadro.

Esta información fue confirmada en el análisis documental de las actas de las comisiones de cuadro donde se apreció un mayor número de hombres aprobados cuando la persona que presidía la comisión o la que realizaba la propuesta de candidatos era del mismo género, y las mujeres se aprobaban con más frecuencia, cuando la comisión estaba presidida por otra mujer o era propuesta por otra fémina.

La segregación vertical identificada coincide con lo reportado por Pautassi en Argentina en el sector de la salud con un elevado porcentaje de mujeres en el sector de la salud. [119]

- Subcategoría: Construcciones sociales en torno a los cargos y los niveles de dirección

La construcción social en torno a los cargos en las mujeres entrevistadas se centró en los conflictos que presentan para asumir varias tareas en el ámbito profesional y en el familiar los cuales fueron identificados como barreras para ocupar puestos de dirección en el nivel provincial y cargos decisorios a nivel nacional.

Los datos obtenidos en las entrevistas al grupo G-3 coincidieron con los de los informantes clave (grupo G-4) cuando se realizó el proceso de triangulación de datos. Ambos grupos hicieron referencia a un mayor número de mujeres en la máxima dirección en las instituciones de salud del primer nivel de atención médica, y añadieron que esto ocurre de igual forma en otros organismos del país, y es en los niveles inferiores de dirección, donde las mujeres pueden asumir la

multiplicidad de tareas de la vida laboral y doméstica, no así en los cargos superiores en los que las exigencias laborales y las responsabilidades son mayores.

Esto concordó con una de las ideas expresadas por una especialista del grupo G-5ª: *“...las mujeres están convencidas de poder asumir un cargo de dirección en los policlínicos y atender las actividades domésticas y a la familia”*.

A continuación se exponen ejemplos de frases de los participantes de uno y otro género del grupo G-3 durante las entrevistas, en las cuales se resaltan representaciones estereotipadas sobre los cargos y niveles de dirección en que se desempeñan las mujeres y los hombres.

Cuadro 2 Expresiones en los discursos del grupo G- 3, según sexo

Hombres	Mujeres
<i>“...los hombres promueven más a cargos de dirección en otras provincias por su mayor adaptabilidad a estar fuera del hogar, estar becados, tienen menos arraigo a la familia...”</i>	<i>“...las mujeres tienen capacidades para dirigir, pero no tienen condiciones en el hogar que le permitan ocupar cargos de dirección de primer nivel.”</i>
<i>...las mujeres tienen más apego a la familia, les cuesta más trabajo separarse de su papel como cuidadoras de hogares...”</i>	<i>“...aunque las políticas de igualdad están definidas, la actuación de los directivos está lastrada de conceptos machistas.”</i>
<i>“... nombrar a una mujer constituye una preocupación, los hijos necesitan más cerca a la madre que al padre, es lo natural. ...”</i>	<i>“...persisten criterios machistas y son los hombres los que en su mayoría ocupan los cargos de mayor jerarquía y deciden.”</i>
<i>“...aún, por prejuicios, se requiere que la mujer sea más contundente para promoverla”.</i>	
<i>“...las mujeres son subvaloradas en cuanto al tiempo que puedan dedicarle a la tarea”.</i>	

Discursos similares se pusieron de manifiesto en la generación de las ideas en las técnicas grupales en las que participaron los especialistas de las direcciones y departamentos de cuadros (Grupo G-5). (Cuadro 3)

Cuadro 3. Expresiones en los discursos de los participantes en las técnicas grupales

Hombres	Mujeres
<i>“...existe una tradición que los hombres son los que dirigen y las mujeres se ocupan de la familia, por lo que a veces la disposición de ellas para</i>	<i>“...puede que se discrimine o subvaloren a las mujeres para ocupar un cargo, pero sus conocimientos y habilidades son iguales a los</i>

---

*ocupar un cargo, no se tiene en cuenta, aunque cumplan con los requisitos y tengan creadas las condiciones en el hogar.”*

*“...en las promociones a los cargos decisorios hay una mayor tendencia a nombrar a los hombres, a la mujer se le relaciona más con las labores de la casa y la atención a la familia”.*

*“...se prefiere que un cargo sea ocupado por hombres y no por mujeres, para que el desempeño no esté relacionado o afectado por la atención a la familia y al hogar”.*

---

*hombres y en ocasiones mayores, ellas pueden dirigir y defender su trabajo”.*

*“...las mujeres no pueden por la envergadura de las tareas, además, la sociedad no tiene las condiciones en los servicios de apoyo. Lo que las limita a ocupar un cargo no es su capacidad de dirección...”*

El análisis de las expresiones sugiere, en primer lugar, que son pocos los ejemplos en los que se identifica a la mujer en la dirección, las ubican en su papel de cuidadoras de familias como elementos fundamentales en el sistema de interpretaciones que realizan y las ubican en un rol vital en la familia y a los hombres en un mundo laboral sin limitaciones familiares para ocupar un cargo de dirección. Se ven como las encargadas “naturales” de las familias, lo que refleja una naturalización de las ideas que las convierten en una evidencia válida que caracteriza a las personas y sus comportamientos.

En sus discursos, las mujeres manifestaron poseer capacidades y habilidades para asumir cargos de dirección, reconocieron como obstáculos para ocupar estas responsabilidades, la carencia de servicios de apoyo a las tareas del hogar y la influencia en las decisiones de una cultura androcéntrica; mientras que los hombres hicieron más alusión, al rol reproductivo de la mujer como un impedimento en la promoción, describieron con preocupación las relaciones que se establecían en las féminas entre el cumplimiento de las funciones del cargo y la familia, y ellos se vincularon más con el rol productivo que con el reproductivo. Revelaron la presencia de estereotipos sexistas en el momento de aprobación a un cargo de cuadro.

Esto coincidió con las respuestas de las informantes clave (grupo G- 4) que consideraron que existe una política de promoción basada en los méritos acumulados, que no discrimina y se habla

de una igualdad de oportunidades, pero que se evidencian, en el caso de las mujeres, elementos asociados a las normativas, las opiniones, las imágenes de la identidad femenina o masculina y los patrones culturales en las que funcionan las comisiones de cuadros, las cuales definen a partir del criterio del director, especialmente cuando se proponen personas para los cargos decisivos, y de elementos propios de las personas que potencialmente podrían ser promovidas.

Se considera por la autora que las contradicciones que se manifestaron entre el conocimiento de las políticas de promoción y los comportamientos de las personas, estaban dadas por la representación social que tienen del rol de las mujeres y de los hombres en la sociedad y la persistencia viejos hábitos y prejuicios que conspiran contra la política de cuadros del Partido y el Gobierno, utilizados para interpretar, orientar y justificar sus comportamientos.

Las investigaciones de género identificaron la presencia de barreras subjetivas en la promoción de las mujeres a altos cargos de dirección en la que los conocimientos, capacidades y habilidades de ellas pasaron a un segundo plano en los análisis, reforzados por rezagos de una cultura androcéntrica en las personas, las organizaciones y en las empresas que resultaron invisibles pero muy fuerte en los decisores. Mostraron concordancia en el reconocimiento de los hombres en los cargos de mayor jerarquía y las mujeres en cargos inferiores. [110, 118, 120]

Un grupo de autores, con los cuales coincide la autora, 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. [121-123]

### **Representaciones sobre los requisitos para la promoción de los cuadros**

Antes de describir las representaciones sobre los requisitos para la promoción de los cuadros se hace referencia a la revisión documental de fuentes secundarias y terciarias no publicadas vinculadas a los requisitos de selección y aprobación a cargos de cuadros. En ellas se identificó

que existen requisitos generales y específicos determinados por los objetivos, funciones y facultades establecidas para cada cargo, no obstante, esto no garantiza una equidad en los procesos de promoción como se demuestra a través de las interpretaciones de los discursos de los grupos participantes en la investigación.

La categoría representaciones sobre los requisitos para la promoción de los cuadros está dividida en dos subcategorías: requisitos naturalizados y relación entre los requisitos normados y los naturalizados. (Anexo 14). La información para esta categoría se obtuvo a partir de las entrevistas a los cuadros en cargos decisorios (G-3) y se realizó un proceso de triangulación de datos y de métodos con la información brindada a través de los cuestionarios, las entrevistas a los informantes clave (G-4), los especialistas de cuadros (G-5), y con la revisión bibliográfica.

- Subcategoría: Requisitos naturalizados

Durante las entrevistas se identificaron requisitos que se han naturalizado de alguna manera en las prácticas que se realizan durante los procesos de promoción y que no se encuentran reflejados en los documentos y normativas de la política de cuadros de la manera que fueron expresados por los participantes de la investigación, lo cual le otorga a la representación un carácter de evidencia válida durante el proceso de naturalización. De los mismos emergen diferencias en los discursos que muchas veces ponen en desventajas a las mujeres durante estos procesos: *“la disciplina y la consagración al trabajo sin tener en cuenta los horarios”*; *“la confianza del máximo jefe de la institución”*; *“la capacidad de resolución de los problemas”* y *“el territorio de procedencia de la persona que se propone para ocupar el cargo”*.

Por otra parte mencionaron requisitos que se valoraban frecuentemente y que podían también establecer diferencias de género en los cargos, entre ellos: *“la permanencia en el centro de trabajo”*, *“la capacidad para ser dirigente”*, *“la percepción y el criterio de los miembros de las*

*comisiones de cuadros relacionados con el desempeño*". Afirmaron que, en las mujeres se tiene en cuenta con mucha más frecuencia, la consagración al trabajo, si podían cumplir con el horario laboral irregular y si eran concretas en las decisiones que tomaban.

- Subcategoría: Relación entre los requisitos normados y los naturalizados.

Del análisis de los discursos se puede afirmar que no existen requisitos distintos para promover a las mujeres y a los hombres sino, que las brechas en los cargos se originan por las diferencias socialmente instituidas de los roles de género; la aparición de requisitos estereotipados no definidos en las documentos normativos de la política de cuadros, se pueden explicar a partir de la relación intrínseca que establecen los decisores en los procesos de promoción y la realidad que orienta a las diferencias entre lo normado y lo percibido.

En las entrevistas se establecieron referentes de comparación en los requisitos establecidos en los documentos rectores de la política de cuadros en los que manifiestan de manera latente estereotipos de género durante los discursos:

*... "Profesionalmente el nivel académico alcanzado no se debe exigir por igual para uno y otro sexo" y pone como ejemplo, "una mujer a los 35 años no tiene el mismo desarrollo científico que el hombre, lo que está relacionado con la edad reproductiva y el rol materno de ellas" y agrega... "en las instituciones asistenciales esta diferencia no se ve tanto como en las instituciones académicas y científicas, mientras más nivel tenga la institución, esta diferencia es mayor." (Mujer)*

Otro ejemplo se puso de manifiesto en la siguiente frase:

*... "El nivel de conocimiento y el dominio de la actividad en la que se va a desempeñar el cuadro, le da ventaja al hombre, ellos tienen más posibilidades de superación, las mujeres asumen además las responsabilidades del hogar". (Mujer)*

En los análisis individuales de las respuestas de los cuadros en los cuestionarios se identificaron diferencias entre las mujeres y los hombres, sin embargo, la formación técnica-profesional y la experiencia; los resultados en la trayectoria laboral y el reconocimiento alcanzado en el desempeño de cargos anteriores fueron requisitos que se consideraron con más frecuencia en la promoción a cargos de dirección tanto para ellas como para ellos. Tabla 1, anexo 15

En cambio, el 51,2 % de los hombres consideró que cuando es una “propuesta realizada por el jefe o jefa inmediata superior” para un cargo “a veces” se tienen en cuenta en su promoción, mientras que el 65,4 % de las mujeres respondió que, en ellos, “casi siempre” se valora este requisito en los análisis. Tabla 1, anexo 15

Los hombres afirmaron que el “desempeño en sustituciones del jefe o la jefa”, era un requisito que “a veces” se tiene en cuenta en los análisis para la promoción de ambos; el 50,0 % de las encuestadas opinó que “a veces” en ellos y “casi siempre” en ellas. Tabla 1, anexo 15

Ser “fundador de una institución de salud” fue un requisito que los cuadros de uno y otro género opinaron que “casi nunca” se tiene en cuenta durante el proceso de promoción, mientras que ser reserva de cuadros “a veces” se tiene en cuenta. Tabla 1, anexo 15

“El nivel académico, docente e investigativo” fue un requisito que la mayoría de los cuadros masculinos consideraron que “casi siempre” se tiene en cuenta en la promoción mientras que las mujeres opinan que “a veces”. En relación con “el tránsito por cargos en el sistema” el mayor porcentaje de las féminas consideró que tanto para ellas como para ellos “casi siempre” se tiene en cuenta. Tabla 1, anexo 15.

En el grupo de informantes clave se expresaron frases con requisitos similares a los que se establecen en los documentos rectores de la política de cuadros en Cuba, pero evidenciaron las diferencias que ocurren en los análisis de los procesos de promoción a partir de las

representaciones socioculturales de género. El 100 % aseveró que los roles de género de la mujer en la sociedad tienen un impacto negativo en la promoción de ellas.

### **Representaciones sobre las condicionantes que favorecen y las que limitan la promoción de las mujeres a cargos decisorios**

Se incluyen dos categorías diferentes, cada una con sus subcategorías y sus unidades de análisis que se describen de forma conjunta. Se inician los análisis por las categorías y a continuación las subcategorías en aras de una mejor comprensión de las mismas.

La categoría representaciones sobre la influencia de la cultura patriarcal en los procesos de promoción se dividió en cuatro subcategorías: sociedad, familia, personal y cultural, mientras que la categoría representaciones de la influencia de la cultura de las instituciones abarcó dos subcategorías: institucionales, métodos y estilos de dirección. (Anexo 14) La información emanó de las entrevistas a los cuadros en cargos decisorios (Grupo G-3) y se realizó la triangulación de los datos con la información que se obtuvo de los cuestionarios, las entrevistas a los informantes clave (Grupo G-4), los especialistas de cuadros (Grupo G-5), y con la revisión bibliográfica.

Del análisis de las entrevistas al grupo G-3 emergió una tendencia a reproducir los patrones androcéntricos. Los discursos de los hombres estuvieron marcados por sus experiencias, asociadas a las responsabilidades de las mujeres con la atención a los hijos y no con el reconocimiento de la cultura patriarcal como lo hicieron ellas.

La aparición de los rezagos de la cultura patriarcal que se introdujeron de manera sutil en los discursos, expresaron el momento, el contexto y las circunstancias en que se desarrollaron los procesos de promoción que llegaron a convertirse en barreras casi invisibles que impiden el avance de ellas hacia los cargos decisorios en las instituciones del sector. Cuadro 4



Cuadro 4. Expresiones relacionadas con la influencia cultura patriarcal en los discursos de los cuadros

Categorías	Hombres	Mujeres
<b>Representaciones sobre la influencia cultura patriarcal</b>	<p><i>...actualmente, los frenos que van quedando y crean diferencias que no son políticas, son propios de la idiosincrasia social.</i></p> <p><i>... es la mujer la que coge la licencia sin sueldo para cuidar a un hijo y no el hombre, a no ser en excepcionales casos en que la mujer tenga un salario y otros beneficios muy superiores al que tiene el hombre.</i></p> <p><i>.....las mujeres si están en la edad de la maternidad, es un factor que obstaculiza el ascenso a un cargo, ser madre soltera con hijos en edad escolar, o ser madre aunque esté casada con hijos pequeños.</i></p> <p><i>...no sabe si las mujeres están en condiciones de asumir un cambio de la cultura patriarcal relacionada con el cuidado de los hijos, pero el camino debe ser buscar las posibilidades de facilitarles la vida a las que tradicionalmente han sido privativas del hogar.</i></p> <p><i>...las mujeres tienen desventajas en determinadas etapas de la vida relacionadas con la edad reproductiva.</i></p> <p><i>... tienen que dedicarse a la maternidad, a la crianza de los hijos y promueven menos a cargos de dirección.</i></p>	<p><i>... la mujer siempre mira a la estabilidad familiar y coloca en una balanza si acepta o no ocupar un cargo.</i></p> <p><i>...existe todavía un machismo evidente en la sociedad y en el sector a la hora de aprobar a una persona a un cargo de dirección. En un colectivo de hombres, prefieren aprobar a un hombre a un cargo de máxima dirección si existen propuestas de ambos sexos.</i></p> <p><i>...pueda que exista la concepción “machista” de que el hombre dirige mejor que la mujer, o que la mujer posee limitaciones al tener que concebir y ser la responsable de la familia y el hogar y un poco que esto le resta prestar atención al cargo en sí.</i></p>
<b>Representaciones sobre la influencia de la cultura de las instituciones</b>	<p><i>...si hay una tarea que realizar y pueden hacerla indistintamente, se trata de proteger a la mujer y se le da al hombre.</i></p> <p><i>...se prefiere escoger un hombre que una mujer en ... al tener más limitaciones para cumplir con jornadas laborales largas, el exceso de reuniones fuera del horario laboral y el gran número de actividades en que se ven involucradas sin que puedan delegar en otras personas.</i></p> <p><i>...a los hombres es más fácil seleccionar que a las mujeres, en igualdad de condiciones, dado que ella tiene que ocuparse de muchas cosas que el hombre no asume en el hogar.</i></p> <p><i>...a pesar de que la Revolución ha hecho mucho por la igualdad de la mujer, la actividad fundamental de la casa es de la mujer y por eso está en desventaja total con relación a los hombres para que sea seleccionada para ocupar un cargo de dirección.</i></p>	<p><i>.....producto de la cultura patriarcal que nos acompaña, se duda de la capacidad de éxito de la mujer, por lo que se prefiere seleccionar al hombre en igualdad de condiciones.</i></p> <p><i>...aún existen barreras mentales en cuanto al desarrollo de forma positiva de la mujer en cargos de dirección.</i></p> <p><i>...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 dificulta que ocupen estos cargos y puedan atender a la familia adecuadamente.</i></p>

En estas frases se evidenció la forma en que repercuten los patrones de comportamiento sociales en las prácticas de las instituciones y se interiorizan como “normales” o “naturales”, lo que sugiere una explicación a las diferencias entre la mayor o menor presencia ellas en los cargos decisorios, a partir de las pautas socioculturales reflejadas en los discursos y por elementos muy específicos relacionados con la cultura organizacional predominante en cada contexto laboral.

Por otra parte, el grupo de los informantes clave también reconoció la presencia de rezagos de la cultura androcéntrica en el país que se refuerza en las instituciones del sector y en el comportamiento de los decisores durante los procesos de promoción. Además, resaltaron la fuerza que ejercen los modelos de dirección en las decisiones que conllevan a las mujeres a realizar un doble esfuerzo y a demostrar mucho más sus capacidades para ser reconocidas, lo que no fue considerado que ocurría de igual manera para los hombres.

Hicieron énfasis en que cada sector enmarcaba la selección de sus cuadros a partir de las opiniones de sus directivos y la visión que estos tuvieran del desempeño de las mujeres y de los hombres; de los criterios y conceptos de las personas que realizan las entrevistas durante la etapa de selección y las expresiones estereotipadas que puedan manifestarse: *“es joven, en cualquier momento tiene hijos, no existe la persona para ocupar el cargo, no tiene experiencia”*.

Por último, los informantes clave hicieron referencia a la influencia negativa que ejercen los modelos de dirección basados en los *“horarios irregulares y el estar siempre disponible”*, que obstaculizan el cumplimiento de las responsabilidades en el espacio familiar y personal no solo en las mujeres, sino también en los hombres.

La existencia de estos modelos de dirección que demandan muchos sacrificios en cuanto al horario, pueden ser causas del síndrome de desgaste profesional en los cuadros de uno y otro género, de desmotivaciones laborales y reflejo de una falta de conciencia de género que subyace

en el proceso de construcción identitaria de las mujeres directivas, las cuales tienden a demostrarse a sí mismas.

En el cuestionario, los cuadros en cargos decisorios opinaron sobre limitaciones que tenían en su desempeño al tratar de cumplir con los roles de género asignados por la sociedad, relacionadas muchas veces, con las jornadas laborales prolongadas, con insuficiente apoyo social para el cuidado de su familia lo cual originaba contradicciones entre los espacios públicos y el privado.

Las actividades domésticas; las responsabilidades familiares; el poco tiempo para las actividades sociales, recreativas y para el autocuidado; el conflicto en las relaciones de pareja y los sentimientos de culpabilidad por la inatención a los roles de género, fueron limitaciones que los hombres expresaron que los afectaban “Poco” o “Muy poco” en el desempeño como cuadros, según las categorías utilizadas en la escala de Likert; sin embargo, el mayor porcentaje de las mujeres consideró que las limitaban “Mucho” o “Medianamente”. Tabla 2, anexo 15

La presencia de estas limitaciones ponen en evidencia los conflictos laborales y domésticos que pueden llegar a constituir elementos estresantes en los cuadros al sentir sentimientos de culpabilidad por no cumplir sus roles sociales de género.

Los insuficientes servicios de apoyo a las tareas del hogar y los estereotipos culturales contrarios a la presencia de la mujer en la dirección fueron limitaciones identificadas con frecuencia durante los discursos; sin embargo, en las respuestas a los cuestionarios aplicados, más del 60 % de los cuadros consideró que los estereotipos los limitaban “Muy poco” y solamente en 42,3 % de las mujeres respondió que la falta de servicios de apoyo la afectaba “Mucho” en su desempeño como cuadro, como se observa en la tabla 2, anexo 15.

