



## [Revista Cubana de Salud Pública](#)

versión On-line ISSN 0864-3466

Rev Cubana Salud Pública vol.43 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2017

### INVESTIGACIÓN

## Representaciones socioculturales de género y la promoción de cuadros en el sector de la salud, 2013-2016

### Socio-cultural gender representations and promotion of cadres in the health care sector, 2013-2016

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

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

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

#### Mi SciELO

Servicios personalizados

#### Servicios Personalizados

##### Artículo

- Español (pdf)
- Artículo en XML
- Referencias del artículo
- Como citar este artículo
- Enviar artículo por email

##### Indicadores

Citado por SciELO

##### Links relacionados

##### Compartir

Otros

Otros

Permalink

### RESUMEN

**Introducción:** Las representaciones de género vinculadas a procesos de promoción a cargos de dirección, son expresión de contradicciones diarias desde la incorporación de las mujeres a espacios gerenciales; revelan la visión histórica sobre los roles socialmente asignados a ambos sexos.

**Objetivo:** Identificar las representaciones socioculturales de los cuadros e investigadores/as, en relación con los requisitos que se tienen en cuenta en los procesos de promoción.

**Métodos:** Investigación con enfoque mixto -2013 hasta 2016-, basada fundamentalmente en el paradigma cualitativo, en tres grupos de trabajo; se utilizó la revisión documental, entrevistas y cuestionarios para recoger la información, se conformaron bases de datos, se realizó el análisis descriptivo a través de distribuciones de frecuencias absolutas y porcentajes. Los datos cualitativos se examinaron por medio del análisis de contenido y del método inductivo deductivo.

**Resultados:** Los requerimientos para ser seleccionados como cuadros están definidos en documentos legales. La formación técnica-profesional, experiencia, trayectoria laboral y el reconocimiento del desempeño en cargos anteriores, son requisitos considerados más frecuentes, que *casi siempre* se tienen en cuenta en la promoción. En los discursos de los cuadros se perciben otros requisitos que definen la selección.

**Conclusiones:** Los requisitos en mujeres y hombres para promover como cuadros son iguales, al estar legalmente vigentes en el país, pero en los discursos se refleja influencia de las culturas sociales e institucionales en la promoción. En hombres, las representaciones estuvieron asociadas a responsabilidades de las mujeres con la atención a hijos y no con el reconocimiento a una cultura androcéntrica, como lo hacen las féminas.

**Palabras clave:** Cargos de dirección; requisitos; cuadros; representaciones socioculturales; género.

### ABSTRACT

**Introduction:** Gender representations linked to processes of promotion to management posts express daily contradictions since the incorporation of women to management environments and reveal the historical vision on the roles that are socially assigned to both sexes.

**Objective:** To identify the socio-cultural representations of cadres and researchers with respect to requisites to be considered for promotion processes.

**Methods:** Mixed research study -2013 until 2016- based on the qualitative paradigm of three working groups; document review, interviews and questionnaires were used to collect information; databases were created and a descriptive analysis was made through absolute frequencies distributions and percentages. The content analysis and the induction-deduction method served to analyze the qualitative data.

**Results:** The requisites for selection of cadres are defined in legal documents. The technical and professional formation, experience, length of time at work and recognition of performance in previous posts are considered as the most common requisites that are *almost always* taken into account for the promotion of a person. In the cadres' discourses, other requisites are perceived as defining ones for such selection.

**Conclusions:** The requisites for women and men in terms of promotion of cadres are the same according to the

present national legislation, but the discourses show the influence of social and institutional cultures on the promotion. In males, the representations are associated to the women's responsibilities in child care rather than to acceptance of androcentric culture as females do.