La presencia de elementos individuales relacionados con la falta de autoestima o inseguridad para ser líderes, no fue considerada una limitación por las mujeres entrevistadas, como se reporta en la literatura. [115, 122,124]

En las entrevistas, los cuadros decisorios del grupo G-3 expusieron ideas tales como: *“teóricamente no existen obstáculos aparentes para promover a un cargo de dirección”*; sin embargo, la autora coincide con Zabludovsky, Gelambí y Heller cuando plantean que el alto componente cultural de estas limitaciones condicionan los procesos de reclutamiento, selección y aprobación para desempeñarse en los cargos decisorios marcados por factores externos en los que se incluyen las responsabilidades familiares de las mujeres y aquellos que reseñan el contexto social, económico y político en que funcionan las organizaciones. [115, 122, 123]

En el Cuadro 5 se muestran las expresiones estereotipadas de género y otras vinculadas a los modelos de dirección que fueron consideradas impedimentos para uno y otro sexo en las respuestas de los cuadros del grupo G-3 durante las entrevistas.

Cuadro 5. Representaciones socioculturales sobre los elementos que influyen en los procesos de promoción, según sexo

Categoría	Hombres	Mujeres
<b>Representaciones sobre la influencia de la cultura patriarcal.</b>	<p><i>... se mantienen en el sub consciente obstáculos típicos de una cultura patriarcal.</i></p> <p><i>...no existen elementos que obstaculicen, solo en las mujeres, su responsabilidad familiar, no siempre compartida con otros.</i></p> <p><i>...sí están en edad de la maternidad las mujeres.</i></p> <p><i>...la edad avanzada en ambos sexos.</i></p> <p><i>...los problemas familiares y personales (cuando hay hijos pequeños, ancianos o enfermos que requieren atención directa de un familiar).</i></p> <p><i>...las relaciones de pareja cuando el hombre es muy celoso o no le gusta que la mujer llegue a la casa después de la jornada de 8 horas de trabajo.</i></p> <p><i>...cuando las mujeres tienen niños pequeños que le provocan afectaciones en el cumplimiento de la jornada laboral.</i></p> <p><i>...en algún momento la compañera puede afectar sus funciones por problemas propios de los hijos o del hogar.</i></p>	<p><i>... existe todavía un machismo evidente en la sociedad y en el sector, en el momento de aprobar a una mujer a un cargo de dirección.</i></p>
<b>Representaciones sobre la influencia de la cultura de las instituciones</b>	<p><i>...la falta de preparación técnica y administrativa y de un consecuente proceso de promoción.</i></p> <p><i>...el no cumplimiento de los requisitos que exige el cargo.</i></p> <p><i>...no ser confiables políticamente.</i></p> <p><i>...pobre participación en actividades políticas.</i></p> <p><i>...enemistad con el jefe que decide o el inmediato superior.</i></p> <p><i>...no residir en la provincia del centro laboral para el cual se quiere promover como cuadro.</i></p> <p><i>...la opinión del jefe, si es buena existen muchas posibilidades de ocupar un cargo, pero si le caes mal, aunque tengas los requisitos o te ven como una sombra, es poco probable que seas nombrado.</i></p> <p><i>...no existen motivaciones para dirigir, no hay facilidades para que estimulen a la mujer.</i></p> <p><i>...La extensión habitual de los horarios laborales.</i></p> <p><i>...La dirección no se paga como es debido.</i></p>	<p><i>...En la medida que tienes un cargo de más responsabilidad, tienes más restricciones en tu vida personal y familiar y para tu desarrollo profesional.</i></p> <p><i>...Otras veces tienes un buen desempeño, pero te pueden ver como una sombra y no eres seleccionada.</i></p>

En las técnicas grupales se identificaron otros puntos de vistas vinculados a la representación numérica de las mujeres en los cargos decisorios y las condiciones que afectaban la presencia de ellas en los mismos, los cuales se agruparon según las subcategorías correspondientes. Este análisis interrelacionado de las opiniones y percepciones de los participantes permitió comprender mejor lo que sienten y piensan, encontrar nexos entre las ideas expresadas y explicaciones en relación con el fenómeno que se estudia. Cuadro 6

Cuadro 6. Interrelación entre los discursos de los especialistas de cuadros, profesores y cuadros en cargos ejecutivos

Categorías	G- 5 <sup>a</sup>	G- 5 <sup>b</sup>	G- 5 <sup>c</sup>	G6
Sociedad		<p>... problemas sociales y dificultades que existen actualmente con la falta de capacidades en los círculos infantiles.</p> <p>... falta de tintorerías, lavanderías y la mala calidad de los servicios en muchas de las aún funcionan.</p> <p>...muchos médicos no quieren asumir un cargo porque en su consulta reciben regalos, además no quieren buscarse problemas.</p> <p>...los hombres asumen más la dirección porque tienen más menos presión social y de la familia.</p>	<p>...los hombres pueden ocupar los cargos porque pueden llegar tarde a sus casas, no tienen que llegar hacer las cosas de la casa, no tienen las mismas responsabilidades domésticas.</p> <p>...sobrecarga de las mujeres en las tareas del hogar.</p> <p>...sobrecarga de dirección en las comunidades en los cargos de la federación, de los CDR, del núcleo zonal y muchas veces coexisten los cargos, pero son problemas objetivos, no es que las mujeres se subvaloren.</p> <p>...a medida que aumentan las exigencias en las instituciones, se limitan a las mujeres, no por su capacidad para cumplir las tareas, sino porque la sociedad no tiene las condiciones para apoyarlas con servicios de apoyo.</p>	<p>...el país no tiene respaldo para ayudar a la mujer en las labores del hogar, ya no hay lavatines u otros servicios que contribuían en otras etapas.</p> <p>...los medios de comunicación no favorecen la promoción de las mujeres a la dirección</p>
Familia	<p>...limitaciones que les impone el esposo o el resto de la familia para dirigir, por el exceso de reuniones y tareas en horarios extralaborales que afectan sus labores domésticas.</p> <p>...a las mujeres les cuesta más trabajo aceptar trasladarse de provincia si el esposo y la familia no puede acompañarla, sin</p>	<p>...la decisión para asumir un cargo, depende de las consultas que hagamos al esposo y al resto de la familia.</p> <p>...las mujeres no pueden promover a un cargo, sino cuentan con el respaldo familiar en el hogar.</p>	<p>...en la planificación de las actividades de celebración extralaborales, no siempre se permite la presencia de la pareja, y esto afecta fundamentalmente en las mujeres, porque su familia no lo entiende.</p>	<p>...los hombres pueden promover más, porque cuentan con el respaldo familiar.</p>

Categorías	G- 5 <sup>a</sup>	G- 5 <sup>b</sup>	G- 5 <sup>c</sup>	G6
	<i>embargo, los hombres se adaptan fácilmente cuando se les asigna un cargo.</i>			
Personales	<i>...cantidad de hijos menores y adultos mayores a su cargo en el hogar.</i>	<i>...nos autoflagelamos, tengo que cocinar y ocuparme de mi mamá y hacemos que nuestras decisiones dependan de otros. ...aceptación de dirigir una determinada área. ...disposición para asumir un cargo de dirección. ...las mujeres se sienten responsables de los cuidados y atención a la familia</i>	<i>...las mujeres se auto limitan ellas mismas, los problemas domésticos, los ponen por delante de su desarrollo.</i>	<i>...las mujeres se auto limitan por el cuidado de la familia y el hogar. ...las mujeres se sienten responsables de esos cuidados y el resto de la familia, no está preparada para asumir la labor de la mujer. ...ser dirigente no siempre es atractivo porque no tiene compensación económica ni social. ...necesidades, motivaciones e intereses de las personas para ocupar cargos. ...constitución física y anatómica de la mujer y su estado de salud. ...la edad es una limitante para la mujer por su condición biológica.</i>



Categorías	G- 5 <sup>a</sup>	G- 5 <sup>b</sup>	G- 5 <sup>c</sup>	G6
Culturales	<p>...existe una cultura “malas madres, malas familias” cuando ocupan altas responsabilidades y le dedican más tiempo al trabajo.  ...las personas valoran más al hombre para un cargo, no porque sea más fuerte, ni tenga más capacidades, sino porque puede hacer sus funciones fuera del horario laboral sin tener otras limitaciones u obligaciones domésticas que se lo impidan.  ...los hombres pueden ocupar los cargos porque pueden llegar tarde a sus casas, no tienen las mismas responsabilidades domésticas.</p>	<p>...a muchos hombres no les gusta que lo dirijan las mujeres y por tanto, no asumen un cargo de menor jerarquía que ellas.  ...se piensa más en los hombres para la dirección, porque la mujer tiene hijos y juegan un rol social de cuidadoras de las personas dependientes.  ...los hombres asumen más la dirección porque tienen más menos presión social y de la familia.</p>	<p>...una madre dirigente no puede tener la misma atención a los hijos que el padre, pero hay padres muy buenos.  ...la sociedad impone que la crianza de los niños, las tareas de la escuela, la práctica de deportes, de ballet y la atención a la familia es de la mujer.  ...cuando ocupan un cargo no pueden hacer todo eso y sacrifica a sus hijos y al hogar y ahí comienzan los problemas.</p>	<p>...los hombres promueven porque culturalmente las mujeres son las que se ocupan de la familia.  ...en igualdad de condiciones profesionales, se seleccionan con más frecuencia a los hombres, porque las mujeres paren y se complican con los hijos.  ...la historia también influye, como históricamente los hombres han dirigido, hay hombres y mujeres, que piensan que eso se debe mantener así.  ...aspectos sociopsicológicos: marginalidad/ enajenación del poder referido a que las personas se pueden sentir enajenadas cuando el poder no responde a sus intereses.  ...las mujeres se auto limitan a promover, por la responsabilidad cultural del cuidado de la familia.</p>
Institucionales	<p>...poca capacidad técnica de las mujeres para dirigir procesos que muy tecnológicos.  ...hay centros que las mujeres no son promovidas a cargos de dirección aunque tengan las cualidades, por tener hijos pequeños.</p>	<p>...la capacidad de organización y el liderazgo con que vean a las mujeres.  ...miedo a las medidas colaterales.  ...la agresividad del medio en que se van a desempeñar, siempre pendientes de que te quieren robar y no queremos negociar, no queremos asumir ese riesgo.  ...hay cuadros que tienen que trabajar con esfuerzos, porque</p>	<p>...el modelo de dirigente masculino, en el sentido de no tener horario, en tener un mayor poder de gestión y una mayor movilidad, y que siempre tienen cubierta la retaguardia de la familia con la esposa.</p>	<p>...a veces las mujeres no se promueven porque los jefes consideran que pueden tener limitaciones en el trabajo, se embarazan y tienen que cuidar la familia.  ...los jefes prefieren la promoción de los hombres porque estos no interrumpirán el trabajo por los hijos u otras causas que se asocian más a las mujeres.</p>

Categorías	G- 5 <sup>a</sup>	G- 5 <sup>b</sup>	G- 5 <sup>c</sup>	G6
		<p><i>muchas veces carecen de las condiciones y recursos para desempeñarse, esto lo saben los subordinados y después no quieren asumir un cargo.</i></p> <p><i>...el pago que se realiza por ser cuadro no constituye un estímulo para asumir el cargo.</i></p>		<p><i>...depende de la persona que dirige y quien aplica la política de cuadros.</i></p> <p><i>...depende de los resultados de trabajo y aptitudes que se toman en la vida laboral.</i></p> <p><i>...depende del nivel de dirección para el que se hace la propuesta. Mientras más alto sea el nivel, más poder y menos posibilidades para la mujer.</i></p> <p><i>...la decisión de que una mujer ocupe un cargo puede trascender la política de cuadro, y no siempre tiene que ver con el género. A veces se promueve porque es un amigo o un familiar.</i></p> <p><i>...depende del nivel de la institución dentro del sistema, mientras más nivel, menos se piensa en las mujeres para los cargos de dirección.</i></p> <p><i>...condiciones materiales. (oportunidad vs posibilidad)</i></p>
<p>Métodos y estilos de dirección</p>	<p><i>...en ocasiones, no se cree en las capacidades y la inteligencia de las mujeres para organizar y dirigir procesos.</i></p> <p><i>...desmotivación de la reserva y no quieren asumir.</i></p>	<p><i>...métodos y estilos de dirección que se llevan a cabo en las instituciones por los jefes, sobre todo por la máxima dirección.</i></p>	<p><i>...desde la formas de dirección hasta las legislaciones, favorecen al hombre en la dirección.</i></p>	<p><i>...los actuales métodos y estilos de dirección en salud caracterizados por la utilización y exigencia desmedida en el uso el tiempo extralaboral.</i></p> <p><i>...el proceso de dirección atenta contra la familia, está concebidos para desarraigar a la persona de la familia, sea hombre o mujer. Más que proteger a la familia, atenta</i></p>

Categorías	G- 5 <sup>a</sup>	G- 5 <sup>b</sup>	G- 5 <sup>c</sup>	G6
				<p><i>contra esta.</i></p> <p><i>...las condiciones de operatividad y emergencias de la organización gerencial en salud, ha sido históricamente con gran cantidad de reuniones y actividades fuera del horario de trabajo.</i></p> <p><i>...la organización del trabajo está "desorganizada" por ejemplo, los horarios que se convocan las reuniones y otras actividades.</i></p> <p><i>...el antecedente del estilo patriarcal hace que una mujer no pueda dirigir de forma dulce.</i></p>

Las semejanzas encontradas entre las ideas, opiniones y expresiones conllevaron a un análisis gramatical y de redacción con el fin de agruparlas en un diagrama de afinidad en función de la relación que establecen entre sí con cada una de las subcategorías. (Anexo 16)

Al contrastar las ideas expresadas en las entrevistas a los cuadros y la de los participantes en las técnicas grupales, se encontraron puntos de vista muy similares, lo que demuestra que no eran valoraciones aisladas de las condicionantes que afectaban la promoción a los cargos de dirección, sino que se encuentran generalizados en las personas, en la sociedad y en las instituciones.

En dependencia de la repercusión que tengan las condicionantes descritas y las circunstancias sociales que operan a nivel macro y micro social, donde se incluye la familia, las condiciones laborales y las relaciones sociopsicológicas más inmediatas que se dan en la vida laboral y personal, se afectan las decisiones individuales de ellas y aumentan las limitaciones que se procuran para no aceptar una responsabilidad de dirección, además del estrés que esto pueda ocasionarle y las contradicciones que se generan en las mujeres entre el querer y el poder ser.

### **Representaciones sobre la promoción de las mujeres a los cargos decisorios por subcategorías**

En Cuba no hay limitaciones legales que impidan la promoción de las mujeres a los cargos decisorios; sin embargo, el posicionamiento de ellas en estos puestos significa grandes desafíos al enfrentar no solo las creencias y las prácticas que aún persisten en determinadas personas, instituciones y espacios donde se manifiestan prejuicios, estereotipos sexistas y discriminatorios que las ubica en el espacio doméstico, sino también aparecen en los discursos elementos relacionados con la realidad social, cultural, económica y política en una sociedad donde todavía se discute que si los hombres no comparten las tareas del hogar con las mujeres, en vez de analizar porque tantas mujeres que pueden brillar en esos niveles no lo pueden hacer a pesar de

que todo está “legislado” a su favor. Esta problemática se vio reflejada durante el desarrollo de las técnicas grupales, los análisis realizados se describen a partir de las subcategorías construidas anteriormente.

- Subcategoría: Sociedad

En las mujeres se generan fuertes tensiones entre las esferas laboral y doméstica a partir de su activa participación en el ámbito profesional y en las tareas de dirección en que se desempeñan. Estas tensiones se encuentran muy estrechamente vinculadas con los patrones culturales y concepciones arraigadas en las familias y en la sociedad, que se naturalizan en los discursos habituales de las personas de uno y otro sexo como se muestra a continuación.

Cuadro 7. Expresiones naturalizadas en los discursos, según sexo

Mujeres	Hombres
<i>“...buscan un acomodo para trabajar y atender a la familia,...y también se alejan de las responsabilidades laborales fuera del horario de trabajo para poder cumplir su papel de cuidadoras.”</i>	<i>“...las mujeres buscan facilidades laborales de cercanía al hogar que le permita realizar de conjunto la atención a la familia, además de cumplir con su jornada laboral.”</i>
<i>“...no buscan tanto las mejoras salariales como las condiciones laborales que le permitan un equilibrio entre la vida laboral y doméstica.”</i>	<i>“...la mujer sacrifica mucho su carrera profesional en busca de la estabilidad de su vida, de su matrimonio, de su familia y en ese sacrificio... buscan menores responsabilidades para poder dedicar este tiempo a los demás.”</i>

Al evaluar la presencia de las mujeres en los cargos decisorios necesariamente hay que tener en cuenta los estereotipos sexistas, discriminatorios que aún persisten y que influyen en la aceptación de ellas para asumir la responsabilidad y en el momento de aprobación del cargo.

Por otra parte, existen condiciones objetivas que influyen negativamente en un mayor número de mujeres en los cargos decisorios y a su vez, originan en ellas una sobrecarga doméstica condicionada no solo por el rol de género de las féminas, sino también por las condiciones

sociales, culturales, tecnológicas, económicas y de organización de los servicios públicos de la sociedad que no satisface las demandas de las familias, pues en su gran mayoría funcionan en igual horario que los de oficina.

Otras realidades objetivas que se manifiestan en los discursos estaban relacionadas con las insuficientes capacidades en los círculos infantiles, de servicios de apoyo a las tareas del hogar y de cuidados a las personas de edades avanzadas, donde se añade el déficit de un sistema de cuidadores o cuidadoras bien estructurado y organizado, que conlleva a que las mujeres dejen su vínculo laboral para cubrir estas necesidades familiares.

En relación con estos conflictos que se generan en las mujeres, la psicóloga Virgíli, señala que el ideal articulado a la construcción identitaria para ellas es el de una súper mujer que logra conciliar entre los espacios públicos y domésticos con una tendencia al sobre esfuerzo cotidiano. Más que conciliar, las mujeres deben redefinir las tareas en cada uno de los espacios que le permita la construcción de una identidad genérica profesional que disminuya las desventajas que hoy tienen en comparación con los hombres en los cargos decisorios, ya que en la actualidad la identidad profesional dirigente constituye un modelo fuertemente atravesado por lo masculino. [125]

- Subcategoría: Familia

El hecho de que las mujeres desarrollen constantemente múltiples roles vinculados a los cuidados de la familia, al mantenimiento, la estabilidad en el hogar y al bienestar de sus miembros hace que con frecuencia limiten su propio desarrollo profesional y directivo. La decisión está acompañada en ocasiones de las relaciones de poder que se establecen entre las parejas influenciada por patrones culturales, pero también la autora considera, que cuando se establecen verdaderas relaciones entre las parejas de ayuda, respeto y amor mutuo, estas decisiones deben ser consultadas de forma colectiva, incluyendo al resto de la familia y tomando en consideración

todas las condiciones e implicaciones negativas o beneficiosas que impliquen a las personas propuestas para el cargo y para todos los miembros de las familias.

Ser absolutistas al plantear que están vinculadas solamente a las relaciones de poder es un error, porque ¿si la mujer es madre soltera con un hijo o hija en edad escolar? ¿qué pasaría? ¿no tendría que realizar consultas con la familia o vecinos que pueden funcionar como una red de apoyo en diferentes momentos?, por supuesto que sí.

Esto puede conllevar en ocasiones a que las mujeres se convierten en proveedoras y sostén económico de las familias que las apoyan en sus funciones de dirección y cuidan de sus hijos, lo que contribuye a la estabilidad en el hogar.

Las redes sociales y familiares de apoyo constituyeron un elemento clave en las decisiones individuales y en el desempeño en los cargos decisorios e interactúan de manera diferente en las mujeres y en los hombres. Además, condicionan creencias, actitudes y prácticas respecto a los roles de género en el comportamiento de unos y otras. Con respecto a lo anterior, en las respuestas al cuestionario a cuadros en cargos decisorios, se encontró que las redes de apoyo familiares y sociales se centran en el grupo familiar y casi siempre en las parejas, aunque las mujeres percibieron el apoyo de sus parejas en menor porcentaje que los hombres, consideraron más que ellos, la ayuda de la madre, de la hija y de otras personas. Tabla 3, anexo 15.

Por otra parte, resultó interesante las comparaciones establecidas en los discursos durante las técnicas grupales, en relación con la sobrecarga de tareas en unos y otras, y las consecuencias negativas que se asociaron al desempeño de las mujeres en los espacios públicos y privado.

*“Los hombres no tienen sobrecarga doméstica y familiar, en ellos predomina la sobrecarga laboral, pero cuando las mujeres tienen sobrecarga laboral, no pocas veces tienen sobrecarga doméstica y familiar también o está divorciada, aunque es muy*

*frecuente que coexistan todas juntas en ellas la sobrecarga laboral, la familiar y estén divorciadas, porque la sobrecarga de la mujer no es sólo por la pareja sino también con la casa y los hijos.” (Hombre)*

Desde el punto de vista psicológico, Virgili hace referencia a la presencia de una subjetividad fragmentada abocada a un funcionamiento en dos sistemas de normas y valores diferentes y antagónicos para explicar la presencia de los malestares asociados al doble desempeño vital que no responde al doble trabajo como tal, sino al funcionamiento en dos sistemas de normas y valores diferentes y antagónicos: el del espacio privado que responde a lógicas relacionales y el del espacio profesional público, que responde a lógicas operativas y centradas en los resultados. Así, cuando no logran cumplir con las demandas de uno de los dos espacios aparecen las vivencias negativas como angustias, contradicciones, conflictos y divorcios. [43]

- Subcategoría: Personal

Las situaciones que más se identifican en los discursos tienen que ver con la relación mujer-madre-esposa-hija y ama de casa por lo conflictiva que resulta para ellas todos estos roles en la familia y la sociedad que generan contradicciones entre el ámbito privado y el laboral que originan autolimitaciones para no enfrentar nuevas responsabilidades laborales, lo que coincidió con lo descrito en la literatura como barreras psicológicas internas arraigadas a la cultura, reflejo de una baja percepción de ser capaces de ejecutar una tarea determinada en circunstancias específicas con el propósito de conseguir algún fin. [38]

La valoración de sus capacidades individuales, los intereses personales y las percepciones, muchas veces fueron asumidos como barreras que dificultaban la promoción de ellas, en vez de ser convertidas en recursos para afrontar los obstáculos pautados por la cultura, las instituciones y la sociedad.



Estas actitudes estuvieron vinculadas al contexto en que se desempeñaba la mujer, a la forma en que se organizaba y planificaba el trabajo, no siempre de una manera adecuada que permitiera estimular las motivaciones en ellas y que se sintieran capaces y confiadas de desempeñar un cargo con éxito.

La edad constituyó otra unidad de análisis para la interpretación de los obstáculos en los procesos de promoción. En ambos sexos a medida que una persona envejece, perciben menos posibilidades para ser seleccionados como cuadros y manifiestan preocupación por una disminución de sus habilidades directivas. En las mujeres esta variable se exteriorizaba más, como un obstáculo relacionado con la maternidad y la edad de las personas dependientes de cuidados en la familia, que incluía fundamentalmente a los hijos, nietos y ancianos.

En Cuba y en muchos países, existe una posposición de la maternidad hacia edades tardías de 30 años en adelante, período que coincide con el desarrollo de la trayectoria profesional de ellas.

*“...las mujeres si están en la edad de la maternidad, es un factor que obstaculiza el ascenso a un cargo, ser madre soltera con hijos en edad escolar, o ser madre aunque esté casada con hijos pequeños.”*

-Subcategoría: Cultural

Existió un reconocimiento general a la presencia de rezagos de una cultura patriarcal en la sociedad que repercute en las formas de pensar y en la toma de decisiones de las mujeres y los hombres en los que se asumen los roles de género bien definidos entre las familias en el cuidado de los hijos y en el mantenimiento del hogar, así como, en la distribución de las tareas domésticas que limitan, entre otras cosas, a las féminas a asumir responsabilidades en la dirección lo que origina los conflictos antes mencionados entre la vida laboral y la doméstica.

Estos patrones de comportamiento influenciados por la cultura son los encargados de reafirmar el papel de cuidadora a la mujer visto como natural en la sociedad. La manera en que se visualizaron los roles de género se mantiene en la creencia de las personas. A pesar de los avances logrados en Cuba en relación con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, persisten desigualdades en las posibilidades marcadas por la cultura, por lo que resulta evidente que deconstruir este discurso del poder patriarcal es muy difícil de cambiar y a su vez es un desafío en la actualidad como señalan Zaldúa y colaboradores. [127]

Los comportamientos, normas y los valores de la cultura se reafirman en las organizaciones como reflejo de sistemas culturales en las sociedades y son una fuente de explicación de los fenómenos que ocurren en el interior de las mismas.

- Subcategoría: Institucional

Una de las principales barreras con las que tropiezan las féminas para ser promovidas a los cargos decisorios es el tipo de cultura organizacional que predomine en las instituciones. Con frecuencia, es común la ausencia de los análisis de los procesos de promoción desde una perspectiva de género, en los que se reconozcan los roles de sociales de mujeres y hombres, lo que puede dar origen a la aparición de inequidades y desigualdades en estos cargos, lo que está influenciado además por modelos de dirección rígidos, centralizados y verticalizados con jornadas de trabajo extendidas en detrimento del espacio privado y amenazados por las condicionantes culturales, económicas, históricas y sociopolíticas expresadas en las técnicas grupales.

De los discursos emanaron un conjunto de expresiones e ideas relacionadas con la influencia de los modelos de dirección sobre los procesos vinculados a la promoción. En ellos se apreció un reconocimiento al papel que desempeña la cultura nacional en las formas de actuar y evaluaciones que realizan cotidianamente los cuadros y trabajadores en sus instituciones.

Estas expresiones estuvieron vinculadas a las limitaciones que ellas tenían durante su desempeño en el cumplimiento de las exigencias del horario laboral extendido, así como en el grado de operatividad que se requiere para dar respuesta a las demandas institucionales.

Por otra parte, se mencionaron los problemas económicos, financieros y de recursos para trabajar, como causas negativas en las decisiones para asumir una responsabilidad de dirección en mujeres y hombres, a las que se le añaden las desmotivaciones de la reserva y los subordinados para dirigir. Se manifestaron los temores en relación con la cultura punitiva como otra de las causas negativas para la aceptación a ocupar un cargo y la acción que ejercen las opiniones de los jefes máximos de las instituciones en la aprobación de los cargos de cuadros.

Un grupo de autores encontró valoraciones y limitaciones en las mujeres similares a los encontrados en esta investigación. Hacen referencia a diversas barreras que condicionan la promoción de las mujeres relacionadas con el desempeño de ellas en los distintos roles familiares y profesionales; con los horarios que se rigen en los centros laborales, donde señalan que a menudo, el compromiso profesional se vinculaba con un sentimiento de incondicionalidad y lealtad al cargo asociados a largas jornadas en las oficinas, sin que esto conllevara necesariamente a una mayor productividad o mejor uso del tiempo. [128-130]

Las características de los modelos de dirección expresados, ponen en desventajas a las mujeres en los procesos de selección las que se enfrentan a evaluaciones permanentes y muchas veces injustas en las instituciones. Ellas tienden a sobre demostrarse que son capaces de cumplir con las exigencias que demandan los mismos y encuentran barreras que entorpecen la construcción de una verdadera identidad en la forma en que dirigen.

El estudio y análisis de los elementos agrupados en esta subcategoría permitió identificar la presencia de un techo de cristal y un suelo pegajoso, descrito como el muro invisible inaccesible

en cuanto a creencias, procesos, procedimientos, relaciones de poder que dificulta la inserción y el ascenso de las mujeres en cargos decisorios en las instituciones, a pesar de los avances en el campo de la justicia y la equidad social conseguidos durante las últimas décadas en Cuba. [131]

Múltiples expresiones identificadas en las técnicas grupales reflejaban barreras que no siempre se hacen evidentes pero obstaculizan la promoción de las mujeres y las limitan, muchas de ellas relacionadas con el rol de cuidadora como se muestra a continuación.

*“...se piensa más en los hombres para la dirección porque la mujer tiene hijos y juegan un rol social de cuidadoras de las personas dependientes.”*

*“...a los hombres es más fácil seleccionar que a las mujeres, en igualdad de condiciones, dado que ella tiene que ocuparse de muchas cosas que el hombre no asume en el hogar.”*

- Subcategoría: Métodos y estilos de dirección

Si bien no fue posible demostrar que existan diferencias en los estilos de dirección entre mujeres y hombres en las respuestas al cuestionario (Tabla 4, anexo 15), resultó evidente durante los discursos la influencia de la cultura nacional y organizacional sobre los mismos, al considerar que sobre ellos interactúan múltiples factores que impedían un estilo único que los caracterizara.

En los discursos se apreció la influencia del estilo de liderazgo dominante sobre las formas de pensar y actuar de los jefes subordinados independientemente del género, lo que provoca que no se reconocieran las clásicas diferencias entre las formas de dirigir entre ellas y ellos.

*“...no encuentro diferencias significativas en los estilos de dirección... podemos decir que los hombres son autocráticos, pero las mujeres que dirigen en un cargo de un nivel inferior a ese hombre, pueden tomar las características de estos estilos por la influencia que ejerce el estilo del máximo cuadro”. (Hombre)*

En otra de las frases, se puede identificar la presencia de un estereotipo específico en la forma de dirigir, con características del estilo autoritario y autocrático asociado con frecuencia a los hombres, sin embargo, reconocen la existencia de una imitación de ellos por parte de las mujeres para mantenerse en los cargos.

*“...las mujeres cuando acceden a cargos de dirección se masculinizan en las formas de dirigir, como si eso fuera una forma de garantizar autoridad... se debe promover el estilo femenino de dirección que implique, sin perder la feminidad, tener autoridad”. (Hombre)*

Para fines de esta investigación la autora exploró, en el cuestionario a cuadros en cargos decisorios, diversos estilos de dirección que no mostraron diferencias en las percepciones de los cuadros; sin embargo, el mayor porcentaje de los encuestados de uno y otro género consideraron que los hombres eran más autoritarios, mientras que a las mujeres les atribuyeron con más frecuencia un estilo paternalista en la dirección. Tabla 5, anexo 15

Vía, hacía referencia a que no existen diferencias en los estilos de dirección y concluye que “las mujeres no deberían imitar los estilos directivos de los hombres, a menos que estén convencidas de que aquellos son absolutamente compatibles con sus propias personalidades y objetivos”, con lo cual coincide la autora de esta investigación. [132]

Los rasgos de los perfiles de dirección autoritarios atribuibles a los hombres coincide con diversos autores y autoras que lo caracterizaron por la autoridad, la capacidad de mando, la firmeza, con poco espacio para la creatividad y la iniciativa, y los relacionaron igualmente a los directivos del sexo masculino. [84,133]

Los patrones de dirección masculinos considerados como eficaces en la dirección, constituyen una barrera para la promoción de las féminas, aunque son asumidos por mujeres y hombres y funcionan como referentes para ambos.

Un ejemplo de ello se observó en la siguiente frase de un directivo entrevistado: *“para facilitar que la mujer ocupe cargos de dirección tienen que cambiarse los estilos de dirección actuales”* que demandan una mayor permanencia en los centros laborales y consagración, y por consiguiente un menor tiempo de interacción con las familias: *“La principal barrera ha sido el poco tiempo que le dedico a la atención de mis hijos y nietos, ese es un reclamo permanente”*, expresión de un cuadro del sexo masculino.

Echevarría hacía referencia a que “estas características hacen poco atractivo este ámbito para las mujeres, y también perjudica el desarrollo de los hombres como individuo, padre, hijo y esposo en estas posiciones, quienes reconocen que trabajan en un clima tenso”. [13]

Los estilos de dirección autoritarios y autocráticos son llamados a un cambio por estilos más participativos, más democráticos, más transformacionales orientados hacia las necesidades de las personas, la cooperación, el trabajo en equipo y el desarrollo individual que estimulen no solamente la promoción de las féminas a cargos de dirección, sino que también generen satisfacción en los ambientes laborales con los subordinados, permita una mayor relación y una mejor comunicación entre el jefe y el trabajador, y con ello mejores resultados de trabajo. [134]

Para lograr esta transformación no es suficiente un cambio de instituciones o leyes sino que es necesario un cambio en la subjetividad de quienes lo sustentan.

Estos estilos de dirección transformacionales se asocian frecuentemente con las habilidades de las mujeres que actúan más cooperativamente o están más orientadas a las relaciones interpersonales, se valoran más positivamente en términos de simpatía y de influencia.

**Intensidad del impacto de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en torno a la promoción de las mujeres a los cargos decisorios en el al sector salud**

Una vez identificados los factores económicos, políticos, sociales y culturales que podían favorecer o poner en riesgo la presencia femenina en los cargos decisorios, se procedió a confeccionar la matriz de impactos DAFO donde se evaluó la intensidad de interacción entre sus elementos. Las oportunidades y amenazas correspondieron a los factores externos a la organización, las fortalezas y las debilidades al ámbito interno.

El análisis de la sumatoria obtenida en cada cuadrante de la matriz de balance fuerza mostró que el sector de la salud se encontraba ubicado en el cuadrante que recogió la intensidad de la interacción entre las debilidades y las amenazas lo que se interpretaba como desfavorable para que el sector pudiera elevar la representación de las mujeres en los cargos decisorios, aunque no necesariamente todas las debilidades iban a ser afectadas por las amenazas identificadas.

Por otra parte, el análisis matemático reveló que las principales fortalezas en orden de frecuencia fueron la disposición de las mujeres para ocupar cargos, el elevado porcentaje de féminas en cargos ejecutivos y de mujeres profesionales trabajadoras del sector. (Anexo 11)

Las debilidades estuvieron relacionadas con los análisis infrecuentes de la política de cuadros con enfoque de género, los incumplimientos de la política de cuadros relacionados con la promoción de la reserva que fue seleccionada, aprobada y preparada y por último, el escaso número de mujeres en cargos decisorios en relación con la cantidad de mujeres del sector.

Existió un grupo de oportunidades en la sociedad que influían sobre el sector y que debían ser aprovechadas de conjunto con las fortalezas propias del mismo con el objetivo de superar las debilidades organizacionales identificadas. Ellas fueron, en orden de frecuencia: la voluntad política del Estado cubano de promover la participación femenina en los cargos decisorios; la igualdad de derechos y oportunidades de las mujeres y los hombres de ocupar cargos, según méritos y capacidades reflejada en la Constitución de la República; el proceso de actualización

de las normas legales y documentos rectores de la política de cuadros; las evaluaciones periódicas por convocatoria del Consejo de Estado acerca del cumplimiento del Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia de Beijing en los organismos; y el reconocimiento político de las debilidades existentes en la promoción de mujeres a cargos de dirección.

Las deficiencias en la implementación del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas; los inadecuados estilos de dirección identificados; la situación económica desfavorable en el país que obstaculiza el desempeño de la vida personal y familiar de los cuadros potencializada, en el caso de la mujer, por los prejuicios sociales que persisten de la cultura machista, constituyeron en orden descendente las amenazas que afectaban directamente al sector para lograr elevar el número de féminas en los cargos decisorios.

De igual forma, el Primer Secretario del Comité Central, General de Ejército Raúl Castro en el Informe Central al 7<sup>mo</sup> Congreso del PCC reconoce la presencia en la sociedad cubana de factores que influyen negativamente en la implementación de la política de cuadros: “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”, cuando hacía referencia 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.[8]

Por otra parte, en su discurso aparecen frases que refleja la voluntad política del Gobierno y el Partido cubano: “bajo la dirección del Partido debe proseguir elevándose la promoción de nuestras combativas féminas, especialmente a cargos decisorios en toda la nación” [8]



En los objetivos de la Primera Conferencia Nacional del PCC, se expresaron debilidades existentes en política de cuadros “la poca sistematicidad voluntad política para asegurar la promoción de mujeres...a cargos principales, sobre la base del mérito y las condiciones personales, así como las deficiencias en la selección y preparación de la reserva” [135]

La representación de las mujeres en los cargos decisorios se puede comprender, de forma integrada, la densidad y complejidad de los procesos de promoción de las mujeres a los cargos decisorios condicionada por el entorno social, histórico, político, económico y cultural, en que se desarrollaron dichos procesos. (Anexo 17)

#### Consideraciones finales

En el capítulo se presentaron los principales resultados de la investigación en el orden que se identificaron las categorías. Se confirmó la existencia de una segregación vertical en los cargos de dirección en el sector, las mujeres ocupan cargos ejecutivos y los hombres cargos directivos fundamentalmente. La triangulación de los datos permitió encontrar una correspondencia en las representaciones identificadas a partir de los grupos participantes y las actas de las comisiones de cuadros al comparar los cargos que se promueven a las mujeres con más frecuencia.

En cuanto a los requisitos para ocupar cargos de dirección, se manifestaron diferencias en las uno y otro sexo relacionadas con las normas, creencias y prácticas en las que funcionan las instituciones y en especial sus comisiones de cuadros.

En las representaciones socioculturales emanadas de los discursos de los cuadros se refleja una marcada influencia de la cultura social e institucional en los procesos de promoción que afectan fundamentalmente a las mujeres. Las metáforas “techo de cristal” y “suelo pegajoso” se evidenciaron en las interacciones que se producen en los procesos de promoción de las mujeres, sin que se visualicen los análisis con perspectivas de género.

## CONCLUSIONES

De las representaciones socioculturales sobre los cargos y niveles de dirección emergen múltiples enfoques relacionados con el género de la persona de la que emana el discurso, y del contexto en el que se produce.

Existe una socialización y se hacen referentes de comparación entre los cargos, los niveles de dirección y el género, como si los mismos estuviesen diseñados para ellos o para ellas.

La incorrecta aplicación e interpretación de las disposiciones legales relativas a la promoción de los cuadros, reduce sus posibilidades de las mujeres para compartir en igualdad de oportunidades, los cargos decisorios en el sector de la salud.

En las representaciones socioculturales sobre los requisitos para promover a un cargo decisorio subyacen condicionamientos de género: La aparición de requisitos no explícitos en los documentos rectores de la política de cuadros, los cuales atraviesan por un proceso de naturalización que le otorgan a la representación un carácter de evidencia válida entre las personas.

Las condicionantes que limitan la presencia de las mujeres en cargos decisorios están asociadas a las representaciones vinculadas a los roles de género, reforzadas por los comportamientos, normas y prácticas que se reafirman en las organizaciones y constituyen una fuente de explicación de los fenómenos que ocurren en el interior de las mismas.

Los significados que se generan en las personas durante los procesos de promoción contribuyen a la contextualización e historización de la presencia de las mujeres en los cargos de dirección; en ellos se reconocen la complejidad de lo social, lo histórico, lo cultural y la influencia que ejercen en los procesos de promoción.

## **RECOMENDACIONES**

Proponer a la comunidad científica continuar profundizando en los temas gerenciales en el sector de la salud desde sus propios actores, a la vez que se trabaje en las propuestas de cambios sustanciales progresivos dado el carácter general, social e intrínsecamente humano que los mismos representan para la sociedad y en específico para el sector.

Proponer a la Escuela Nacional de Salud Pública, como centro rector de la preparación de los cuadros, enfatizar en la utilización del enfoque de género durante los procesos docentes que se realicen en ella.

Sugerir a la Dirección de Cuadros del Ministerio de Salud Pública institucionalizar la perspectiva de género en los análisis de los procesos de promoción en todos los niveles de dirección, que permitan alcanzar una mayor presencia de las mujeres en los cargos decisorios.

Realizar talleres de sensibilización de género dirigido a los equipos de dirección y a los especialistas de las direcciones y departamentos de cuadros de las instituciones del sector de la salud.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rigat - Pflaum M. Gender Mainstreaming. Un enfoque para la igualdad de los géneros. Nueva Sociedad. [Internet] 2008 Ago [citado 28 Sep. 2016]; 218: Disponible en: [http://www.bligoo.com/media/users/2/111080/files/Gender%20Mainstreaming%20Prosur%202008\\_RIGAT.pdf](http://www.bligoo.com/media/users/2/111080/files/Gender%20Mainstreaming%20Prosur%202008_RIGAT.pdf)
2. Scott JW. El género: una categoría útil para el análisis histórico. Historical review. [Internet]. 1986 [citado 28 Sep. 2016]; 91: [aprox 7 p.]. Disponible en: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40525069/el\\_genero\\_Scott.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487453418&Signature=qmOoDnm%2Fwkl1Sc9nmbiEFYSxBVU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl\\_genero\\_Scott.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40525069/el_genero_Scott.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487453418&Signature=qmOoDnm%2Fwkl1Sc9nmbiEFYSxBVU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl_genero_Scott.pdf)
3. Rodríguez Figueredo MC. Identidad de género: una mirada más allá de las diferencias entre hombres y mujeres. Contribuciones a las Ciencias Sociales. [Internet]. 2012 [citado 28 Sep. 2016]; 7: [aprox 7 p.]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/21/mcrf.pdf>
4. Guzmán Guzmán IM, Muñoz Mayorca KA, Velázquez Moreno CC. Participación política de las mujeres en la sociedad salvadoreña y la incursión del sector femenino, en la vida política, en la Universidad de el Salvador en cargos de dirección y decisión. [Tesis]. San Salvador: Universidad de El Salvador; [Internet] 2016 [citado 28 Sep. 2016]. Disponible en: <http://ri.ues.edu.sv/11445/1/6-10-16.%20TESIS%20FINALcolor.pdf>
5. Caorsi Brunelli T. La incorporación y participación de las mujeres en cargos departamentales de las intendencias de Uruguay para los períodos 2005-2010 y 2010-2015. [Tesis]. Uruguay: Universidad de la República de Uruguay. [Internet] 2014 [citado 28 Sep. 2016]. Disponible en:

[https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/4970/1/TCP\\_CaorsiBrunelliTeresa.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/4970/1/TCP_CaorsiBrunelliTeresa.pdf)

6. Consejo de Estado de la República de Cuba. Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia de Beijing. 7 de Abril de 1997. Gaceta Oficial No. 14 ordinaria. 5 de mayo de 1997.
7. 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 de noviembre del 2007.
8. 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 [citado 18 Sep. 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)
9. Colás Bravo P, Villaciervos Moreno P. La interiorización de los estereotipos de género en jóvenes y adolescentes. [Internet] 2007 [citado 22 Sep. 2016]. Disponible en:  
<http://revistas.um.es/rie/article/view/96421/92631>
10. Castañeda Abascal IE, Astraín Rodríguez ME, Martínez Rodríguez V, Sarduy Sánchez C, Alfonso Rodríguez AC. Algunas reflexiones sobre el género. Rev Cubana de Salud Pública [Internet] 1999 [citado 28 Sep. 2016]. 25 (2): [aprox. 14 p.]. Disponible en:  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v25n2/spu04299.pdf>
11. Montesó Curto P. La construcción de los roles de género y su relación con el estrés crónico y la depresión en las mujeres. Comunitaria. [Internet] 2014 [citado 28 Sep. 2016] 8: [aprox. 24 p.]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4772541.pdf>

12. Marugán B. La igualdad de género, pieza fundamental de un nuevo contrato social. Gaceta sindical: reflexión y debate. [Internet]. 2014 Jun [citado 28 Sep. 2016]; (22): [aprox. 19 p.].  
Disponible en:<http://docpublicos.ccoo.es/cendoc/040398IgualdadGeneroPieza.pdf>
13. Echevarría León D. Estilos para dirigir: los factores personales y la cultura organizacional desde la perspectiva de género. Estudio de casos en empresas cubanas. [Tesis]. La Habana: Universidad de La Habana, 2008.
14. Montes-Muñoz MJ. Las culturas del nacimiento. Representaciones y prácticas de las mujeres gestantes, comadronas y médicos [Tesis]. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili; 2007. [Internet] 2007 [citado 28 Sep. 2016]. Disponible  
en:[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8421/MicrosoftWord1COMPLETOIascul\\_turadelna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8421/MicrosoftWord1COMPLETOIascul_turadelna.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
15. Monie MB. Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional. [Internet] 2014 [citado 28 Sep. 2016] 8: [aprox. 24 p.].  
Disponible  
en:<https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/viewFile/4649/7051>
16. Ministerio de Salud Pública. Anuario Estadístico de Salud 2016. [Internet] 2017 [citado 28 Mar 2017]. Disponible  
en:[http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario\\_Estad%C3%ADstico\\_de\\_Salud\\_e\\_2016\\_edici%C3%B3n\\_2017.pdf](http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario_Estad%C3%ADstico_de_Salud_e_2016_edici%C3%B3n_2017.pdf)
17. Castañeda Marrero AV. Estudio preliminar acerca de los cuadros y su reserva en el Ministerio de Salud Pública. La Habana: Centro de Estudios de la Mujer, 2000.