**Keywords:** Management posts; requisites; cadres; sociocultural representations; gender.

---

## INTRODUCCIÓN

La incorporación de las mujeres al espacio público y a cargos de dirección constituyen temas de análisis en múltiples espacios de debate que han promovido 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, no solo constituía un derecho legítimo, sino que se trataba de una necesidad social y política que tendría que incorporarse en todas las instancias de la sociedad.<sup>1</sup>

La segunda ola del feminismo marcó, en los finales de la década de los 70 del siglo xx, el inicio de una etapa de lucha de las mujeres por reivindicar su derecho al voto, la eliminación de la discriminación civil para las mujeres casadas, el acceso a la educación, al trabajo remunerado y por la igualdad entre las mujeres y los hombres.<sup>2,3</sup>

En la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995), se expresaron acciones y propuestas políticas, se examinó la necesidad de trasladar el centro de atención de la mujer hacia el tema de género, se abogó por reevaluar las relaciones entre mujeres y hombres en las estructuras sociales y se aprobó por unanimidad la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing.<sup>4-7</sup>

Para dar seguimiento a las resoluciones aprobadas en Beijing y cumplir con los compromisos referidos a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, el Consejo de Estado de Cuba, puso en vigor el Plan de Acción Nacional<sup>8</sup> con acciones dirigidas a desarrollar políticas en pro de la igualdad que posibiliten el acceso de las mujeres a niveles de dirección superior, sobre todo, en los organismos con predominio de la mujer y a evaluar periódicamente sus resultados.<sup>8</sup>

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.<sup>9</sup> Sin embargo, los desafíos por alcanzar no son pocos, como lo demuestran las investigaciones científicas realizadas, que reflejan las contradicciones que surgen a partir de las tensiones entre la vida laboral y familiar que provocan altos costos para ellas, las familias y las personas que requieren cuidados.

Los roles de género se desarrollan en la vida cotidiana relacionados íntimamente con la división sexual del trabajo y definen lo que socialmente se espera que hagan las mujeres y los hombres. Es muy frecuente que las mujeres tengan que realizar dos o más roles simultáneamente, denominado doble carga o carga múltiple, situación que afecta la utilización del tiempo dedicado al descanso y la recreación individual. No obstante, muy pocas están dispuestas a renunciar a sus trabajos.<sup>10-12</sup>

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 diferentes roles sociales, constituyen problemas usuales que enfrentan las mujeres y establecen diferencias en relaciones de poder entre ambos sexos.<sup>13</sup>

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 se percibe una mayor representación de los hombres en la alta gerencia.

Los procesos de selección para cargos de dirección están marcados por una representación estereotipada que coloca a los hombres en posición ventajosa, 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.<sup>14</sup>

Actualmente, son poco frecuentes los estudios relacionados con los procesos de promoción a los cargos de dirección y los que profundizan en las condicionantes que influyen en una menor presencia de las mujeres en los cargos decisorios en el sector de la salud. Conocer las perspectivas de las personas vinculadas de forma directa o indirecta con este proceso en los diferentes niveles de dirección, constituye un punto de partida para definir las estrategias y acciones a seguir en aras de favorecer la presencia de las mujeres en estos cargos, en un organismo, como salud, que tiene predominio femenino en su fuerza de trabajo y que desarrolla un proceso de perfeccionamiento y de reorganización de las estructuras de dirección. Es por eso que los autores se trazaron como objetivo: identificar las representaciones socioculturales de los cuadros y de los/as investigadores/as en temas de género, en relación con los requisitos que se tienen en cuenta en los procesos de promoción.

## MÉTODOS

Se realizó una investigación con un enfoque mixto -2013 hasta 2016-, basada fundamentalmente en el paradigma cualitativo, en tres grupos de trabajo; se centró en la búsqueda de los significados para la comprensión de la experiencia vivida y la interpretación conceptual de los participantes en relación con los requisitos para la selección de los cargos de dirección<sup>15</sup> y los factores que influyen en la promoción de cuadros.\*\*

El grupo 1 (G1) estuvo constituido por 13 informantes clave que laboraban en nueve instituciones cubanas. Para su selección se empleó el muestreo no probabilístico denominado "Bola de Nieve",<sup>16</sup> en el que al profesional se le preguntó ¿a qué otra persona se pudiera entrevistar? Así se añadieron diferentes individuos

hasta que se logró la saturación teórica o de categorías de la información que se deseaba obtener.