18. 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.
19. 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.
20. Álvarez Suárez M. Género: ¿qué? ¿dónde? y ¿para qué? [CD-ROM]. La Habana: UNFPA; 2010.
21. Lamas M. Usos, dificultades y posibilidades de la categoría de género. Revista de estudios de género: La Ventana. [Internet]; 2015 [citado 4 Oct 2016]; 1: [aprox. 53 p.]. Disponible en: <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/LV/article/view/2684>
22. Díaz Bernal Z. Representaciones socioculturales de la infertilidad y de su atención en los servicios de salud. [Tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2012.
23. Rigat Pflaum M. Los sindicatos tienen género. Fundación Friedrich Ebert. [Internet] 2008 [citado 4 Oct 2016]. Disponible en: <http://ww2.fesgenero.org/?folio=9POKY2D1E>
24. Aspiazu E. La inclusión de la perspectiva de género en el ámbito sindical: avances y limitaciones actuales. Una aproximación desde la literatura nacional e internacional. [Internet]. 2013 [citado 4 Oct 2016]. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/1834/1/01451.pdf>
25. Contreras Torres F, Pedraza Ortiz JE, Mejía Restrepo X. Mujeres y liderazgo empresarial. Diversitas [Internet]. 2012 [citado 4 Oct 2016]. 8 (1): [aprox. 12 p.]. Disponible en: <http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/236/389>

26. Baumgartner MS, Schneirder DE. Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development*. [Internet]. 2010 [citado 4 Oct 2016]. 37 (2): [aprox. 12 p.]. Disponible en:  
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894845309352242>
27. Pulido Rivera S. Liderazgo y mujer. *Dedica. Revista de Educação e Humanidades*. [Internet]. 2014 [citado 4 Oct 2016]. 6: [aprox. 12 p.]. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4734038>
28. Vasallo Barrueta N. *Ecos distantes, voces cercanas, miradas feministas*. La Habana: Editorial de la Mujer; 2015.
29. Lamus Canavae D. Localización geohistórica de los feminismos latinoamericanos. *Polis* [Internet]. 2009 [citado 4 Oct 2016]; 8 (24): [aprox. 15 p.]. Disponible en:  
<http://www.scielo.cl/pdf/polis/v8n24/art06.pdf>
30. Vázquez Lugo M, Ortiz Sánchez NL, Inda Hernández JC, Álvarez Aragón M, Rodríguez González DA. La mujer en la dirección de las Ciencias Médicas en Colón (1982-2014). *Rev. Med. Electrón.* [Internet] 2015 Sep.-Oct [citado 4 Oct 2016]. 37: [aprox. 9 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242015000500014&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242015000500014&script=sci_arttext)
31. Álvarez Suárez M. *Mujer y poder en Cuba*. *Temas*. [Internet]. 1998 [citado 4 Oct 2016]; 14: [aprox. 14 p.]. Disponible en:  
<http://xa.yimg.com/kq/groups/18167712/151162841/name/mujer+y+poder+en+cuba.pdf>
32. Caram León T. *Mujer y poder en Cuba*. [Internet]. La Habana: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; 2005. [citado 4 Oct 2016]; [aprox. 17 p.]. Disponible en:  
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/flacso/caram.pdf>



33. Peñate Leiva AI, Santillano Cárdenas I. La mujer joven y el ejercicio del poder. Revista de Sexología y Sociedad. [Internet] 2012 [citado 4 Oct 2016]; 48: [aprox. 22 p.]. Disponible en: <http://revsexologiaysociedad.sld.cu/index.php/sexologiaysociedad/article/viewFile/256/374>
34. Selva Olidi C, Pallares Parejo S, Sahagún Padilla MA. ¿Entre Obstáculos Anda el Camino? Trayectoria y Mujer Directiva. Revista Psicología: Organizações e Trabalho. [Internet] 2013 [citado 4 Oct 2016]; 13: [aprox. 13 p.]. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v13n1/v13n1a07.pdf>
35. Carosio A. El trabajo de las mujeres: desigualdad, invisibilidad y explotación. Revista Venezolana de Estudios de la Mujer. [Internet] 2010 [citado 4 Oct 2016]; 7 (13): [aprox. 7 p.]. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/pdf/rvem/v15n35/art01.pdf>
36. Cáceres Reche MP, Trujillo Torres JM, Hinojo Lucena FJ, Aznar Díaz I, García Carmona M. Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. Revista Educar. [Internet] 2012 [citado 4 Oct 2016]; 48: [aprox. 22 p.]. Disponible en: <http://educar.uab.cat/article/view/36/35>
37. Agut Nieto S, Martín Hernández P. Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. [Internet] 2007 [citado 4 Oct 2016]. Disponible en: [http://www.cop.es/delegaci/andocci/files/contenidos/vol25\\_2\\_7.pdf](http://www.cop.es/delegaci/andocci/files/contenidos/vol25_2_7.pdf)
38. Ramis Palmer MC, Mannasero Mas MA, Ferrer Pérez VA, García Buades E. ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. [Internet] 2007 [citado 4 Oct 2016]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597001>

39. Lerner G. La creación del patriarcado. [Internet]. 1990 [citado 4 Oct 2016]. Disponible en:<http://www.libroesoterico.com/biblioteca/Varios/VARIOS%203/151595186-La-Creacion-Del-PATRIARCADO.pdf>
40. Hartmann H. Un matrimonio mal avenido: hacia una unión más progresiva entre marxismo y feminismo. Revista Espiga. [Internet]. 2001 Jun [citado 4 Oct 2016]; 2(4): [aprox. 3 p.]. Disponible en: <http://201.196.149.98/revistas/index.php/espiga/article/view/735/628>
41. Menjivar Ochoa M. “¿Son posibles otras masculinidades? Supuestos teóricos e implicaciones políticas de las propuestas sobre masculinidad. Reflexiones. [Internet]. 2004 [citado 4 Oct 2016]; 83 (1): [aprox. 3 p.]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4796130>
42. Hernando A. Factores estructurales asociados a la identidad de género femenina. La no-inocencia de una construcción socio-cultural. [Internet]. 2000 [citado 4 Oct 2016]. Disponible en: <http://www.archaeology-gender-europe.org/docs/hernando.pdf>
43. Virgilí Pino D. Ser – ¿o no ser?– mujer dirigente en Cuba hoy. realidades y desafíos para la construcción de una identidad auténtica. Alternativas cubanas en Psicología. [Internet]. 2014 [citado 4 Oct 2016]; 2 (5): [aprox. 11 p.]. Disponible en:<http://www.observatorioperu.com/2014/Noviembre/web-Alternativas-cubanas-en-psicologia-v2n5.pdf#page=67>
44. Facio A. Feminismo, género y patriarcado. [Internet]. 1999 [citado 4 Oct 2016]. Disponible en: [http://portales.te.gob.mx/genero/sites/default/files/Genero,%20Derecho%20y%20Patriarcado.%20Alda%20Facio\\_0.pdf](http://portales.te.gob.mx/genero/sites/default/files/Genero,%20Derecho%20y%20Patriarcado.%20Alda%20Facio_0.pdf)

45. 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.
46. Engels F. El origen de la familia, la propiedad privada y el estado. México, Premiá Ed, 1989
47. Lozano Rubio S. Las causas de la subyugación femenina: lecciones del feminismo marxista. Estrat crític: revista d'arqueologia [Internet]. 2012 [citado 4 Oct 2016].; (6): [aprox. 14 p.]. Disponible en:  
<http://www.raco.cat/index.php/EstratCritic/article/view/265441/353026>
48. Young I. Marxismo y feminismo, más allá del "matrimonio infeliz" (una crítica al sistema dual). El cielo por asalto. [Internet]. 1992 [citado 4 Oct 2016]; 2 (4): [aprox. 16 p.]. Disponible en: [http://www.ovcmsalta.gob.ar/otras\\_publicaciones/Young-Marxismo-y-feminismo.pdf](http://www.ovcmsalta.gob.ar/otras_publicaciones/Young-Marxismo-y-feminismo.pdf)
49. D'Atri A. Feminismo y marxismo, más de 30 años de controversia. [Internet]. 2004 [citado 4 Oct 2016]. Disponible en:  
[http://www.archivochile.com/Mov\\_sociales/mov\\_mujeres/doc\\_muj\\_otros/MSdocmujotros0001.pdf](http://www.archivochile.com/Mov_sociales/mov_mujeres/doc_muj_otros/MSdocmujotros0001.pdf)
50. López Tutusaus T. Inserción de la mujer en el mercado laboral a inicios del siglo XXI. La Habana: Editorial CEDEM; 2015.
51. Gómez Gómez E. La valoración del trabajo no remunerado: una estrategia clave para la política de igualdad de género. En: OPS. La economía invisible y las desigualdades de género. La importancia de medir y valorar el trabajo no remunerado. Washington: OPS; 2008.

52. Organización Internacional del Trabajo. Iniciativa del centenario de la OIT sobre las mujeres en el trabajo – dónde estamos, cuáles son nuestras metas. Mesa redonda conmemorativa del Día Internacional de la Mujer; 2014. Ginebra. Disponible en:  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms\\_236105.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_236105.pdf)
53. Falcón VL. Hacia el reconocimiento de las desigualdades entre mujeres y varones en el mercado laboral del Chaco. El comportamiento de la segregación horizontal en los años 2001-2010. Revista Geográfica Digital IGUNNE [Internet] 2015 [citado 28 Sep. 2016]. 24: [aprox. 17 p.]. Disponible en:  
<http://hum.unne.edu.ar/revistas/geoweb/Geo24/archivos/falcon24.pdf>
54. Krause A, Castro P, Herrera R. Discriminación y segregación laboral 2000-2006. [Internet]. Santiago de Chile: Ministerio de Planificación; 2007 [citado 28 Sep. 2016]. Disponible en:  
[http://www.terapia-ocupacional.cl/documentos/miscelaneo/2007\\_MIDEPLAN\\_2007.pdf](http://www.terapia-ocupacional.cl/documentos/miscelaneo/2007_MIDEPLAN_2007.pdf)
55. Heller L. Diversidad de género en las organizaciones: empresas globales, culturas locales. [Tesis]. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas; 2012; [Internet] 2012 [citado 28 Sep. 2016]. Disponible en:  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1218\\_HellerL.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1218_HellerL.pdf)
56. ONU Mujeres. La economía feminista desde América Latina. Una hoja de ruta sobre los debates actuales en la región. [Internet] 2012 [citado 28 Sep. 2016]. Disponible en:  
<http://www.unwomen.org/~media/Headquarters/Media/Publications/es/Economiafeministadesdeamericalatina.pdf>

57. Lamelas Castellanos N, Aguayo Lorenzo A. Segregación y segmentación del mercado laboral en México. [Internet] 2010 [citado 29 Sep. 2016]. [aprox. 11 p.]. Disponible en: <http://www.usc.es/congresos/xiirem/pdf/101.pdf>
58. Luna LG. Género y movimientos sociales en América Latina. Boletín Americanista [Internet]. 1989 [citado 29 Sep. 2016]; [aprox. 11 p.]. Disponible en: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwienseOzZXKAhVIFh4KHdWyBI4QFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.raco.cat%2Findex.php%2FBoletinAmericanista%2Farticle%2Fdownload%2F98556%2F146153&usq=AFQjCNGQ9DwU9e920wKjlg\\_AAzmvxYZRMw&sig2=cCuAWKfyDIFI12TclAT9Hw&bvm=bv.110151844.d.dmo](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwienseOzZXKAhVIFh4KHdWyBI4QFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.raco.cat%2Findex.php%2FBoletinAmericanista%2Farticle%2Fdownload%2F98556%2F146153&usq=AFQjCNGQ9DwU9e920wKjlg_AAzmvxYZRMw&sig2=cCuAWKfyDIFI12TclAT9Hw&bvm=bv.110151844.d.dmo)
59. Biswas A. La tercera ola feminista: cuando la diversidad, las particularidades y las diferencias son lo que cuenta. Casas del Tiempo. [Internet] 2004 [citado 4 Oct 2016]; 6 (68): [aprox. 13 p.]. Disponible en: <http://www.difusioncultural.uam.mx/revista/sep2004/biswas.html>
60. Matos M, Paradis C. Los feminismos latinoamericanos y su compleja relación con el Estado: debates actuales. Revista de Ciencias Sociales [Internet]. 2013 Sep. [citado 4 Oct 2016]; 45: [aprox. 13 p.]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4162217>
61. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. Democracia paritaria: Un objetivo de desarrollo. [Internet] 2016 [citado 16 Ene 2017]. Disponible en: <http://oig.cepal.org/es/infografias/democracia-paritaria-un-objetivo-desarrollo>
62. Cuba entre los países de mayor presencia femenina en el Parlamento: ONU. Cubadebate [Internet]. 2015 Mar [citado 10 Mar 2017]; Sociedad: [aprox. 5 p.]. Disponible en:

<http://www.cubadebate.cu/noticias/2015/03/10/cuba-entre-los-paises-de-mayor-presencia-femenina-en-el-parlamento-onu/#.WMMWSTH2eav>

63. Discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, 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. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2015/09/27/raul-castro-para-avanzar-hacia-la-plena-realizacion-de-la-igualdad-de-genero-y-el-empoderamiento-de-la-mujer-es-preciso-ante-todo-el-logro-de-un-orden-internacional-justo-y-equitativo/>
64. Morales Cartaya A. Capital humano hacia un sistema de gestión de la empresa cubana. La Habana: Editora Política; 2009.
65. I Congreso del PCC: Tesis y resoluciones. Sobre el pleno ejercicio de la igualdad de la mujer. [Internet] 2011 [citado 22 Sep. 2016]. 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>
66. II Congreso del PCC: Resoluciones. Sobre el pleno ejercicio de la igualdad de la mujer. [Internet] 2011 [citado 22 Sep. 2016]. Disponible en: <http://congresopcc.cip.cu/wp-content/uploads/2011/03/II-Congreso-PCC.-Resoluciones-sobre-el-Pleno-Ejercicio-de-la-Igualdad-de-la-Mujer.pdf>
67. Consejo de Estado de la República de Cuba. Objetivos de Trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados por la Primera Conferencia Nacional del PCC. La Habana: Editora Política; 2012.

68. 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 de enero del 2003.
69. Castro Ruz F. Las luchas de Vilma. En: Reflexiones de Fidel, 20 de junio de 2007. CubaDebate [Internet]. [consultado 11 Mar 2017]. Disponible en:  
<http://www.cubadebate.cu/reflexiones-fidel/2007/06/20/luchas-vilma-espin/#.WMQROX1yXVg>
70. Consejo de Estado de la República de Cuba. Decreto-Ley No. 339 “De la Maternidad de la Trabajadora”. 10 de febrero de 2017. Gaceta Oficial No. 7 extraordinaria. 10 de febrero de 2017.
71. Consejo de Estado de la República de Cuba. Ley No. 13, “Ley de Protección e Higiene del Trabajo”. 28-de diciembre de 1977. Gaceta Oficial No. 48 ordinaria. 29-de diciembre de 1977.
72. Consejo de Estado de la República de Cuba. Ley No. 116, “Código del trabajo”. 16 de junio de 2014. Gaceta Oficial No. 29 extraordinaria. 17 de junio de 2014.
73. CEPAL. Informe regional sobre el examen y la evaluación de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing y el documento final del vigesimotercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General (2000) en los países de América Latina y el Caribe. [Internet] 2015 [citado 25 Sep. 2016]. Disponible en:  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37718/S1421043\\_es.pdf?sequence=4](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37718/S1421043_es.pdf?sequence=4)
74. Dictamen de la Comisión No. 3 de la Conferencia Nacional del PCC. [Internet] 2012 [citado 22 Sep. 2016]. Disponible en:  
[http://www.pcc.cu/pdf/congresos\\_asambleas/vi\\_congreso/comision3.pdf](http://www.pcc.cu/pdf/congresos_asambleas/vi_congreso/comision3.pdf)

75. 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.
76. Federación de Mujeres Cubanas. Informe Central al 8<sup>vo</sup> Congreso. [Internet]. 2015 Mar [citado 10 Mar 2017]; Sociedad: [aprox. 5 p.]. Disponible en:  
<http://www.mujeres.co.cu/comite%20nacional/textos/INFORME.pdf>
77. López Espinosa JA. Esquema factográfico de primicias médicas cubanas. Acimed. [Internet] 2004 [citado 14 Oct 2016]; 12 (5): [aprox. 2 p.]. Disponible en:  
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n5/aci06504.pdf>
78. Los Ministros de Salud Pública de Cuba. ACIMED. [Internet] 1998 [citado 14 Oct 2016]; 6: [aprox. 2 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94351998000300012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351998000300012)
79. Jorna Calixto AR, Castañeda Abascal IE. Barreras invisibles en el acceso a cargos de dirección en el sector salud. Internet] 2015 [citado 22 Oct 2016]. Disponible en:  
<http://www.convencionsalud2015.sld.cu/index.php/convencionsalud/2015/paper/view/210/630>
80. Núñez Domínguez T. Barreras en el acceso y la promoción profesional de las mujeres. Argumentos para el cambio en el sector audiovisual. Cuadernos Artesanos de Comunicación. [Internet] 2014 [citado 22 Oct 2016]. Disponible en:  
<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/30615/Pages%20from%20cac60-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



81. Rivera Duboué Y. Realidad y subjetividad de mujeres pertenecientes al sector emergente de la economía. En: Colectivo de autores, editores. Crisis, cambios económicos y subjetividad de las cubanas. La Habana: Félix Varela; 2004.p.29-46.
82. Colás Bravo P, Villaciervos Moreno P. La interiorización de los estereotipos de género en jóvenes y adolescentes. [Internet] 2007 [citado 22 Sep. 2016]. Disponible en:  
<http://revistas.um.es/rie/article/view/96421/92631>
83. Ramos A, Barberá E, Sarrió M. Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. [Internet] 2003 [citado 22 Sep. 2016]. Disponible en:  
<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/2080/2.%20Anuario%20de%20Psicolog%EDa,%2034%20%282003%29%20Ramos.pdf?sequence=1>
84. Barberá Heredia E, Sarrió Catalá M, Ramos López A. Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. [Internet] 2000 [citado 29 Sep. 2016]. Disponible en:  
<http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/57209.pdf>
85. Schein VE. A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. Journal of Social Issues. [Internet] 2001 [citado 22 Sep. 2016]; 57: [aprox. 13 p.].  
Disponible en:  
<http://web.comhem.se/u68426711/24/Schein2001GlobalLookPsychologicalBarriersWomensProgressManagement.pdf>
86. Rodríguez Garay R. La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. [Internet] 2009 [citado 22 Sep. 2016]. Disponible en:  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655>
87. Stoker JI, Van der Velde M, Lammers J. Factors Relating to Managerial Stereotypes: The Role of Gender of the Employee and the Manager and Management Gender Ratio. J Bus

- Psychol. [Internet] 2012 [citado 22 Sep. 2016]; 27: [aprox. 13 p.]. Disponible en:  
[http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3278615/pdf/10869\\_2011\\_Article\\_9210.pdf](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3278615/pdf/10869_2011_Article_9210.pdf)
88. Martín S. The labyrinth to leadership. American Psychological Association. [Internet] 2007 [citado 22 Sep. 2016]; 38: [aprox. 4 p.]. Disponible en:  
<http://www.apa.org/monitor/julaug07/labyrinth.aspxc>
89. Echevarría León D, Díaz Fernández I. Empleo y dirección en Cuba: una mirada desde la perspectiva de género. [Internet] 2009 [citado 22 Sep. 2016]. Disponible en:  
<http://wimn.redynet.com.ar/art%EDculos%20en%20word/2009%20empleo%20y%20direcci%F3n%20en%20cuba%20una%20mirada%20desde%20la%20perspectiva%20de%20g%E9nero.doc>
90. Barril A. Representaciones de género, poder y modelos de gestión presentes en la conversación pública de mujeres que ocupan cargos directivos en el estado: el caso del Ministerio de Agricultura. Revista Mad. [Internet] 2001 [citado 22 Sep. 2016]; 5: [aprox. 30 p.]. Disponible en:  
<http://www.revistadematematicas.uchile.cl/index.php/RMAD/article/viewFile/14827/15188>
91. González Gómez JE. La mujer en Colombia: una mirada desde el enfoque de género y su acceso a la alta gerencia del sector público. [Internet] 2014 [citado 22 Sep. 2016].  
Disponible en:  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13247/1/ensayo%20final%20especializacion%20Jenniffers.pdf>
92. Heilman ME. Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational leader. Journal of Social Issues. [Internet] 2001 [citado 22

Sep. 2016]; 57: [aprox. 17 p.]. Disponible en:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0022-4537.00234/abstract>

93. Aguilar NM. Reivindicar la igualdad de mujeres y hombres en la sociedad: una aproximación al concepto de género. Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales. [Internet] 2016 [citado 22 Nov 2017]; 11: [aprox. 11 p.]. Disponible en <http://www.revistabarataria.es/web/index.php/rb/article/view/152/150>
94. Campos Pavan Baptista P, Barbosa Merighi MA, Fernandes de Freitas G. El estudio de la fenomenología como una vía de acceso a la mejora de los cuidados de enfermería. Cultura de los cuidados: Revista de Enfermería y Humanidades. [Internet] 2011 [citado 29 Nov 2016]; 29: [aprox. 7 p.]. Disponible en: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/17446/1/Cultura\\_Cuidados\\_29\\_02.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/17446/1/Cultura_Cuidados_29_02.pdf)
95. Eisenberg M, Berkowitz B. El modelo Big6 para la solución de Problemas de Información. [Internet]. Colombia: Universidad ICESI; 2002 [citado 29 Nov 2016]: [aprox 5 p.]. Disponible en: <http://eduteka.icesi.edu.co/modulos/1/165/37/1>
96. Villalustre Martínez L, Del Moral Pérez ME. Mapas conceptuales, mapas mentales y líneas temporales: objetos “de” aprendizaje y “para” el aprendizaje en Ruralnet. Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa- RELATEC. [Internet] 2010 [citado 13 Nov 2016]; 9 (1): [aprox. 14 p.]. Disponible en: <http://mascvuex.unex.es/revistas/index.php/relatec/article/view/602/0>
97. Aguilar Tamayo MF. El mapa conceptual: un texto a interpretar. [Internet]. México: Universidad Autónoma de Morelos; 2004 [citado 13 Nov 2016]: [aprox 8 p.]. Disponible en. <http://eprint.ihmc.us/52/1/cmc2004-049.pdf>

98. Arellano de Loginow N. Metodología de los mapas conceptuales. [Internet]. EEUU: University of West Florida; 2005 [citado 13 Nov 2016]: [aprox 5 p.]. Disponible en: <http://www.ugr.es/~filosofia/recursos/innovacion/convo-2005/trabajo-escrito/mapas-conceptuales.htm>
99. Hernández-Sampieri R, Fernández-Collado C, Baptista P. Metodología de la Investigación. 4ta ed. México DF: McGraw-Hill Interamericana; 2006.
100. Jorna Calixto AR, Castañeda Abascal IE, Véliz Martínez PL. Construcción y validación de instrumentos para directivos de salud desde la perspectiva de género. Horizonte Sanitario [Internet] 2015. [citado 29 Nov 2016]; 14 (3): [aprox 21 p.]. Disponible en URL:<http://www.revistas.ujat.mx/index.php/horizonte/article/view/979/927>
101. Véliz Martínez PL, Berra Socarrás EM, Jorna Calixto AR, Sabina Martínez RR. Aplicación del método Delphi para la definición de funciones del especialista en medicina intensiva y emergencia. Rev Cub Med Int Emerg [Internet]. 2013; 12 (2): [aprox. 12 p.]. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/mie/vol12\\_2\\_13/mie03213.html](http://bvs.sld.cu/revistas/mie/vol12_2_13/mie03213.html)
102. Moreira Ríos I, Fariñas Reinoso AT. Guía de evaluación de la atención médica en un centro oftalmológico de Venezuela, 2008. [Internet] 2008 [citado 16 Feb 2017]. Disponible en: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/hie/vol50\\_1\\_12/a0108112.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/hie/vol50_1_12/a0108112.pdf)
103. Martínez Godínez VL. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación. [Internet]. 2013 [citado 29 Nov 2016]; 2: [aprox. 8 p.]. Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204012/Metodos\\_tecnicas\\_e\\_instrumentos\\_de\\_inv\\_e.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204012/Metodos_tecnicas_e_instrumentos_de_inv_e.pdf)
104. Rivera Sepúlveda AA, Jaimes Suárez DC, Pulga Cruz CA. Fundamentación epistemológica de una investigación en educación. Revista de la Universidad de La Salle. [Internet]. 2012

[citado 29 Nov 2016]; 57: [aprox. 27 p.]. Disponible

en:<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/767/683>

105. Juran JM, Blanton Godfrey A. Juran´s quality handbook. 5<sup>ta</sup>Ed. New York: McGraw-Hill Companies; 1998.
106. Mena AM, Méndez JM. La técnica de grupo de discusión en la investigación cualitativa. Aportaciones para el análisis de los procesos de interacción. Revista Iberoamericana de Educación [Internet]. 2009 [citado 29 Nov 2016]; 49(3): [aprox. 7 p.]. Disponible en:  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/2859Manriquev2.pdf>
107. Hernández Gómez LC. Desgaste profesional en especialistas en Medicina General Integral de la Atención Primaria de Salud. Plaza de la Revolución, 2007 y 2012 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2014 [citado 29 Nov 2016]. Disponible en:  
[http://tesis.repo.sld.cu/936/1/Lidia\\_C\\_Hdez.pdf](http://tesis.repo.sld.cu/936/1/Lidia_C_Hdez.pdf)
108. Díaz Olivera AP, Matamoros Hernández IB. El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la economía. [Internet]. 2011 Mar [citado 29 Nov 2016]. Disponible en:  
<http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>
109. Strauss A, Corbin J, Zimmerman E. Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. [Internet]. Medellín: Universidad de Antioquia; 2002 [citado 13 Nov 2016]: [aprox 5 p.]. Disponible en:  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38537364/Teoria\\_Fundamentada.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498602858&Signature=xlYgry6tGze5beSyad4YLR0qz3A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria\\_Fundamentada.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38537364/Teoria_Fundamentada.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498602858&Signature=xlYgry6tGze5beSyad4YLR0qz3A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_Fundamentada.pdf)

110. Aparicio Jiménez L. La situación laboral de la mujer en el medio urbano. [Internet]. España: Universidad Politécnica de Cartagena; 2013 [citado 29 Nov]. Disponible en:  
<http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3633/tfg223.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
111. Manrique Abad M. Los puestos de dirección en las empresas españolas bajo un enfoque de género. Situación y factores corporativos Asociados. [tesis]. Universidad de Valladolid. [Internet] 2012 [citado 29 Nov 2016]. Disponible en:  
<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1819/1/TFG-L75.pdf>
112. Zabudovsky G. México: Mujeres en cargos de dirección del sector privado. Revista Latinoamericana de Administración. [Internet]. 2007; [citado 3 Dic 2016]; 38: [aprox. 19 p.]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603803>
113. Todaro R, Godoy L, Abramo L. Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. Sociología del Trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad, [Internet] 2001 [citado 3 Dic 2016]; 42: [aprox. 31 p.]. Disponible en:  
<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a08>
114. De Garay A, Del Valle Díaz Muñoz G. Una mirada a la presencia de las mujeres en la educación superior en México. Rev. Iberoam. Educ. Super. [Internet]. 2012 [citado 3 Dic 2016]; 3 (6): [aprox. 20 p.]. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722012000100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722012000100001&script=sci_arttext)
115. Zabudovsky Kuper G. Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político en México. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. [Internet]. 2015 [citado 3 Dic 2016]; 60 (223): [aprox. 34 p.]. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S0185191815721318/1-s2.0-S0185191815721318-main.pdf?\\_tid=12974464-](http://ac.els-cdn.com/S0185191815721318/1-s2.0-S0185191815721318-main.pdf?_tid=12974464-)

[a688-11e6-88c4-](#)

[0000aacb361&acdnat=1478701584\\_2b572563be9c823c7165db4de66f8d51](#)

116. Pons Peregot 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* [Internet]. 2013 [citado 3 Dic 2016]; 9 (1): [aprox. 19 p.]. Disponible en:  
<http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/13234/Igualdad%20de%20Oportunidades%20de%20Genero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
117. Colaianni F. La actividad científica con perspectiva de género en la Universidad Nacional de Mar del Plata. [Internet]. 2015 [citado 3 Dic 2016]; [aprox. 19 p.]. Disponible en:  
<http://nulan.mdp.edu.ar/2533/1/colaianni.2015.pdf>
118. Ruiz Uribe MN. América Latina en la crisis global: Problemas desafíos. *Fronter Abierta*. [Internet]. 2013 [citado 3 Dic 2016]; [aprox. 232 p.]. Disponible en:  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140610034022/AmericaLatinaenlacrisisglobal.pdf#page=51>
119. Pautassi L. Equidad de género y calidad del empleo: las trabajadoras y los trabajadores en salud en Argentina. [Internet]. 2001 Dic [citado 10 Mar 2017]; *Sociedad*: [aprox. 5 p.]. Disponible en:  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6492/S01121081\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6492/S01121081_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
120. Bombino Companioni Y. Participación de la mujer en el sector de la salud en Cuba. *Reporte Técnico de Vigilancia* [Internet]. 2007 [citado 3 Dic 2016]; 12 (4). Disponible en:  
<http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/vigilancia/bombinoyeni.pdf>

121. Moncayo Orjuela B, Pizón López NP. Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. Panorama [Internet]. 2013; [citado 10 Ene 2017]. 7 (13): [aprox. 20 p.]. Disponible en: <http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/433/405>
122. Gelambí Torrell M. Mujeres en posiciones de alta responsabilidad en las empresas de América Latina. La igualdad de género según sus protagonistas. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo [Internet]. 2015 [citado 10 Ene 2017]. 7: [aprox. 30 p.]. Disponible en:  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37575704/Revista\\_N%C2%BA\\_7\\_art.\\_Gelambi\\_Torrell.\\_Mujeres\\_directivas\\_AL.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1476982900&Signature=UnuQT3dSjgJcUNuVgZ4Pq9nwqM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMujeres\\_en\\_posiciones\\_de\\_alta\\_responsabi.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37575704/Revista_N%C2%BA_7_art._Gelambi_Torrell._Mujeres_directivas_AL.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1476982900&Signature=UnuQT3dSjgJcUNuVgZ4Pq9nwqM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMujeres_en_posiciones_de_alta_responsabi.pdf)
123. Heller L. Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo [Internet] 2011 abr [citado 10 Ene 2017]. 3: [aprox. 20 p.]. Disponible en:  
[http://aidcmess.com.ar/jdownloads/Archivos%20de%20Investigaciones%20y%20trabajos%20de%20los%20Asociados/Tiago%20Nuez/revista\\_cesot\\_n\\_3.pdf#page=76](http://aidcmess.com.ar/jdownloads/Archivos%20de%20Investigaciones%20y%20trabajos%20de%20los%20Asociados/Tiago%20Nuez/revista_cesot_n_3.pdf#page=76)
124. Cáceres Reche MP, Sachicola A, Hinojo Lucena MA. Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. European Scientific Journal January. [Internet]. 2015; [citado 15 Ene 2017]. 11 (2): [aprox. 18 p.]. Disponible en:  
<http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/view/4975/4826>
125. Virgilí Pino D. Ser – ¿o no ser?– mujer dirigente en Cuba hoy. Realidades y desafíos para la construcción de una identidad auténtica. Revista Cubana de Alternativas en Psicología.



- [Internet]. 2014; [citado 15 Ene 2017]. 2 (5): [aprox. 18 p.]. Disponible en:  
<http://www.observatorioperu.com/2014/Noviembre/web-Alternativas-cubanas-en-psicologia-v2n5.pdf#page=67>
126. Albizu-Campos Espiñeira JC. Cuba. Escenarios demográficos hacia 2030. Novedades en Población. 2015 julio-diciembre; 9:6-26
127. Zaldúa G, Lodieu MT, Bottinelli M, Pawlowicz M P, Gaillard P, Barbieri A. Representaciones y Prácticas en los Actos de Salud desde los discursos de género. [Internet] 2010 [citado 15 Ene 2017]; Disponible en:  
<http://www.aacademica.org/maria.pia.pawlowicz/120.pdf>
128. Virgíli D, Alfonso R. Reto para la empresa cubana. Gestión de capital humano con perspectiva de género. Nueva Empresa. 2016 Jul; (5): 12-13
129. Huete R, Brotons M, Sigüenza MC. La desigualdad entre mujeres y hombres en el sector hostelero español. Estudios y Perspectivas en Turismo [Internet] 2016 [citado 15 Ene 2017]; 25: [aprox. 15 p.]. Disponible en:  
[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/52396/1/2016\\_Huete\\_etal\\_EPT.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/52396/1/2016_Huete_etal_EPT.pdf)
130. Eagly AH, Carli LL. Women and the Labyrinth of Leadership. Harvard business review [Internet] 2008 [citado 15 Ene 2017]; [aprox. 9 p.]. Disponible en:  
[https://www.researchgate.net/profile/Linda\\_Carli/publication/5957753\\_Women\\_and\\_the\\_labyrinth\\_of\\_leadership/links/0046351eeab13a8f9b000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Linda_Carli/publication/5957753_Women_and_the_labyrinth_of_leadership/links/0046351eeab13a8f9b000000.pdf)
131. Barberá Heredia E, Ramos A., Sarrió M, Candela C. Más allá del techo de cristal. Diversidad de género. Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales. [Internet] 2002 [citado 15 Ene 2017]; 40: [aprox. 14 p.]. Disponible en:  
<http://centreantigona.uab.es/docs/articulos/Sostre%20de%20vidre.pdf>

132. Vía Orellana F. Estilos de dirección y género. Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP. [Internet] 2003 [citado 15 Ene 2017]; 1(1) [aprox. 17 p.]. Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612003000100010](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612003000100010)
133. Jorna Calixto AR, Castañeda Abascal I. Estilos de dirección en salud en Cuba desde la perspectiva de género. Rev. Cubana Salud Pública. [Internet] 2015 [citado 15 Ene 2017]; 41(2): [aprox. 8 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000200009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000200009)
134. Ruiloba Núñez JM. Liderazgo político y género en el siglo XXI. Entramado. [Internet] 2013 [citado 15 Ene 2017]; 9 (1): [aprox. 8 p.]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4469443>
135. Castro Ruz R. Discurso en la clausura de la Primera Conferencia Nacional del Partido, en el Palacio de Convenciones, el 29 de enero, "Año 54 de la Revolución". Granma 29 Ene 2012 [citado 15 Ene 2017]. Disponible en: <http://www.granma.cu/discursos-raul/2012-01-29/lo-que-nos-corresponde-es-promover-la-mayor-democracia-en-nuestra-so-ciedad-empezando-por-dar-el-ejemplo-dentro-de-las-filas-del-partido>

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Amaro Cano AM. El Liderazgo ético del directivo de enfermería en una institución que aspira a Colectivo Moral. [Internet]. 2012 [citado 22 Sep. 2016]; Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n1412/infd131412.htm>
- Artilles Visbal L, Otero Iglesias J, Barrios Osuna I. Metodología de la investigación para las Ciencias de la Salud. La Habana: Ciencias Médicas; 2008
- Abendroth AK, Melzer S, Kalev A, Tomaskovic-Devey D. Women at work: women's access to power and the gender earnings gap [Internet]. 2017 [citado 12 Ene 2017]; 70 (1). Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0019793916668530>
- Agreda Arteaga S. Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. [Internet] 2016 [citado 22 Nov 2016]; 1: [aprox. 9 p.]. Disponible en: <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924/849>
- Camisón C. La gestión de la calidad por procesos. Técnicas y herramientas de calidad. [Internet]. España: Universidad Internacional de Rioja; 2010 [citado 13 Nov 2016]: [aprox 41 p.]. Disponible en: <http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/4/gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad-27844-completo.pdf>
- Catalá Polo R. Directivos públicos. Presupuesto y gasto público. [Internet] 2005 [citado 22 Sep. 2016]; 41: [aprox. 25 p.]. Disponible en: [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/41-10\\_RafaelCatalaPolo.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/41-10_RafaelCatalaPolo.pdf)
- Cervantes V. Interpretaciones del coeficiente Alpha de Cronbach. Avances en Medición. [Internet]. 2005 [citado 13 Nov 2016]; (1): [aprox. 20 p.]. Disponible en:

[http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo\\_1\\_Alfa\\_de\\_Cronbach\\_9-28\\_2.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf)

- Cuesta Santos A. Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia; 2005.
- Dávila Newman G. El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Revista de Educación Laurus. [Internet]. 2006 [citado 13 Nov 2016]; 18 (2): [aprox 38 p.]. Disponible en:  
[http://onildo.webcindario.com/electron/logica/razon\\_induc.pdf](http://onildo.webcindario.com/electron/logica/razon_induc.pdf)
- Delgado García G. Centenario del Ministerio de Salud Pública de Cuba (1909-2009). [Internet] 2010 [citado 13 Nov 2016]. 108: [aprox. 9 p.]. Disponible en:  
[http://bvs.sld.cu/revistas/his/his\\_108/his02108.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/his/his_108/his02108.htm)
- Delgado García G. Serie: precursores y forjadores de la Salud Pública Cubana, Dr. Roberto Pereda Chávez (1928-1977). [Internet] 1996 [citado 13 Nov 2016]. 22: [aprox. 4 p.]. Disponible en: [http://www.ensap.sld.cu/?q=catedra\\_pereda-precursores1](http://www.ensap.sld.cu/?q=catedra_pereda-precursores1)
- Donoso S, Benavides N, Cancino V, Castro M, López L. Análisis crítico de las políticas de formación de directivos escolares en Chile: 1980-2010. Revista brasileira de Educacao. [Internet] 2012 [citado 22 Sep. 2016]; 17 (49): [aprox. 28 p.]. Disponible en:  
[https://www.researchgate.net/profile/Victor\\_Cancino\\_Cancino/publication/262620209\\_Critical\\_analysis\\_of\\_the\\_School\\_Principals'\\_training\\_policies\\_in\\_Chile\\_1980-2010/links/54edcc1c0cf25da9f7f23339.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Victor_Cancino_Cancino/publication/262620209_Critical_analysis_of_the_School_Principals'_training_policies_in_Chile_1980-2010/links/54edcc1c0cf25da9f7f23339.pdf)
- Escalante Gómez E. Perspectivas en el análisis cualitativo. Theoria. [Internet]. 2009 [citado 13 Nov 2016]; 18 (2): [aprox 38 p.]. Disponible en:  
<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/194/v/v18-2/05.pdf>

- Flores Díaz JE. Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Teleinformática de la gobernación del estado Mérida. Sapienza Organizacional. [Internet] 2016 [citado 22 Nov 2016]; 5: [aprox. 24 p.]. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/7334/7204>
- García López T, Cano Flores M. El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. [Internet]: México: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas; 2011 [citado 13 Nov 2016]. Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- González García FM. Los mapas conceptuales de JD. Novak como instrumentos para la investigación en didáctica de las ciencias experimentales. Enseñanza de las Ciencias. [Internet] 1992 [citado 13 Nov 2016]; 10 (2): [aprox. 11 p.]. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/edlc/02124521v10n2/02124521v10n2p148.pdf>
- Inostroza J, Morales Casetti M, Fuenzalida J. Modernización del Sistema de Elección de Directivos del Estado: Un proceso inconcluso. Serie Sistemas Públicos. [Internet] 2011 [citado 22 Sep. 2016]; 7: [aprox. 18 p.]. Disponible en: [http://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/BLOQUET/Modernizacion\\_y\\_Regulacion/Modernizacion\\_Sistema\\_de\\_Eleccion\\_Directivos\\_Publicos.pdf](http://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/BLOQUET/Modernizacion_y_Regulacion/Modernizacion_Sistema_de_Eleccion_Directivos_Publicos.pdf)
- Jones M, Alles S, Tchintian C. Cuotas de género, leyes electorales y elección de legisladoras en América Latina. Revista de Ciencias Políticas. . [Internet] 2012 [citado 22 Nov 2016]; 32 (2): [aprox. 24 p.]. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/revcipol/v32n2/art01.pdf>
- Linares Borrell MA. ¿Cómo funciona la gestión de recursos humanos en los cuadros? [Internet] 2011 [citado 22 Sep. 2016]. Disponible en:

<http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA146742503&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=17265851&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>

- Martínez MA, Garrido A. Representación descriptiva y sustantiva: la doble brecha de género en América Latina. Revista Mexicana de Sociología [Internet] 2013 [citado 22 Nov 2016]; 32 (2): [aprox. 24 p.]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v75n3/v75n3a3.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. Documentos rectores del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana: Editora Política; 2006
- Ministerio de Salud Pública. Transformaciones necesarias en el Sistema de Salud Pública. La Habana; 2010. 3 p.
- Ministerio de Salud Pública. Objetivos y prioridades de trabajo 2010. La Habana; 2009.13-21 p.
- Ministerio de Salud Pública. Objetivos de trabajo e indicadores 2011. [Internet]. 2010 [citado 22 Nov 2016]; 2: [aprox. 25 p.]. Disponible en: [http://www.bvs.sld.cu/libros/objetivos\\_trabajo2011/objetivos\\_minsap\\_completo.pdf](http://www.bvs.sld.cu/libros/objetivos_trabajo2011/objetivos_minsap_completo.pdf)
- Ministerio de Salud Pública. Objetivos de trabajo y criterios de medida 2014. [Internet]. 2014 [citado 22 Nov 2016]; 2: [aprox. 3 p.]. Disponible en: [http://www.bvs.sld.cu/libros/objetivos2014/objetivos\\_2014.pdf](http://www.bvs.sld.cu/libros/objetivos2014/objetivos_2014.pdf)
- Ministerio de Salud Pública. Objetivos de trabajo y actividades principales 2015. **La Habana; 2014**
- Mohsen T, Dennick R. Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education. [Internet]. 2011 [citado 22 Nov 2016]; 2: [aprox. 3 p.]. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4205511/>