La muestra para los grupos 2 y 3 (G2 y G3) quedó definida a partir de un muestreo no probabilístico "intencional por criterios".<sup>17</sup> El grupo G2 estuvo compuesto por cuadros que ocupaban cargos decisorios en el sector de la salud y el G3 por nueve profesionales de la salud y de las licenciaturas en sociología, lingüística, filología, microbiología y ciencias biológicas. Los criterios de inclusión fueron: estar vinculados a investigaciones relacionadas con género; categoría docente principal de Asistente, Auxiliar, Titular o Consultante; y categoría científica de Máster, Doctor en Ciencias, o ambos.

Las técnicas utilizadas para recoger la información fueron: revisión documental, entrevistas y cuestionarios.

Se revisaron documentos terciarios del Ministerio de Salud Pública (MINSAP) y de otros organismos del Estado y el Gobierno cubano que incluyen pronunciamientos, conferencias, resultados de eventos y congresos, indicaciones ministeriales y otros.<sup>8,18-27</sup>

Se realizaron entrevistas a los tres grupos. En el grupo G1 fueron abiertas, basadas en una guía con temas históricos de la representación de las mujeres en los cargos de dirección y la base documental normativa vincular con los procesos de promoción de las féminas a estas responsabilidades; en el G2 se hizo énfasis en buscar elementos relacionados con requisitos que definen la promoción a cargos de dirección desde la perspectiva de género a partir de las experiencias vividas y sus interpretaciones; y al G3 se hicieron entrevistas en profundidad.

A 28 personas, de ellos 11 mujeres y 17 hombres del grupo G2, se les realizó una entrevista semiestructurada, como vía para conocer cómo piensan y se expresan en sus discursos en relación con el problema en estudio. En una conversación previa a cada entrevista, la autora le dio a conocer a las personas seleccionadas, los objetivos que se querían lograr durante el desarrollo de la misma. Se obtuvo el consentimiento verbal correspondiente, una vez que mostraron interés en participar la investigación.

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 y la cantidad realizada quedó definida cuando se logró la saturación teórica o de categorías de la información.

Al grupo G2 se les aplicó un cuestionario diseñado y validado para esta investigación por una consulta a expertos.<sup>28</sup>

Los criterios de inclusión para los expertos fueron:

- Ser profesionales vinculados a las investigaciones relacionadas con el tema de género.
- Categoría docente principal de Asistente, Auxiliar, Titular o Consultante.
- Categoría científica de Máster en Ciencias, Grado de Doctor en Ciencias, o ambos,
- Disposición a participar en la investigación.

Para la selección final de los expertos se empleó el coeficiente de competencias, a partir de la determinación inicial del coeficiente de conocimiento y del cálculo del coeficiente de argumentación, una vez que se identificó que cumplían los criterios de selección.<sup>28</sup>

Se conformaron bases de datos para el procesamiento y análisis de la información obtenida en los cuestionarios y se realizó un análisis descriptivo a través de distribuciones de frecuencias absolutas y porcentos, que permitió la búsqueda de asociación entre los requisitos definidos para promover a cargos de dirección y el sexo.

El análisis de contenido<sup>29</sup> de los textos y documentos revisados, incluyó el conteo y agrupación de palabras afines, las frecuencias de aparición, el análisis relacional entre las categorías y las proposiciones que le dan coherencia del texto, así como el esclarecimiento de estructuras de relaciones lógicas entre categorías para constatar la discriminación o la consistencia de unas sobre otras.

El análisis temático<sup>30</sup> de los discursos de las entrevistas, brindó la posibilidad de identificar la esencia de las ideas, determinar el contenido por su contexto y mejorar las categorías construidas a partir de un razonamiento inductivo.<sup>31</sup> En las entrevistas transcritas se generaron códigos, se identificaron conceptos, ideas y contenidos, se eliminaron las redundancias en las unidades temáticas, y a partir de ellas se formaron categorías inductivas.<sup>17</sup>

### **Consideraciones éticas**

Se mantuvo el anonimato, la confidencialidad, el consentimiento escrito y la voluntariedad de los participantes implicados. El estudio fue aprobado por el comité de ética de la Facultad de Ciencias Médicas "Comandante Manuel Fajardo", perteneciente a la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.

## **RESULTADOS**

Los resultados se abordaron en dos dimensiones, lo establecido en los documentos legales vigentes y las percepciones de las personas participantes en la investigación.

### **Análisis documental**

El análisis de la información obtenida en la revisión documental dio como resultados que existen requerimientos generales definidos que deben cumplir las personas para ser seleccionados como cuadros, entre los que se encuentran: comportamiento ético laboral y personal, la capacidad de dirección y organización, el grado de conciencia y la responsabilidad ante el trabajo, el dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir el nivel profesional o técnico adecuado, los resultados satisfactorios en el trabajo, el prestigio y reconocimiento social.

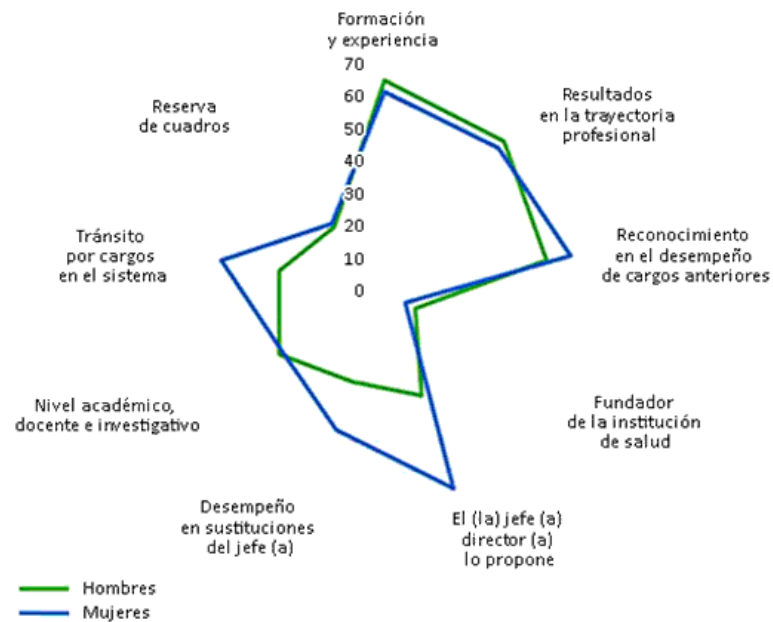
Además están los requisitos específicos determinados por los objetivos, funciones y facultades establecidas para cada cargo, según lo establecido en:

- Decreto-Ley No. 196 "Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno".
- Instrucciones sobre el Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno.
- Transformaciones necesarias en el Sistema de Salud Pública.