- Moráguez Iglesias A. El método Delphi. 2006 May 18 [citado 24 Ago 2016]. En: Gestipolis [Internet]. Bogotá, Colombia: WebProfit Ltda; c2000-2016. [aprox. 6 p.]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/canales6/eco/metodo-delphi-estadistica-deinvestigacion-cientifica.htm>
- Moreira MA. Mapas conceptuales y aprendizaje significativo. O ENSINO Revista Galáico Portuguesa de Sócio Pedagogia y Sócio-Lingüística. [Internet] 2002 [citado 13 Nov 2016]; 10 (2): [aprox. 10 p.]. Disponible en: <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1JHCDFL5N-V9GQ23-QG7/Mapas%20conceptuales%20y%20aprendizaje%20significativo.pdf>
- Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. Los bonos en la mira: aporte y carga para las mujeres. Publicación de las Naciones Unidas. [Internet] 2012 [citado 16 Oct 2016]. Disponible en: [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/49307/2012-1042\\_oig-issn\\_web.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/49307/2012-1042_oig-issn_web.pdf)
- Piñuel Raigada JL. Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Estudios de Sociolingüística. [Internet]. 2002 [citado 19 Ago 2016]: 3(1) [aprox 38 p.]. Disponible en: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31156298/A.Contenido.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478400318&Signature=0KjRQ5C7nOQwPJ2E%2F04zAYJO0Ns%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEpistemologia\\_metodologia\\_y\\_tecnicas\\_del.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31156298/A.Contenido.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478400318&Signature=0KjRQ5C7nOQwPJ2E%2F04zAYJO0Ns%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEpistemologia_metodologia_y_tecnicas_del.pdf)
- Ribas Bonet MA. Desigualdades de género en el mercado laboral: un problema actual. Barcelona: Departament d' Economia Aplicada-Universitat de les Illes Balears. [Internet]; 2004 [citado 28 Sep. 2016]. Disponible en: [http://dea.uib.cat/digitalAssets/128/128260\\_4.pdf](http://dea.uib.cat/digitalAssets/128/128260_4.pdf)

- 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 [Internet]. 2010 Dic [citado 24 Ago 2016]; 39 (3-4): [aprox 12 p.]. 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)
- Rodríguez CP, Soffia PC, Brain FF. Sistema de selección de directivos en Chile. Aprendizajes para la región1. Revista Ibero-americana de Educação. [Internet] 2015 [citado 22 Sep. 2016]; 69: [aprox. 26 p.]. Disponible en: [rieoei.org/rie69a05.pdf](http://rieoei.org/rie69a05.pdf)
- Ruíz-Falcó Rojas A. Herramientas de calidad. [Internet]. España: Universidad Pontificia de Madrid; 2009 [citado 29 Ago 2016]. [aprox 17 p.]. Disponible en:  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35708455/herracalidad.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478435244&Signature=GIZrAKuhTAjC8yyDMrfeshz%2B6cU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHERRAMIENTAS\\_DE\\_CALIDAD.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35708455/herracalidad.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478435244&Signature=GIZrAKuhTAjC8yyDMrfeshz%2B6cU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHERRAMIENTAS_DE_CALIDAD.pdf)
- Salgado JF, Moscoso S. Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del Psicólogo. [Internet] 2008 [citado 22 Sep. 2016]; 29 (1): [aprox. 9 p.]. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>
- Tomás Folch M, Guillamón Ramos C. Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. Revista de Educación. [Internet] 2009 sep-dic [citado 28 Sep. 2016]. 37: [aprox. 9 p.]. Disponible en:  
[http://www.revistaeducacion.mec.es/re350/re350\\_11.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re350/re350_11.pdf)
- Tula MI. Mujeres y política. Un panorama sobre la adopción de las cuotas de género y sus efectos en América Latina y Colombia. Revista Opera [Internet] 2015 [citado 22 Oct 2016];



16: [aprox. 25 p.]. Disponible en:

<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/4139/4483>

- Vázquez Lugo M, Ortiz Sánchez NL, Inda Hernández JC, Álvarez Aragón M, Rodríguez González DA. La mujer en la dirección de las Ciencias Médicas en Colón (1982-2014). Revista Médica Electrónica. [Internet] 2015 [citado 22 Oct 2016]; 16: [aprox. 25 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242015000500014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242015000500014)
- Vidal Correa F. La descentralización de los procesos de selección de candidatos en los partidos y su impacto en la nominación de mujeres en los Congresos Estatales de México. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. [Internet] 2013 [citado 22 Sep. 2016]; 217: [aprox. 25 p.]. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-19182013000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-19182013000100009&script=sci_arttext)
- WHO. Gender mainstreaming in development programming: guidance note. [Internet]. New York; 2014. [citado 24 Ago 2016]. [aprox 8 p.]. Disponible en URL: <http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/gendermainstreaming-issuesbrief-en%20pdf.pdf?v=1&d=20150220T190747>
- Zartha Sossa JW, Montes Hincapié JM, Toro Jaramillo ID, Villada HS. Método Delphi - Propuesta para el cálculo del número de expertos en un estudio Delphi sobre empaques biodegradables al 2032. Espacios [Internet]. 2014 [citado 24 Ago 2016]; 35 (13): [aprox. 18 p.]. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a14v35n13/14351310.html>

## **FUENTES DOCUMENTALES**

- Consejo de Estado de la República de Cuba. Definición y relación de cargos decisorios del Estado y el Gobierno. La Habana: Dirección de Cuadros del Estado y el Gobierno; 2012
- Consejo de Estado de la República de Cuba. Orientaciones para el Perfeccionamiento del Trabajo de Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana: Dirección de Cuadros del CECM; 2010
- Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos. Resolución No. 36. La Habana; 2010
- Ministerio de Salud Pública. Información estadística anual de cuadros y reservas. 2000-2016
- Ministerio de Salud Pública. Informes de balance de la Dirección de Cuadros.

## **FUENTES**

- Consejo de Estado de la República de Cuba. Decreto-Ley No. 234 “De la Maternidad de la Trabajadora”. 13 de agosto de 2003. Gaceta Oficial No. 14 extraordinaria. 12 de septiembre de 2003.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. Decreto-Ley No. 285 “Modificativo del Decreto-Ley No. 234 De la Maternidad de la Trabajadora”. 7 de septiembre 2011. Gaceta Oficial No. 029 extraordinaria. 7 de septiembre 2011.

## ANEXOS

**ANEXO 1**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN LA CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN  
DEL CUESTIONARIO**

La equidad de género en la promoción a cargos de dirección constituye hoy un tema de gran importancia en la actualidad.

Es por ello, le solicitamos su colaboración en la construcción y validación de un cuestionario que será aplicado en una investigación que se realizará en el sector de la salud vinculada a las representaciones socioculturales de género en los procesos de promoción de las mujeres a los cargos decisorios.

Para la obtención de sus criterios se aplicará el método Delphi caracterizado por el anonimato, la iteración con realimentación controlada, mediatizada y dirigida, en diferentes rondas, en la que se presentan todas las opiniones, lo cual indica el grado de acuerdo que se ha obtenido y la experiencia en el tema.

Usted es libre de participar o no en este estudio. Le garantizamos que no existe la posibilidad de divulgar la información personal brindada, ya que los instrumentos de recogida de la información son anónimos.

Por último, es necesario que conozca que los resultados del estudio, solo serán publicados con fines científicos y con información resumida, nunca de forma personalizada.

Esperamos contar con su ayuda y le solicitamos firmar el presente consentimiento informado.

Muchas gracias

## ANEXO 2

### TABLAS DEL PROCESAMIENTO DE LA DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIAS

Tabla 1. Reconocimiento del coeficiente de conocimientos o de información de las personas

Expertos	Valor reconocido de la información											Kc
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1						x						0,5
2				x								0,3
3										x		0,9
4											x	1
5									x			0,8
6								x				0,7
7										x		0,9
8									x			0,8
9									x			0,8
10									x			0,8
11										x		0,9
12					X							0,4
13										x		0,9
<b>Total</b>	0	0	0	1	1	1	0	0	4	4	1	

consultadas (Kc).

Tabla 2. Escala de valores para calcular el coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.		
	Alto	Medio	Bajo
1. Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
2. Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
3. Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05
4. Trabajos de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05
5. Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
6. Su intuición	0,05	0,05	0,05

Tabla 3. Resultados del procesamiento del coeficiente de argumentación de las personas consultadas (ka)

Expertos	Valores de las fuentes de argumentación						ka
	1	2	3	4	5	6	
1	0,1	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8
2	0,1	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,7
3	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1
4	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9
5	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8
6	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8
7	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1
8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1
9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1
10	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9
11	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1
12	0,2	0,2	0,05	0,05	0,05	0,05	0,6
13	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1

Tabla 4. Resultados del procesamiento para la determinación del coeficiente de competencias (K) de los expertos

Experto	Kc	Ka	K	Valoración
1	0,5	0,8	0.65	MEDIO
2	0.3	0,7	0.5	BAJO
3	0.9	1	0.95	ALTO
4	1	0,9	0.95	ALTO
5	0.8	0,8	0.8	ALTO
6	0.7	0,8	0.75	MEDIO
7	0.9	1	0.95	ALTO
8	0.8	1	0.9	ALTO
9	0.8	1	0.9	ALTO
10	0.8	0,9	0.85	ALTO
11	0.9	1	0.95	ALTO
12	0.4	0,6	0.5	BAJO
13	0.9	1	0.95	ALTO
			10,6/13=0,81	ALTO

Leyenda: Kc, coeficiente de conocimientos; Ka, coeficiente de argumentación; K, coeficiente de competencias.

### ANEXO 3

#### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO

Se consideraron las siguientes variables en el momento de la investigación.

##### VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y LABORALES

Variable	Descripción	Escala de medición	Definición de la escala de medición
Edad	Años	40-49 50-59 60-69 70 y más	En el bloque de identificación del cuestionario, la persona consigna la edad.
Sexo	Según sexo biológico de pertenencia.	Masculino Femenino	En el bloque de identificación del cuestionario, la persona consigna su condición biológica.
Cargo	Describe el puesto de dirección en el que se desempeña la persona encuestada.	- Ministro - Viceministro de salud - Director Nacional - Jefe de Departamento Independiente del nivel central - Director de unidad de subordinación nacional; - Rector de Universidad de Ciencias Médicas - Director Provincial de Salud	En el bloque de identificación del cuestionario, la persona consigna el cargo en el cual se desempeña en el momento de responder el cuestionario.

##### ELEMENTOS DE DIRECCIÓN Y GÉNERO

Elementos	Descripción	Escala de medición	Definición de la escala de medición
Requisitos que influyen en la promoción a cargos de dirección para las mujeres y los hombres	Dimensión que agrupó los siguientes requisitos: - formación técnica - profesional y experiencia. - Resultados en la trayectoria profesional; - Reconocimiento alcanzado en el desempeño de roles anteriores; - Ser fundador o fundadora de la institución de salud en la que se desempeña; - Propuesta realizada por el	Casi siempre, a veces y casi nunca, para mujeres y para hombres.	Se obtiene en la pregunta tres del cuestionario de acuerdo a, cómo la persona considera la frecuencia con la que influye, cada elemento en la selección de mujeres y de hombres.



Elementos	Descripción	Escala de medición	Definición de la escala de medición
	jefe o jefa inmediata superior del cargo que se propone; - Desempeño en sustituciones del jefe o jefa; - Nivel académico, docente e investigativo alcanzado; - Tránsito por diferentes cargos en el sistema; - Ser reserva del cargo		
Oportunidades de superación profesional para las mujeres	Circunstancias favorables para la superación profesional de las mujeres en relación con las de los hombres	Más, menos o igual que los hombres	Se obtiene en la pregunta cuatro del cuestionario, de acuerdo a cómo la persona considera las oportunidades de superación de las mujeres en comparación con los hombres.
Dificultades para la promoción de las mujeres	Impedimentos de las mujeres para ser promovidas a cargos de dirección en comparación con los hombres	Definitivamente no probablemente no indeciso probablemente sí definitivamente sí	Se obtiene en la pregunta cinco del cuestionario, de acuerdo a cómo la persona valora el grado de dificultad de las mujeres para promover a cargos de dirección en comparación con los hombres.
Grado de exigencia a las mujeres en cuanto a méritos y capacidades, para promover a cargos decisorios	Opiniones sobre los requerimientos para promover a cargos decisorios	Más, menos o igual que los hombres	Se obtiene en la pregunta seis del cuestionario, de acuerdo a cómo la persona opina la relación entre la exigencia a las mujeres para promover a cargos de dirección en comparación con la que se tiene en los hombres.
Grado de influencia en el desempeño en los cargos de dirección	Dimensión que agrupa aspectos que influyen en el desempeño de los cargos de dirección: - actividades domésticas; - nivel profesional de los subordinados; - estado de salud; - distancias o viajes diarios; - baja autoestima; - responsabilidades familiares; - poca flexibilidad en el horario laboral; - estereotipos culturales	Mucho, medianamente, poco, muy poco	Se obtiene en la pregunta siete del cuestionario, de acuerdo a cómo la persona valora el grado de influencia de los aspectos evaluados para su desempeño en el cargo.

Elementos	Descripción	Escala de medición	Definición de la escala de medición
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de preparación para ocupar el cargo;</li> <li>- insuficientes servicios de apoyo a las tareas domésticas en el lugar de residencia;</li> <li>- poco tiempo para las actividades sociales y recreativas;</li> <li>- Poco tiempo para el autocuidado;</li> <li>- conflicto en las relaciones de pareja;</li> <li>- sentimiento de culpabilidad por inatención a los roles de género, asignados socialmente</li> </ul>		
Estilos de dirección diferenciables según sexo	Categoría que agrupa las opiniones sobre diferencias en las formas de dirigir las mujeres y los hombres.	Medida en una escala dicotómica: Sí No	Se obtiene en la pregunta ocho del cuestionario, de acuerdo a la percepción de las personas de la existencia de diferencias en los estilos de dirección entre las mujeres y en los hombres.
Estilos de dirección atribuibles al género	Agrupar las diferentes formas de dirigir: <ul style="list-style-type: none"> <li>- autoritario;</li> <li>- paternalista;</li> <li>- democrático;</li> <li>- transformativos</li> <li>- colegiados;</li> <li>- burocrático;</li> </ul>	Medida en una escala dicotómica: Mujer Hombre	Se obtiene en la pregunta nueve del cuestionario, de acuerdo a la opinión de la persona percibe las características de los estilos de dirección de acuerdo al sexo.
Actividades del hogar	Hace referencia a la frecuencia que realizan las actividades del hogar seleccionadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpiar</li> <li>- Cocinar</li> <li>- lavar y/o planchar</li> <li>- cuidado de ancianos o de enfermos</li> <li>- compra de alimentos</li> <li>- planificación y administración de los alimentos</li> <li>- administración de la economía familiar</li> </ul>	Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca	Se obtiene en la pregunta 10 del cuestionario, de acuerdo a cómo la persona opina la frecuencia con que realiza las actividades del hogar seleccionadas.

Elementos	Descripción	Escala de medición	Definición de la escala de medición
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avituallamiento de ropa, productos de aseo y para la elaboración de los alimentos</li> <li>- toma de decisiones en el hogar</li> <li>- trabajos extra laborales</li> </ul>		
Red de apoyo familiar y social	Personas de quienes recibe el apoyo en las tareas del hogar para el desempeño laboral y como cuadro.	Medida en una escala dicotómica Sí No	Se obtiene en la pregunta 11 del cuestionario, de acuerdo a la opinión de las personas de las cuales recibe apoyo durante su desempeño.

## ANEXO 4

### TABLAS DEL PROCESAMIENTO DEL PROCESO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Tabla 1. Frecuencias acumuladas y relativas. Primera ronda de consultas

Aspectos a valorar	Frecuencias Acumuladas				Frecuencias Relativas		
	C1	C2	C3	Total	C1	C2	C3
Estructura del diseño general del cuestionario.	9	0	0	9	1,00	0	0
Cantidad de preguntas a responder.	5	4	0	9	0,55	0,45	0
Estructura y contenido de cada pregunta.	9	0	0	9	1,00	0	0
Interpretación de las preguntas.	9	0	0	9	1,00	0	0

Leyenda: C1: Adecuada      C2: Poco adecuada      C3: Inadecuada

Tabla 2. Frecuencias acumuladas y relativas. Segunda ronda de consultas

Aspectos a valorar	Frecuencias Acumuladas				Frecuencias Relativas		
	C1	C2	C3	Total	C1	C2	C3
Estructura del diseño general del cuestionario.	9	0	0	9	1,00	0	0
Cantidad de preguntas a responder.	9	0	0	9	1,00	0	0
Estructura y contenido de cada pregunta.	9	0	0	9	1,00	0	0
Interpretación de las preguntas.	9	0	0	9	1,00	0	0

Leyenda: C1: Adecuada      C2: Poco adecuada      C3: Inadecuada

Tabla 3. Distribución de los expertos que evaluaron los ítems en la categoría mucho, según los criterios de Moriyama. Primera ronda de Delphi.

Ítems	Razonable		Discrimina		Justificable		Claramente definido		Datos fáciles de obtener	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1	9	100	5	55,5	4	44,4	9	100	9	100
2	8	88,9	4	44,4	3	33,3	9	100	9	100
3	9	100	4	44,4	5	55,5	7	77,8	9	100
4	9	100	4	44,4	7	77,8	9	100	9	100
5	7	77,8	3	33,3	4	44,4	8	88,9	8	88,9
6	9	100	7	77,8	6	66,7	8	88,9	9	100
7	9	100	5	55,5	5	55,5	8	88,9	9	100
8	9	100	2	22,2	4	44,4	8	88,9	9	100
9	8	88,9	6	66,7	7	77,8	9	100	9	100
10	8	88,9	5	55,5	6	66,7	5	55,5	8	88,9
11	9	100	3	33,3	4	44,4	8	88,9	9	100
12	8	88,9	6	66,7	6	66,7	7	77,8	9	100

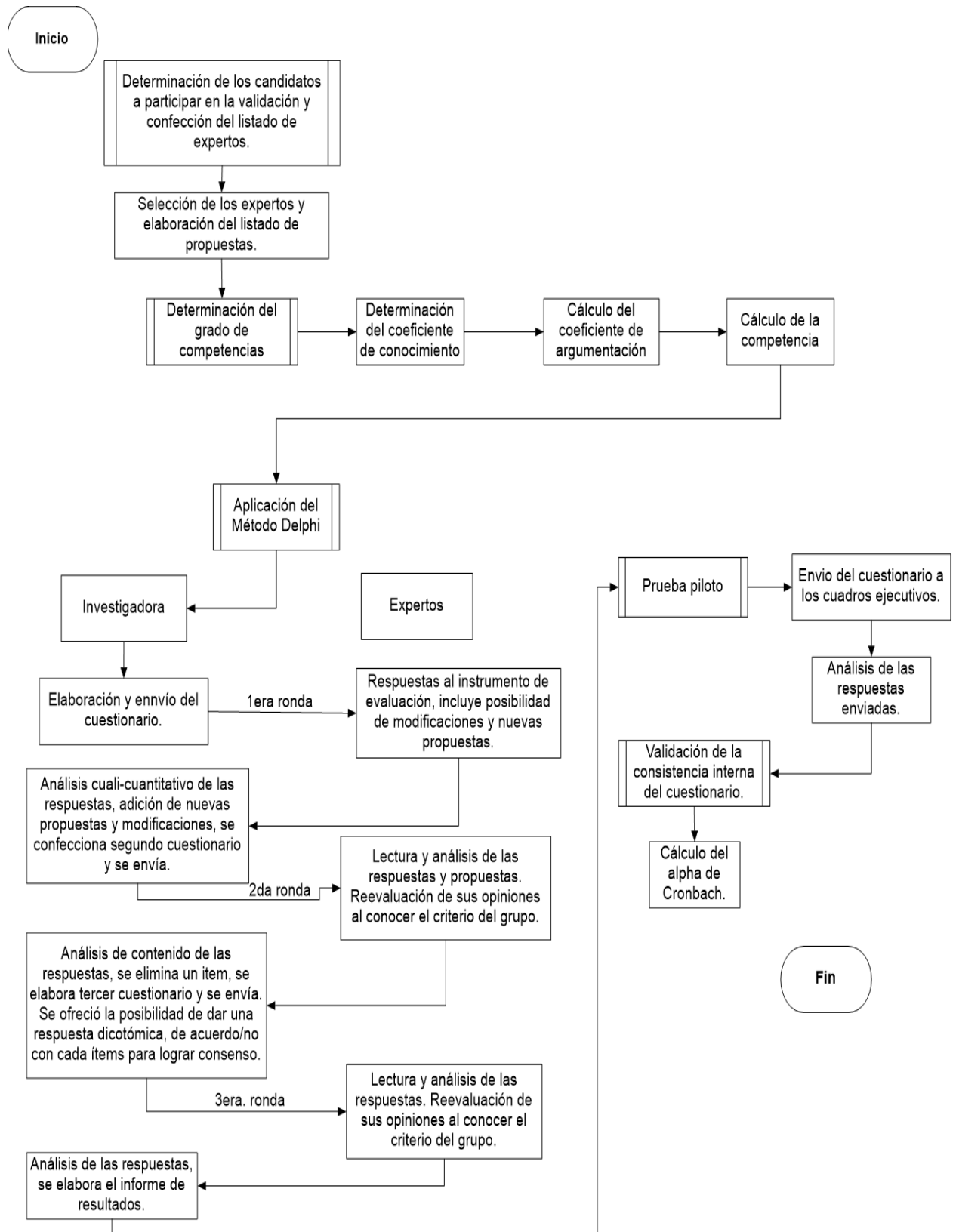
Tabla 4. Distribución de los expertos que evaluaron los ítems en la categoría mucho, según los criterios de Moriyama. Segunda ronda de Delphi.