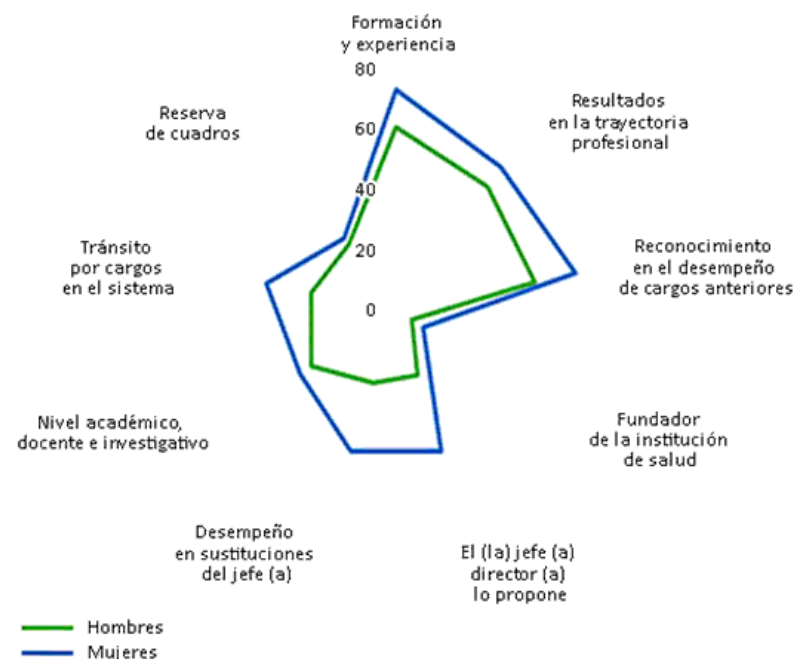
### Cuestionarios

De los cuadros que ocupan cargos decisorios (G2) respondieron al cuestionario 69 profesionales, que representan el 61,1 % del universo, de ellos 62,3 % eran del sexo masculino y 37,7 % del femenino.

Las percepciones individuales de los cuadros, en relación con estos requisitos, varió de acuerdo al sexo ([Fig. 1](#) y [2](#)).



**Fig. 1.** Requisitos que se tiene en cuenta *casi siempre* en la promoción de los hombres a cargo de dirección según sexo.



**Fig. 2.** Requisitos que se tiene en cuenta *casi siempre* en la promoción de las mujeres a cargo de dirección según sexo.

Los encuestados de ambos sexos consideraron con más frecuencia a formación técnica-profesional y la experiencia; los resultados en la trayectoria laboral y el reconocimiento alcanzado en el desempeño de cargos anteriores, eran los requisitos que *casi siempre* se tenían en cuenta en las mujeres y en los hombres cuando se

promueven a cargos de dirección.

El mayor porcentaje de los hombres consideraron que cuando el jefe inmediato superior o la jefa los propone para un cargo, "a veces" se tiene en cuenta, mientras que la mayoría de las mujeres consideraron que "casi siempre".

Los hombres afirmaron que, el desempeño en sustituciones del jefe o la jefa, es un requisito que "a veces" se tienen en cuenta en los análisis de los movimientos de promoción en ambos sexos, mientras que las mujeres opinaron que "a veces" en los hombres y "casi siempre" en ellas.

## Entrevistas

Las expresiones de los cuadros en las entrevistas arrojaron que:

- Se exigen los mismos requisitos en mujeres y hombres para ser seleccionados como cuadros, al estar definidos en las normas, resoluciones y decretos leyes vigentes en el país.
- En los procesos de selección influyen factores relacionados con el sistema de valores, normas y creencias en las que funcionan las instituciones de salud cubanas. En ellas se conservan elementos de una cultura androcéntrica que colocan en desventajas a las mujeres en relación con los hombres.

En el análisis de las expresiones se identificaron *dos categorías* que se construyeron al acumular y organizar las informaciones obtenidas de las diferentes fuentes, a partir del proceso de codificación abierto:

1. Representaciones de la cultura patriarcal: abarca pautas culturales, prácticas, creencias, estereotipos y representaciones individuales que establece ciertas presunciones básicas, donde el varón se mantiene como la norma y la medida de todos los comportamientos sociales.
2. Representaciones de la cultura de las instituciones: abarca las ideas, valores, normas, atributos y supuestos imperantes, asociados al sexo y a la forma en que se organizan los procesos en las instituciones.

Estas categorías constituyen construcciones simbólicas que dan atribuciones a las conductas objetiva y subjetiva de las personas. En ellas se manifiestan las relaciones sociales basadas en las diferencias percibidas entre los sexos y la promoción de las mujeres a cargos de cuadro, que emanan varios elementos interrelacionados entre sí:

- Las representaciones simbólicas que se evocan del rol social de las mujeres en los diferentes contextos.
- Las interpretaciones de los significados de los conceptos que se recogen en los documentos normativos legales sobre los procesos de promoción a cargos de cuadros.

El análisis de las representaciones culturales de los discursos de los cuadros que participaron en la investigación sugiere una marcada influencia de las culturas sociales e institucionales en los procesos de promoción de las mujeres. Los discursos de los hombres estuvieron marcados por las representaciones asociadas a las responsabilidades de las mujeres con la atención a los hijos y no con el reconocimiento a una cultura androcéntrica, como lo hacen las mujeres ([Cuadro](#)).

En los discursos de los cuadros se percibieron otros requisitos que definen la selección de los candidatos a cargos de cuadro, los cuales se mencionan a continuación en orden de frecuencia:

- El tránsito por cargos de dirección en diferentes niveles al cual le otorgan gran valor.
- Los resultados obtenidos en su desempeño laboral y de las evaluaciones como cuadros.
- El nivel de conocimiento y dominio de la actividad en que se va a desempeñar y del trabajo de dirección.
- La calificación y la experiencia técnica-profesional.
- La confianza del jefe máximo de la institución en la persona que se va a seleccionar.
  - Ser reservas de cuadros.
  - La capacidad de resolución de los problemas.
  - La disciplina y la consagración al trabajo sin tener en cuenta los horarios.
  - Territorio de procedencia de la persona que se propone.

Los expertos coincidieron en afirmar en las entrevistas, que los requisitos son iguales para ambos sexos, se relacionaban con el área en que se desempeñará el cuadro seleccionado y con las representaciones de género en los cargos de dirección que establecen diferencias en los análisis de los procesos de selección.

En las decisiones para aprobar a un cargo de cuadro se tomaban en cuenta 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. En las mujeres se valora con más frecuencia la consagración al trabajo, si pueden cumplir con el horario laboral irregular y si son concretas en las decisiones que toman.

Otros elementos encontrados para ambos sexos fueron el nivel escolar, el desempeño en el puesto de trabajo, las responsabilidades ocupadas anteriormente y la confiabilidad política.

## DISCUSIÓN

En la revisión que se hiciera de los documentos específicos del MINSAP, se constató que en el marco de los procesos de transformaciones del Sistema Nacional de Salud (SNS) se incluyen las estructuras en los niveles de dirección para que respondan a las necesidades de salud de la población.<sup>22</sup>

Sin hacer referencia directamente de los procesos de promoción de cuadros, se mencionan requisitos que debe tener el personal que se seleccione para ocupar estas responsabilidades, 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, los cuales coinciden con los encontrados por los autores.

Los estereotipos de género mostrados en los discursos de los cuadros, influyen en la promoción de las mujeres lo que coincide con lo descrito por Berthoin Antal e Izraeli, que afirmaron que *probablemente el obstáculo más importante para las mujeres en la gestión, es el estereotipo con ser hombre asociado a la gestión*.<sup>32</sup>

Algunos autores afirman que las mujeres no tienen las características masculinas necesarias para la dirección, lo que constituye un ejemplo más de la influencia de los estereotipos en los procesos de selección.<sup>33-38</sup>

Para las féminas directivas existe una incongruencia clara entre su rol de género y la función administrativa que se manifiesta en la distribución de los roles de género asignados socialmente y que e impiden o dificultan que ocupen cargos directivos como se reconoce por las féminas durante las entrevistas.<sup>33-38</sup>

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, ancianos o ambos.

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 atribuyéndoles a los hombres mayores competencias. Si se sostiene este punto de vista, no es de extrañar que las féminas tengan dificultades para entrar en todo el mundo y avanzar en gestión posiciones.<sup>39</sup>

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.<sup>35,36</sup>

Una de las limitaciones que tiene el presente trabajo, es que no ha concluido la fase de triangulación con las representaciones de los discursos de los/as integrantes de los grupos focales, pero sin dudas es una primera aproximación al análisis de las representaciones socioculturales de mujeres y hombres, vinculadas al proceso de promoción de cuadros en el sector de la salud.