Ítems	Razonable		Discrimina		Justificable		Claramente definido		Datos fáciles de obtener	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1	9	100	8	88,9	9	100	9	100	9	100
2	9	100	8	88,9	9	100	9	100	9	100
3	9	100	8	88,9	9	100	9	100	9	100
4	9	100	8	88,9	9	100	9	100	9	100
5	9	100	8	88,9	9	100	9	100	9	100
6	8	88,9	8	88,9	9	100	9	100	9	100
7	9	100	8	88,9	9	100	9	100	9	100
8	9	100	8	88,9	9	100	9	100	9	100
9	8	88,9	8	88,9	9	100	9	100	9	100
10	9	100	8	88,9	9	100	9	100	9	100
11	9	100	8	88,9	9	100	9	100	9	100

Tabla 5. Resultado del procesamiento del Alfa de Cronbach

<b>Items</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>1</b>	0,73
<b>2</b>	0,70
<b>3</b>	0,74
<b>4</b>	0,98
<b>5</b>	0,89
<b>6</b>	0,99
<b>7</b>	0,78
<b>8</b>	0,98
<b>9</b>	0,76
<b>10</b>	0,99
<b>11</b>	0,88

## ANEXO 5 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO



**ANEXO 6**  
**CUESTIONARIO A CUADROS EN CARGOS DECISORIOS**

La equidad de género en la promoción a cargos de dirección constituye un tema de mucha importancia en la actualidad. Es por ello que le solicitamos su colaboración para que responda a las siguientes interrogantes que le proponemos a continuación. Le garantizamos la confiabilidad en sus respuestas.

Lea las instrucciones cuidadosamente, encontrará proposiciones a las que debe responder con una sola opción y otras donde existen varias opciones, se incluyen preguntas abiertas.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

**Caracterización sociodemográfica**

Edad: (años cumplidos) \_\_\_\_

Pregunta 1. Marque con una X según corresponda:

Sexo: (1) Masculino \_\_ (2) Femenino \_\_

Pregunta 2. Cargo que ocupa actualmente: \_\_\_\_\_

**Elementos de dirección y género**

Pregunta 3: Marque con una X los elementos, que según su juicio, influyen en la promoción de mujeres y hombres a los cargos de dirección.

Elementos	Hombres			Mujeres		
	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Casi nunca
Formación técnica-profesional y experiencia						
Resultados en la trayectoria profesional						
Reconocimiento alcanzado en el desempeño de roles anteriores						
Ser fundador o fundadora de la institución de salud en la que se desempeña						
Propuesta realizada por el jefe o jefa inmediata superior del cargo que se propone						
Valoraciones en el desempeño en sustituciones del jefe o jefa						
Nivel académico, docente e investigativo alcanzado						
Tránsito por diferentes cargos en el sistema						
Ser reserva de cuadros						

Otros (1) Sí \_\_ (2) No \_\_ ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_



Pregunta 4: Las oportunidades de superación profesional que tienen las mujeres en su institución, con respecto a los hombres son:

(1) Mayores \_\_\_ (2) Iguales \_\_\_ Menores \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Pregunta 5: Considera usted que para las mujeres es más difícil promover a cargos de dirección que para los hombres”.

(5) Definitivamente sí: \_\_\_\_\_

(4) Probablemente sí: \_\_\_\_\_

(3) Indeciso: \_\_\_\_\_

(2) Probablemente no: \_\_\_\_\_

(1) Definitivamente no: \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Pregunta 6: Para promover a cargos decisorios a las mujeres se les exige, en cuanto a méritos y capacidades...

(1) Más que a los hombres \_\_\_ (2) Igual que a los hombres \_\_\_ (3) Menos que a los hombres \_\_\_

Pregunta 7. Marque con una X el grado de influencia que usted ha percibido como limitación para desempeñarse en los cargos según los siguientes aspectos:

Limitaciones	Mucho	Medianamente	Poco	Muy poco
Las actividades domésticas				
Las responsabilidades familiares				
Poco tiempo para las actividades sociales y recreativas				
Poco tiempo para el autocuidado				
Conflicto en las relaciones con su pareja				
Sentimiento de culpabilidad por inatención a los roles de género, asignados socialmente.				
Nivel profesional de los subordinados				
El estado de salud				
Distancia y/o viajes diarios				
Baja autoestima				
Poca flexibilidad en el horario laboral.				
Estereotipos culturales				
Falta de preparación para ocupar un cargo determinado.				
Insuficientes servicios de apoyo a las tareas domésticas en el lugar donde usted reside.				

Si considera que existen otras limitaciones, especifique cuáles: \_\_\_\_\_

Pregunta 8: ¿Es posible atribuir estilos de dirección diferenciados a hombres y a mujeres?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Pregunta 9: Marque con una X, el estilo que usted percibe que caracteriza a las mujeres y a los hombres en la dirección.

Estilos de dirección	Mujer	Hombre
Autoritario		
Paternalista		
Democrático		
Transformativos/creativos		
Colegiado		
Burocrático		

Pregunta 10: Marque con una X la frecuencia con que realiza habitualmente las siguientes tareas en su hogar.

Trabajo doméstico	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Limpiar					
Cocinar					
Lavar o planchar					
Cuidado de ancianos o de enfermos					
Compra de alimentos					
Planificación y administración de los alimentos					
Administración de la economía familiar					
Avituallamiento de ropa, productos de aseo y para la elaboración de los alimentos					
Toma de decisiones en el hogar					
Trabajos extralaborales					

Otros: Sí\_\_ No: \_\_. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Pregunta 11 Marque con una X de quién o de quienes recibe el apoyo en las tareas del hogar para su desempeño laboral y como cuadro.

Pareja: (1) Sí __ (2) No __	Hermano: (1) Sí __ (2) No __
Hijo: (1) Sí __ (2) No __	Hermana: (1) Sí __ (2) No __
Hija: (1) Sí __ (2) No __	Otros familiares: (1) Sí __ (2) No __
Madre: (1) Sí __ (2) No __	Vecinos o amistades: (1) Sí __ (2) No __
Padre: (1) Sí __ (2) No __	Otras personas: (1) Sí __ (2) No __
:	

## **ANEXO 7**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA RESPONDER EL CUESTIONARIO**

La equidad de género en la promoción a cargos de dirección, constituye un tema de mucha importancia en la actualidad.

Es por ello, le solicitamos su autorización para contar con su colaboración, que consideramos de suma importancia para esta investigación, pues sus criterios y experiencias emitidos en las preguntas de las entrevistas, cuestionarios o grupos de trabajo colectivo, enriquecerán el estudio.

Usted es libre de participar o no en este estudio. Le garantizamos que no existe la posibilidad de divulgar la información personal brindada, ya que los instrumentos de recogida de la información son anónimos. Por otra parte, se aplican en lugares con la privacidad necesaria y no se permite la presencia de extraños a la investigación.

Por último, es necesario que conozca que los resultados del estudio, solo serán publicados con fines científicos y con información resumida, nunca de forma personalizada.

Esperamos contar con su ayuda y le solicitamos firmar el presente consentimiento informado.

Muchas gracias

---

Firma del participante en la investigación

## ANEXO 8

### GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LOS CUADROS EN CARGOS DECISORIOS

La entrevista es parte de una investigación científica relacionada con la promoción a cargos decisorios desde la perspectiva de género en el sector salud. Tiene como fin identificar los aspectos asociados al cumplimiento de las funciones de dirección en uno y otro sexo, así como, elementos vinculados a la promoción de mujeres desde los niveles inferiores de dirección, por lo que le solicitamos su cooperación, voluntaria y anónima en el desarrollo del misma.

Los resultados que se obtengan serán usados exclusivamente con fines científicos. Requerimos de usted, para lograr los propósitos, que participe con interés y honestidad. Agradecemos su disposición a cooperar.

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Del entrevistado: Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

En relación a sus conocimientos y experiencia en las investigaciones de mujeres en cargos de dirección, por favor responda:

1. ¿Cuáles son los cargos de dirección en los que se desempeñan con más frecuencia las mujeres, y cuáles los hombres?
2. ¿Qué elementos influyen en la promoción de los cuadros para los hombres y cuáles para las mujeres?
3. A su consideración, ¿se les exige por igual los mismos requisitos a los hombres y a las mujeres para ocupar cargos de dirección?
4. ¿Cuáles son los requisitos que se exigen para promover a cargos decisorios en los hombres y cuáles en las mujeres?
5. ¿Qué elementos facilitan y cuáles obstaculizan la promoción de hombres y las mujeres a los cargos decisorios?
6. ¿Cuáles son los estilos de dirección que se le atribuyen a los hombres y cuáles a las mujeres?
7. ¿Cuáles consideras que han sido las principales barreras que existen entre las familias y las mujeres en cargo decisorios?
8. ¿Cuáles son las principales características que no deben faltar en un cuadro en cargo decisorio?
9. ¿Qué significa para su familia y para sus amigos que usted ocupe un cargo decisorio?

10. ¿Qué significa para usted, que una mujer y un hombre ocupen cargos decisorios?
11. ¿Cuáles son sus experiencias como cuadro en un cargo decisorio?
12. ¿Cuáles fueron las principales motivaciones para asumir este cargo? Indagar sobre la influencia de la familia para que asumiera o no el cargo.
13. ¿Desea añadir algún comentario? ¿Cuál?

## ANEXO 9

### GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A LOS INFORMANTES CLAVE

La entrevista es parte de una investigación científica relacionada con la promoción a los cargos decisorios desde la perspectiva de género en el sector salud. Tiene como fin identificar los aspectos asociados al cumplimiento de las funciones de dirección en uno y otro sexo, así como, elementos vinculados a la promoción de mujeres desde los niveles inferiores de jerarquía, por lo que le solicitamos su cooperación, voluntaria y anónima en el desarrollo del misma.

Los resultados que se obtengan serán usados exclusivamente con fines científicos. Requerimos de usted, para lograr nuestros propósitos, que participe con interés y honestidad. Agradecemos su disposición a cooperar.

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Entrevistador: \_\_\_\_\_

Del entrevistado: Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

En relación a sus conocimientos y experiencia en el sector salud, por favor responda:

1. ¿Cuáles son los cargos de dirección que ocupan con más frecuencia las mujeres y cuáles los hombres?
2. ¿Qué elementos influyen en la promoción de los cuadros para los hombres y cuáles para las mujeres?
3. A su consideración, ¿se les exige por igual los mismos requisitos a los hombres y a las mujeres para ocupar cargos decisorios?
4. ¿Cuáles son los requisitos que se exigen para los hombres y cuáles para las mujeres cuando se promueven a un cargo decisorio?
5. ¿Qué elementos facilitan y cuáles obstaculizan la promoción de hombres y las mujeres a los cargos decisorios?
6. ¿Qué experiencias tiene usted en sus investigaciones, acerca de los estilos de dirección que se le atribuyen a las mujeres y a los hombres?
7. ¿Cuáles son los documentos que relacionan las políticas de promoción de los cuadros con la promoción de las mujeres?

8. ¿Cuáles considera que han sido las principales barreras históricas para que las mujeres ocupen cargos decisorios?
9. ¿Desea añadir alguna sugerencia en relación con el proceso de promoción a los cargos de dirección en el organismo? ¿Cuáles?
10. ¿Qué significado tiene para usted la presencia de las mujeres en los cargos decisorios?
11. ¿Cuáles son sus experiencias en la actualidad relacionadas con las condicionantes que influyen en la promoción de las mujeres a los cargos decisorios?
12. ¿Desea añadir algo?

## ANEXO 10

### GUÍA PARA TÉCNICAS GRUPALES

Objetivo: Favorecer el intercambio de opiniones y experiencias entre los especialistas de cuadros de uno y otro sexo, respecto a la promoción de mujeres y hombres a cargos de dirección en el sector salud.

Nombre de la persona moderadora:

Nombres y apellidos del observador:

Listado de participantes:

Preguntas de estímulo para la participación:

1. Caracterice con una frase comparativa los estilos de dirección utilizados por los hombres y las mujeres que dirigen en el sector salud.
2. ¿Existen diferencias en los niveles de dirección que son nombrados con mayor frecuencia las mujeres y los hombres en el sector salud? ¿Cuáles?
3. ¿Qué elementos definen la promoción de las mujeres a cargos de dirección en las instituciones de salud?

Elementos a tener en cuenta.

1. Local seleccionado para el desarrollo de la técnica con capacidad y privacidad para los participantes, además ser neutral al tema en que se realice el ejercicio.
2. Higiene del local.
3. Respetar la participación y las ideas expresadas por las personas.
4. No interrumpir durante la exposición de las ideas.
5. Ser claros en las ideas que se expresen y breves.
6. Explicar desde el comienzo los objetivos de la técnica y la manera en que la misma se desarrollará.
7. Tiempo de duración (entre 1-2 horas)
8. Control sistemático del registro de la información por parte del observador - registrador.
9. Cierre de la actividad con el agradecimiento a las personas por su participación.



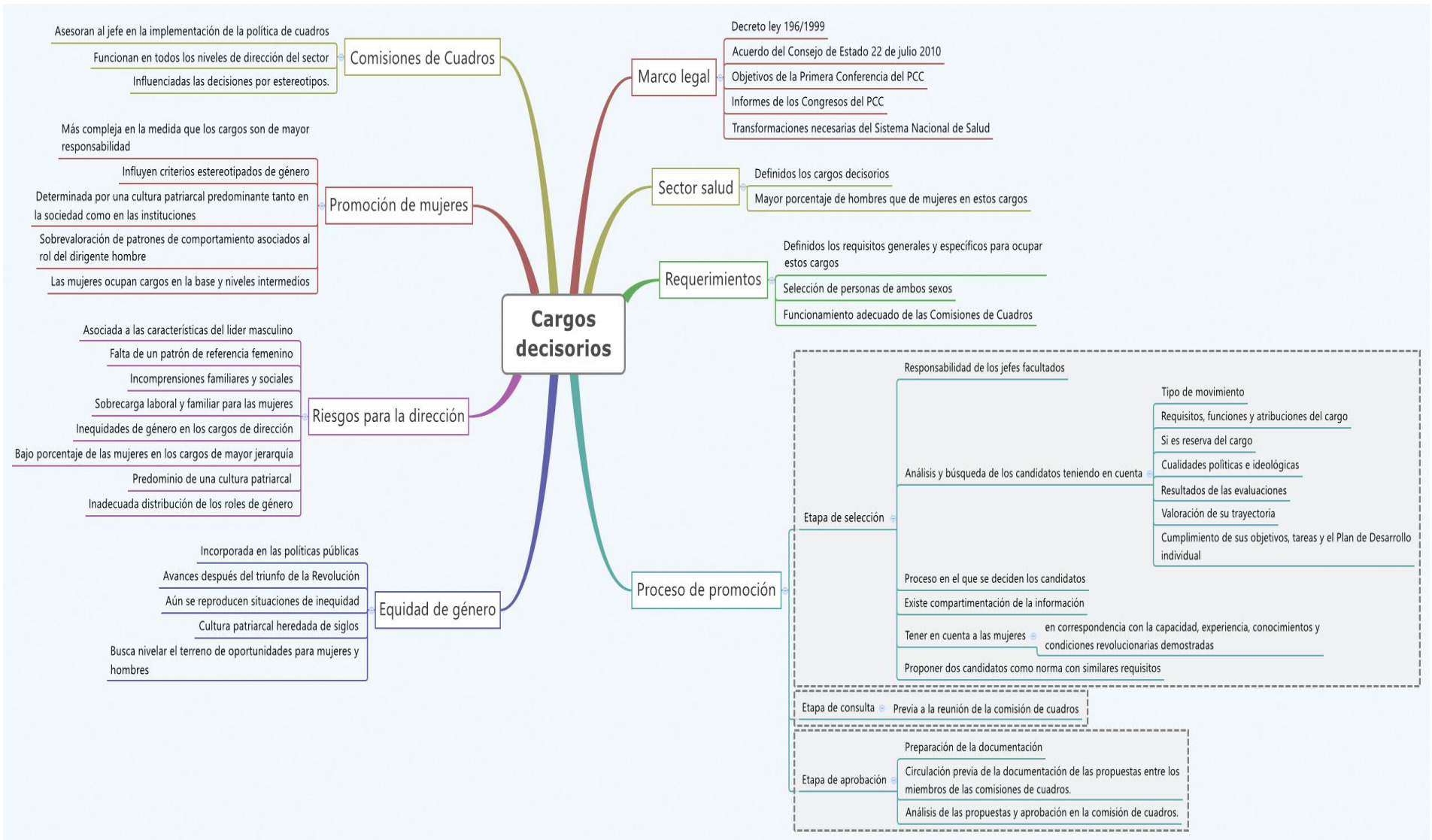
ANEXO 11

EVALUACIÓN DE LA INTENSIDAD DEL IMPACTO RELATIVO ENTRE LOS FACTORES INTERNOS EXTERNOS IDENTIFICADOS EN LA  
MATRIZ DAFO

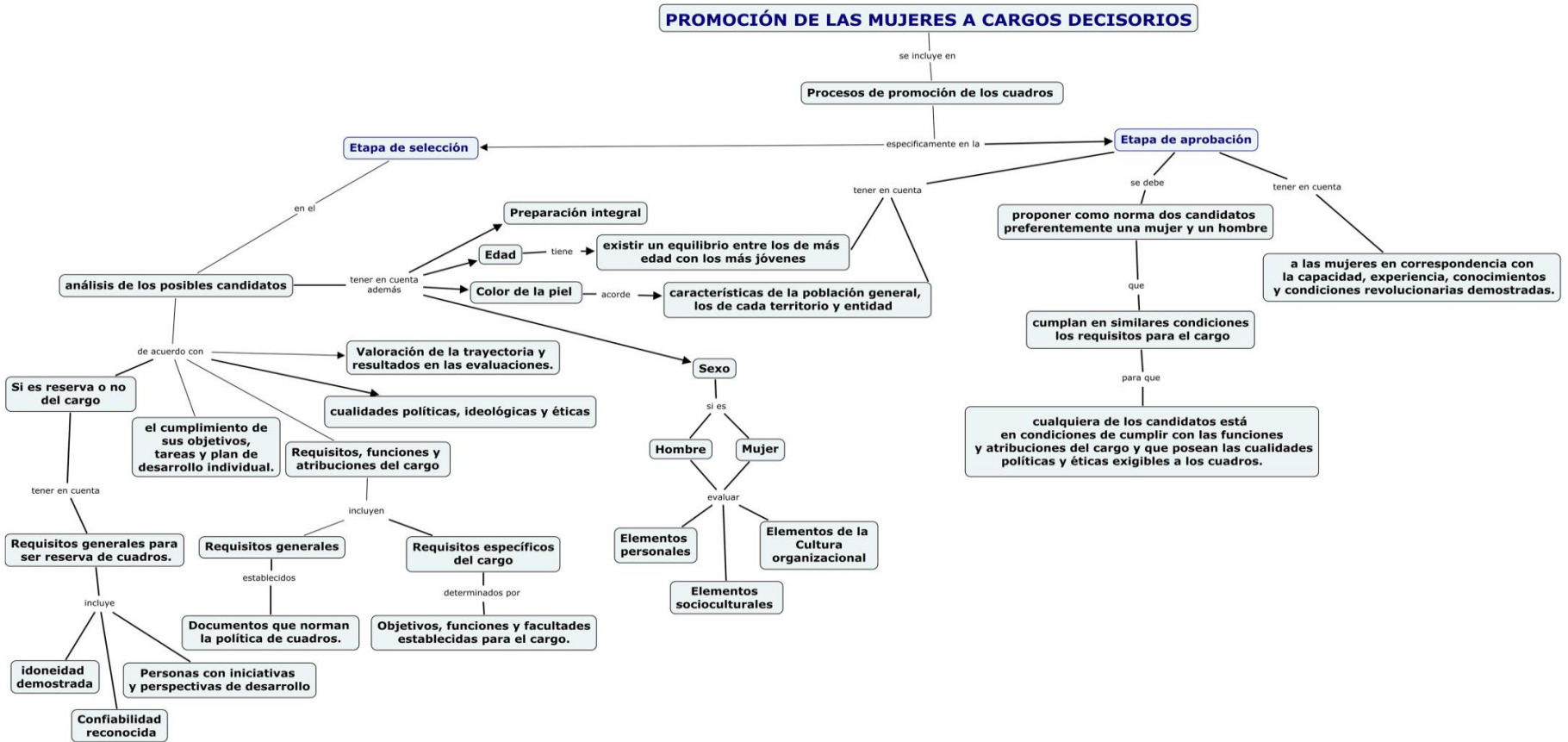
		FACTORES EXTERNOS																				
		OPORTUNIDADES									AMENAZAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3		0	0	0	0	1	1	0	0	0	29
		2	3	3	2	3	3	3	3	3	3		3	3	2	3	1	1	1	2	2	44
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	1	1	3	2	2	2	1	3	45
		4	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	2	2	2	0	1	46
		5	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	2	2	2	2	3	3	50
		6	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	0	1	2	0	2	0	2	40
		7	3	3	3	3	3	3	3	3	3		1	0	0	1	0	0	1	2	0	32
	72										188		282								98	
	DEBILIDADES	1	3	1	2	0	1	1	1	1	1		3	3	3	3	3	3	3	2	3	37
		2	0	0	0	0	0	0	0	0	0		3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
		3	1	1	1	0	2	0	0	1	0		3	3	2	3	1	1	2	3	3	27
		4	0	1	0	0	1	1	0	0	0		3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
5		2	0	0	0	2	1	1	1	0		3	3	2	3	2	2	2	3	3	30	
6		0	0	0	0	0	0	0	0	0		3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	
7		1	1	0	0	0	1	0	0	0		3	3	2	3	3	3	3	3	3	29	
8		1	1	2	0	1	1	0	2	1		3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	
9		3	1	3	1	1	2	1	1	1		3	3	3	3	2	2	2	3	3	38	
10		0	1	0	0	2	0	0	0	0		3	3	2	3	2	3	2	3	3	27	
11		3	3	3	2	0	2	1	1	1		3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
	35	31	30	24	31	30	25	28	25		49	46	35	46	38	37	39	40	44			