A partir de todo lo expuesto, podemos concluir que los requisitos en mujeres y hombres para ser seleccionados como cuadros son los mismos, al estar definidos en las normas, resoluciones y decretos leyes vigentes en el país, sin embargo, en los discursos de los cuadros se refleja una influencia de las culturas sociales e institucionales en los procesos de promoción. En el caso de los hombres, las frases estuvieron marcadas por las representaciones asociadas a las responsabilidades de las mujeres con la atención a los hijos y no con el reconocimiento a una cultura androcéntrica, como lo hacen las mujeres.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rigat-Pflaum M. Gender Mainstreaming. Un enfoque para la igualdad de los géneros. Nueva Sociedad. 2008;218. Acceso: 22 Ago 2016. 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. Guzmán Guzmán IM, Muñoz Mayorca KA, Velazquez 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; 2016. Acceso: 22 Ago 2016. Disponible en: <http://ri.ues.edu.sv/11445/1/6-10-16.%20TESIS%20FINALcolor.pdf>
3. 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; 2014. Acceso: 22 Ago 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)
4. Díaz Bernal Z. Representaciones socioculturales de la infertilidad y de su atención en los servicios de salud La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2012.
5. Castañeda Abascal IE. Construcción de indicadores sintéticos para medir diferencias de género en el contexto social cubano [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2005.
6. De los Ríos R. Género, salud y desarrollo: un enfoque en construcción. 1993. Acceso: 24 Ago 2016. Disponible en: <http://www.ops-oms.org/Spanish/DD/PUB/PC541-3-18.pdf>
7. Rodríguez Figueredo MC. Identidad de género: una mirada más allá de las diferencias entre hombres y mujeres. Contribuciones a las Ciencias Sociales. 2012;7. Acceso: 24 Ago 2016. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ccss/21/mcrf.pdf>
8. 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. La Habana: Consejo de Estado de la República de Cuba.

9. Informe Nacional de Cuba en el contexto del 20º Aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y la aprobación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Nueva York: Asamblea General de las Naciones Unidas; 2015. Acceso: 24 Agos 2016. Disponible en: [http://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/51823/Informe\\_Cuba\\_Beijing\\_20.pdf](http://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/51823/Informe_Cuba_Beijing_20.pdf)
10. Montesó Curto P. La construcción de los roles de género y su relación con el estrés crónico y la depresión en las mujeres. Comunitaria. 2014;8. Acceso: 25 Agos 2016. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4772541.pdf>
11. Ribas Bonet MA. Desigualdades de género en el mercado laboral: un problema actual. Barcelona: Departament d'Economia Aplicada-Universitat de les Illes Balears. 2004. Acceso: 24 Agos 2016. Disponible en: [http://dea.uib.cat/digitalAssets/128/128260\\_4.pdf](http://dea.uib.cat/digitalAssets/128/128260_4.pdf)
12. Marugán B. La igualdad de género, pieza fundamental de un nuevo contrato social. Gaceta Sindical: reflexión y debate. 2014;(22). Acceso: 24 Agos 2016. 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. Monie MB. Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional. 2014;8. Acceso: 25 Agos 2016. Disponible en: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/viewFile/4649/7051>
15. Instrucciones sobre el Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana: Consejo de Estado de la República de Cuba, Dirección de Cuadros del CECM; 2010.
16. Artiles Visbal L, Otero Iglesias J, Barrios Osuna I. Metodología de la investigación para las Ciencias de la Salud. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2008.
17. Hernández-Sampieri R, Fernández-Collado C, Baptista P. Metodología de la Investigación. 4ta ed. México: McGraw-Hill Interamericana; 2006.
18. Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos. Resolución No. 36. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 2010.
19. 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. La Habana: Consejo de Estado de la República de Cuba; 2007.
20. Objetivos de Trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados por la Primera Conferencia Nacional del PCC. La Habana: Consejo de Estado de la República de Cuba; 2012.
21. Anuario Estadístico de Salud 2015. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 2016. Acceso: 25 Agos 2016. Disponible en: [http://files.sld.cu/dne/files/2016/04/Anuario\\_2015\\_electronico-1.pdf](http://files.sld.cu/dne/files/2016/04/Anuario_2015_electronico-1.pdf)
22. Transformaciones necesarias en el Sistema de Salud Pública. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 2010.
23. Objetivos y prioridades de trabajo 2010. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 2009.
24. Objetivos de trabajo e indicadores 2011. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 2010. Acceso: 24 Agos 2016. 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)
25. Objetivos de trabajo y criterios de medida 2014. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 2014;2. Acceso: 24 Agos 2016. Disponible en: [http://www.bvs.sld.cu/libros/objetivos2014/objetivos\\_2014.pdf](http://www.bvs.sld.cu/libros/objetivos2014/objetivos_2014.pdf)
26. Objetivos de trabajo y actividades principales 2015. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 2014.
27. Constitución de la República de Cuba. Gaceta oficial No. 3 extraordinaria. 31 de enero del 2003. La Habana: Consejo de Estado de la República de Cuba; 2003.
28. Jorna Calixto AR, Castañeda Abascal IE, Véliz Martínez PL. Construcción y validación de instrumentos para directivos de salud desde la perspectiva de género. Horizonte Sanit. 2015;14(3). Acceso: 24 Agos 2016. Disponible en: <http://www.revistas.ujat.mx/index.php/horizonte/article/view/979/927>
29. Piñuel Raigada JL. Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Estudios de Sociolingüística. 2002;3(1). Acceso: 24 Agos 2016. Disponible en: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31156298/A.Contenido.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478400318&Signature=0KjRQ5C7nOQwPJ2E%2F04zAYJ00Ns%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%2F04zAYJ00Ns%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEpistemologia_metodologia_y_tecnicas_del.pdf)
30. Escalante Gómez E. Perspectivas en el análisis cualitativo. Theoria. 2009;18(2). Acceso: 24 Agos 2016. Disponible en: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/194/v/v18-2/05.pdf>
31. Dávila Newman G. El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Rev Educación Laurus. 2006;18(2). Acceso: 24 Agos 2016. Disponible en: [http://onildo.webcindario.com/electron/logica/razon\\_induc.pdf](http://onildo.webcindario.com/electron/logica/razon_induc.pdf)
32. Schein VE. A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. J Soc Issues. 2001;57. Acceso: 26 Agos 2016. Disponible en: <http://web.comhem.se/u68426711/24/Schein2001GlobalLookPsychologicalBarriersWomensProgressManagement.pdf>
33. Echevarría León D, Díaz Fernández I. Empleo y dirección en Cuba: una mirada desde la perspectiva de género. Economía y Sociedad en Cuba. 2009. Acceso: 12 Sept 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%20>
34. Rodríguez Garay R. La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la