Leyenda: No impacto: 0 Débil impacto: 1 Impacto medio: 2 Impacto alto: 3

## ANEXO 12 MAPA MENTAL DE LOS CARGOS DECISORIOS



# ANEXO 13. MAPA CONCEPTUAL DE LA PROMOCIÓN DE LAS MUJERES A CARGOS DECISORIOS



**ANEXO 14**  
**CODIFICACIÓN ABIERTA: CATEGORÍAS, SUBCATEGORÍAS Y UNIDADES DE ANÁLISIS**

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Unidades de análisis</b>
<p><b>Representaciones sobre los cargos y niveles de dirección</b></p> <p>Formas de conocimiento socialmente elaboradas que contienen elementos informativos, cognitivos, ideológicos y normativos respecto a los cargos y niveles de dirección. [14]</p> <p>Abarcó las creencias, valores, actitudes y símbolos integrados en el sistema de interpretaciones de los humanos con el mundo, que organiza sus conductas y la comunicación social, con relación a los cargos y niveles de dirección.</p>	<p>- Segregación de los cargos y niveles de dirección según género</p> <p>Conjunto de conceptos que pertenecen a la categoría y le dan una claridad adicional y especificidad a las creencias elaboradas en torno a los cargos y niveles de dirección en que se desempeñan las mujeres y los hombres en el sector de la salud.</p> <p>Expresa cómo, dónde y por qué es probable que ocurra un fenómeno, en este caso la segregación de los cargos y los niveles de dirección, a nivel individual y colectivo, en correspondencia con el contexto social donde se desarrollan los individuos.</p>	<p>Cargos de dirección</p> <p>Niveles de dirección</p>
<p><b>Representaciones sobre los requisitos para la promoción de los cuadros</b></p> <p>Formas de conocimiento socialmente elaboradas que contienen elementos informativos, cognitivos, ideológicos y normativos respecto a los requisitos que deben cumplir las personas para ser promovidas a los cargos de cuadros. 14]</p> <p>Abarca las creencias, valores, actitudes y símbolos integrados en el sistema de interpretaciones de los humanos con el mundo, que organiza sus conductas y la comunicación social, con relación a los requisitos.</p>	<p>- Construcciones sociales en torno a los cargos y los niveles de dirección</p> <p>Valor simbólico asignado al desempeño de las mujeres en los cargos de dirección en el contexto social y las relaciones que se establecen en su interior (redes sociales, familiares, relaciones de pareja).</p>	<p>Valor simbólico de los conflictos entre la vida familiar y laboral.</p> <p>Roles asignados y asumidos por mujeres y hombres relativos al desempeño en los cargos.</p>
	<p>-Requisitos naturalizados</p> <p>Modo como se perciben y conciben los requisitos para ser promovidos a los cargos de dirección, de acuerdo con la información que poseen los individuos, y su influencia en las decisiones que se acuerdan en las comisiones de cuadros.</p>	<p>Percepción de los requisitos</p> <p>Percepción sobre la influencia de los requisitos en las comisiones de cuadros.</p>
	<p>- Relación entre los requisitos normados y los naturalizados</p> <p>Cualidad del vínculo que se establece entre los requisitos normados en los documentos rectores de la política de cuadros y los naturalizados en las personas.</p>	<p>Sentido y dirección de las relaciones entre el cumplimiento de los requisitos normados y los naturalizados.</p>

Categorías	Subcategorías	Unidades de análisis
<p><b>Representaciones sobre la influencia de la cultura patriarcal</b></p> <p>Formas de conocimiento socialmente elaboradas que contienen elementos informativos, cognitivos, ideológicos y normativos respecto a los cargos y niveles de dirección. [14]</p> <p>Abarcó pautas culturales, prácticas, creencias, estereotipos y representaciones individuales que establecieron presunciones básicas, donde el hombre se mantiene como la norma y medida, de los comportamientos sociales.</p>	<p>- Sociedad</p> <p>Conjunto de ideas relacionadas con los problemas de la sociedad que repercuten en las mujeres y le ocasionan sobrecarga de trabajo.</p>	<p>Patrones de comportamientos sociales, culturales y familiares</p> <p>Obstáculos objetivos y subjetivos que limitan la promoción de las mujeres</p>
	<p>- Familia</p> <p>Conjunto de ideas y creencias relacionadas con la influencia de la familia sobre la toma de decisiones de las mujeres.</p>	
	<p>-Cultural</p> <p>Modo en que se percibe la influencia de las tradiciones y costumbres en los procesos de promoción a cargos de dirección de mujeres y hombres.</p>	
	<p>- Personal</p> <p>Conjunto de ideas relacionadas con las limitaciones que expresan las mujeres para no ocupar cargos de dirección, sus motivaciones, desmotivaciones y los elementos relacionados con las características de su fenotipo.</p>	<p>Patrones de comportamientos individuales</p> <p>Obstáculos objetivos y subjetivos individuales en las mujeres</p>
<p><b>Representaciones sobre la influencia de la cultura de las instituciones</b></p> <p>Formas de conocimiento socialmente elaboradas que contienen elementos informativos, cognitivos, ideológicos y normativos respecto a los cargos y niveles de dirección. [14]</p> <p>Abarcó las ideas, valores, normas, atributos y supuestos imperantes, asociados al sexo y a la forma en que se organizaron los procesos en las instituciones.</p>	<p>- Institucional</p> <p>Incluye las frases relacionadas con los modelos de dirección y a los procesos que forman parte de la política de cuadros.</p>	<p>Patrones, creencias, opiniones y prácticas que se generan en las instituciones durante los procesos de selección</p>
	<p>- Métodos y estilos de dirección</p> <p>Manera en que se relacionan las formas empleadas en la dirección, la utilización del tiempo y su repercusión en las familias de los cuadros.</p>	<p>Obstáculos que se generan a partir del modelo de dirección dominante</p>

**ANEXO 15**  
**TABLAS DE RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO DEL CUESTIONARIO**

Tabla 1. Frecuencia de los requisitos que se tienen en cuenta en la promoción a los cargos de cuadros, según sexo

Frecuencia de los requisitos	En la promoción de los hombres				En la promoción de las mujeres			
	Hombres n=43		Mujeres n=26		Hombres n=43		Mujeres n=26	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Formación técnica - profesional y experiencia								
<b>Casi siempre</b>	28	<b>65,1</b>	16	<b>61,5</b>	26	<b>60,5</b>	19	<b>73,1</b>
A veces	15	34,9	10	38,5	16	37,2	6	23,1
Casi nunca	0	0,0	0	0,0	1	2,3	1	3,8
Resultados en la trayectoria profesional								
<b>Casi siempre</b>	26	<b>60,5</b>	15	<b>57,7</b>	23	<b>53,5</b>	16	<b>61,5</b>
A veces	15	34,9	10	38,5	17	39,5	8	30,8
Casi nunca	2	4,7	1	3,8	3	7,0	2	7,7
Reconocimiento en el desempeño de cargos anteriores								
<b>Casi siempre</b>	23	<b>53,5</b>	16	<b>61,5</b>	23	<b>53,5</b>	18	<b>69,2</b>
A veces	18	41,9	9	34,6	16	37,2	7	26,9
Casi nunca	2	4,7	1	3,8	4	9,3	1	3,8
Fundador de la institución de salud								
Casi siempre	5	11,6	2	7,7	3	7,0	3	11,5
A veces	10	23,3	10	38,5	11	25,6	10	38,5
<b>Casi nunca</b>	28	<b>65,1</b>	14	<b>53,8</b>	29	<b>67,4</b>	13	<b>50,0</b>
Propuesta realizada por el jefe o jefa inmediata superior								
Casi siempre	15	34,9	17	<b>65,4</b>	10	23,3	13	<b>50,0</b>
A veces	22	<b>51,2</b>	7	26,9	25	<b>58,1</b>	9	34,6
Casi nunca	6	14,0	2	7,7	8	18,6	4	15,4
Desempeño en sustituciones del jefe o jefa								
Casi siempre	13	30,2	12	46,2	11	25,6	13	<b>50,0</b>
A veces	19	<b>44,2</b>	13	<b>50,0</b>	20	<b>46,5</b>	11	42,3
Casi nunca	11	25,6	1	3,8	12	27,9	2	7,7
Nivel académico, docente e investigativo								
Casi siempre	17	<b>39,5</b>	10	38,5	16	<b>37,2</b>	11	<b>42,3</b>
A veces	12	27,9	13	<b>50,0</b>	15	34,9	11	<b>42,3</b>
Casi nunca	14	32,6	3	11,5	12	27,9	4	15,4
Tránsito por cargos en el sistema								
Casi siempre	15	34,9	14	<b>53,8</b>	14	32,6	13	<b>50,0</b>
A veces	26	<b>60,5</b>	10	38,5	25	<b>58,1</b>	12	46,2
Casi nunca	2	4,7	2	7,7	4	9,3	1	3,8
Reserva de cuadros								
Casi siempre	11	25,6	7	26,9	12	27,9	8	30,8
A veces	22	<b>51,2</b>	17	<b>65,4</b>	17	<b>39,5</b>	15	<b>57,7</b>
Casi nunca	10	23,3	2	7,7	14	32,6	3	11,5

Nota. Cuadro resumen

Tabla 2. Frecuencia de las limitaciones para el desempeño de los cuadros según sexo.

Nota: Cuadro resumen

Limitaciones para el desempeño	Mucho				Medianamente				Poco				Muy poco			
	Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Las actividades domésticas	5	11,6	7	26,9	8	18,6	9	34,6	2	4,7	4	15,4	28	65,1	6	23,1
Las responsabilidades familiares	3	7,0	6	23,1	7	16,3	7	26,9	8	18,6	7	26,9	25	58,1	6	23,1
Poco tiempo para las actividades sociales y recreativas	8	18,6	7	26,9	5	11,6	11	42,3	7	16,3	2	7,7	23	53,5	6	23,1
Poco tiempo para el autocuidado	5	11,6	6	23,1	5	11,6	12	46,2	8	18,6	1	3,8	25	58,1	7	26,9
Conflicto en las relaciones con su pareja	0	0,0	5	19,2	8	18,6	7	26,9	8	18,6	3	11,5	27	62,8	11	42,3
Sentimiento de culpabilidad por inatención a los roles de género.	0	0,0	3	11,5	7	16,3	5	19,2	6	14,0	7	26,9	30	60,8	11	42,3
Nivel profesional de los subordinados	9	20,9	4	15,4	9	20,9	8	30,8	11	25,6	3	11,5	14	32,6	11	42,3
El estado de salud	3	7,0	0	0,0	5	11,6	8	30,8	10	23,3	5	19,2	25	58,1	13	50,0
Distancia o viajes diarios	5	11,6	2	7,7	6	14,0	6	23,1	7	16,3	3	11,5	25	58,1	15	57,7
Baja autoestima	5	11,6	0	0,0	1	2,3	0	0,0	6	14,0	4	15,4	31	72,1	22	84,6
Poca flexibilidad en el horario laboral.	4	9,3	5	19,2	10	23,3	8	30,8	5	11,6	4	15,4	24	55,8	9	34,6
Estereotipos culturales contrarios a la presencia de la mujer en la dirección.	4	9,3	2	7,7	6	14,0	4	15,4	7	16,3	3	11,5	26	60,5	17	65,4
Falta de preparación para ocupar el cargo.	6	14,0	2	7,7	8	18,6	4	15,4	14	32,6	7	26,9	15	34,9	13	50,0
Insuficientes servicios de apoyo a las tareas domésticas.	10	23,3	11	42,3	4	9,3	3	11,5	5	11,6	3	11,5	24	55,8	9	34,6

Tabla 3. Redes familiares y sociales de apoyo en el desempeño de hombres y mujeres en los cargos decisorios

Redes sociales de apoyo	Hombres n=43				Mujeres n=26			
	Sí		No		Si		No	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<b>Pareja</b>	42	97,7	1	2,3	18	69,2	8	30,8
<b>Hijo</b>	17	39,5	26	60,5	6	23,1	20	76,9
<b>Hija</b>	15	34,9	28	65,1	14	53,8	12	46,2
<b>Madre</b>	2	4,7	41	95,3	9	34,6	17	65,4
<b>Padre</b>	3	7,0	40	93,0	0	0,0	26	100
<b>Hermano</b>	3	7,0	40	93,0	3	11,5	23	88,5
<b>Hermana</b>	2	4,7	41	95,3	1	3,8	25	96,2
<b>Otros familiares</b>	10	23,3	33	76,7	5	19,2	21	80,8
<b>Vecinos o amistades</b>	11	25,6	32	74,4	6	23,1	20	76,9
<b>Otras personas</b>	11	25,6	32	74,4	9	34,6	17	65,4

Tabla 4. Presencia de estilos de dirección diferenciados en las mujeres y hombres según sexo

Estilos de dirección diferenciados por sexo	Hombres		Mujeres	
	No.	%	No	%
<b>Sí</b>	20	46,5	14	53,8
<b>No</b>	23	53,5	12	46,2
<b>Total</b>	43	100	26	100



Tabla 5. Estilos de dirección atribuibles a mujeres y hombres según sexo

Estilo de dirección	Hombres n= 43		Mujeres n=26	
	No.	%	No.	%
<b>Autoritario</b>				
Ninguno	8	18,6	8	30,8
Hombres	<b>24</b>	<b>55,8</b>	<b>10</b>	<b>61,5</b>
Mujeres	1	2,3	0	0,0
Ambos	10	23,3	2	7,7
<b>Paternalista</b>				
Ninguno	10	23,3	11	42,3
Hombres	4	9,3	4	15,4
Mujeres	<b>17</b>	<b>39,5</b>	<b>9</b>	<b>34,6</b>
Ambos	12	27,9	2	7,7
<b>Democrático</b>				
Ninguno	6	14,0	3	11,5
Hombres	2	4,7	0	0,0
Mujeres	<b>12</b>	<b>27,9</b>	<b>13</b>	<b>50,0</b>
Ambos	23	53,5	10	38,5
<b>Transformativo</b>				
Ninguno	4	9,3	3	11,5
Hombres	7	16,3	3	11,5
Mujeres	7	16,3	<b>10</b>	<b>38,5</b>
Ambos	<b>25</b>	<b>58,1</b>	<b>10</b>	<b>38,5</b>
<b>Colegiado</b>				
Ninguno	7	16,3	4	15,4
Hombres	2	4,7	3	11,5
Mujeres	13	30,2	9	34,6
Ambos	<b>21</b>	<b>48,8</b>	<b>10</b>	<b>38,5</b>
<b>Burocrático</b>				
Ninguno	12	27,9	<b>10</b>	<b>38,5</b>
Hombres	<b>19</b>	<b>44,2</b>	9	34,6
Mujeres	0	0,0	2	7,7
Ambos	12	27,9	5	19,2

Nota: Cuadro resumen

## ANEXO 16 DIAGRAMA DE AFINIDAD

### SOCIEDAD

*...insuficientes servicios de apoyo a las tareas del hogar.*

*...sobrecarga de las mujeres en las tareas del hogar.*

*...los hombres tienen menos presión social y de la familia, cuando asumen cargos de dirección.*

*... insuficientes capacidades en los círculos infantiles que dificultan las labores de dirección de las mujeres.*

*...sobrecarga de las mujeres en las labores de dirección en las comunidades en los cargos de la federación, de los CDR, del núcleo zonal y muchas veces coexisten los cargos.*

*...los medios de comunicación no favorecen la promoción de las mujeres a la dirección.*

*...muchos profesionales no quieren asumir cargos de dirección para evitar los problemas con el resto del colectivo laboral.*

### FAMILIA

*... los hombres se adaptan fácilmente al traslado a otras provincias, cuando se les nombra en un cargo de dirección.*

*...la decisión para asumir un cargo depende de las consultas que realizan las mujeres al esposo y al resto de la familia.*

*...las mujeres promueven a un cargo, si tienen el respaldo familiar en el hogar.*

*... las mujeres pueden presentar problemas con las familias si participan en actividades recreativas en la que sus parejas no pueden asistir.*

*...los hombres promueven con mayor facilidad porque cuentan con el respaldo familiar.*

*... la responsabilidad en el hogar, no siempre compartida con otros miembros de la familia, constituye el único obstáculo para que las mujeres asuman tareas de dirección.*

*...en los hombres... los problemas familiares, constituyen obstáculos sólo cuando no tienen los apoye en el cuidado de los ancianos.*

## PERSONALES

*...necesidades, motivaciones y disposición para ocupar cargos.*

*...aceptación del colectivo laboral que se propone para dirigir.*

*...las mujeres autolimitan su desarrollo, anteponen los problemas domésticos a su desarrollo profesional y laboral.*

*...las mujeres se sienten responsables de los cuidados de la familia que no está preparada para asumir las tareas del hogar.*

*...no existe compensación económica ni social que constituya un estímulo para dirigir.*

*...el número de personas que requieran cuidados permanentes en el hogar.*

*...no residir en la provincia para el cual se quiere promover como cuadro.*

*...constitución física, anatómica de la mujer y su estado de salud.*

*...la edad reproductiva de las mujeres.*

## CULTURALES

*...se piensa más en los hombres para la dirección por el rol social de cuidadoras de las mujeres.*

*...a los hombres no les gusta asumir un cargo de subordinado a las mujeres.*

*...existe una cultura "malas madres" cuando las mujeres ocupan altas responsabilidades y le dedican poco tiempo a la atención a la familia.*

*...existen diferencias entre mujeres y hombres en los cuidados de las familias cuando asumen cargos de dirección.*

*...los hombres asumen con más frecuencia los cargos porque no tienen las mismas responsabilidades domésticas que las mujeres.*

*...la sociedad impone a la mujer la crianza de los hijos y la responsabilidad de sus actividades escolares y extraescolares, además de la atención al resto de la familia.*

*...la maternidad es considerada un freno para la selección de las mujeres en comparación con los hombres.*

*...patrones de la cultura patriarcal que se mantienen en la actualidad que influyen en los procesos de selección.*

## INSTITUCIONALES

*...la selección de las mujeres no sólo depende de sus cualidades, sino de la influencia de su vida personal y familiar en la laboral.*

*...la selección para un cargo de dirección trasciende la política de cuadro, y no siempre tiene que ver con el género, sino también en las relaciones interpersonales y familiares que se establecen entre el decisor y las personas que sean promovidas.*

*...el modelo de dirigente masculino exige no tener horario laboral, tener poder de gestión y de operatividad, por lo que las mujeres están en desventajas con los hombres.*

*...en la medida que tienes un cargo de más responsabilidad, tienes más restricciones en tu vida personal y familiar y para tu desarrollo profesional.*

*...la opinión del jefe, si es buena existen muchas posibilidades de ocupar un cargo, pero si le caes mal, aunque tengas los requisitos o te ven como una sombra, es poco probable que seas nombrado.*

*...depende de la persona que dirige y quien aplica la política de cuadros.*

*...la capacidad de organización y el liderazgo con que vean a las mujeres.*

*...insuficientes recursos y condiciones de trabajo que requiere de grandes esfuerzos del cuadro, lo que provoca desmotivaciones en los subordinados y en la reserva de cuadros para asumir la dirección.*

*...depende del nivel de dirección para el que se hace la propuesta. Mientras más alto sea el nivel, más poder y menos posibilidades para la mujer.*

*...depende de los resultados de trabajo y aptitudes que se toman en la vida laboral.*

*...a veces las mujeres no se promueven porque los jefes consideran que pueden tener limitaciones en el trabajo, porque se embarazan y tienen que cuidar la familia.*

*...los jefes prefieren la promoción de los hombres porque estos no interrumpirán el trabajo por los hijos u otras causas que se asocian más a las mujeres.*

*...la extensión habitual de los horarios laborales.*

## INSTITUCIONALES

*...poca capacidad técnica de las mujeres para dirigir procesos que muy tecnológicos.*

*...el no cumplimiento de los requisitos que exige el cargo.*

*...la agresividad del medio en que se van a desempeñar, que requiere estar alertas para evitar los robos, lo que desmotiva asumir un cargo de dirección.*

*...no existen motivaciones para dirigir, no hay facilidades para que estimulen a la mujer.*

*...el salario no constituye un estímulo para dirigir.*

*...miedo a las medidas colaterales.*

## MÉTODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

*...métodos y estilos de dirección utilizados en las instituciones por los diferentes jefes, sobre todo por la máxima dirección.*

*...las condiciones de operatividad y emergencias de la organización gerencial en salud.*

*... la utilización y exigencia desmedida en el uso el tiempo extralaboral.*

*...la organización del trabajo está "desorganizada" por ejemplo, los horarios que se convocan las reuniones y otras actividades.*

*...el proceso de dirección, está concebidos para desarraigar a la persona de la familia, sea hombre o mujer. Más que proteger a la familia, atenta contra esta.*

*...la cultura patriarcal hace que una mujer no pueda dirigir de forma dulce.*

*...desde la formas de dirección hasta las legislaciones, favorecen al hombre en la dirección.*

ANEXO 17

DIAGRAMA INTEGRADOR DE LOS ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA PROMOCIÓN DE LAS MUJERES A LOS CARGOS DECISORIOS