administración. Rev Invest Académica. 2009;22. Acceso: 22 Sept 2016. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655>

35. Ramos A, Barberá E, Sarrió M. Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. Anuario Psicología. 2003;34. Acceso: 22 Sept 2016. Disponible en: <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/2080/2.%20Anuario%20de%20Psicolog%EDa,%2034%20%282003%29%20Ramos.pdf?sequence=1>

36. Barberá Heredia E, Sarrió Catalá M, Ramos López A. Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. Interven Psicosoc. 2000;9. Acceso: 29 Sept 2016. Disponible en: <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/57209.pdf>

37. 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 Principio del formulario. J Buss Psychol. 2012;27. Access: 22 Sep 2016. Available at: [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)

38. Martín S. The labyrinth to leadership. Am Psychol Ass. 2007;38. Acceso: 22 Sept 2016. Disponible en: <http://www.apa.org/monitor/julaug07/labyrinth.aspx>

39. Heilman ME. Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. J Soc Iss. 2001;57. Acceso: 22 Sept 2016. Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0022-4537.00234/abstract>

Recibido: 19 de diciembre de 2016.

Aceptado: 9 de enero de 2017.

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

---

\* Las bases para la confección del Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia de Beijing fueron analizadas, discutidas y evaluadas en el Seminario "Las Cubanas de Beijing al 2000" y su ejecución es responsabilidad del Estado de Cuba, con la decisiva participación y aporte de la Federación de Mujeres Cubanas y de otras organizaciones políticas, sociales y de masas. En él se reflejan 90 medidas que deben cumplir los organismos de la administración central del Estado para asegurar el avance social de las mujeres cubanas, y es evaluado periódicamente por convocatoria del Consejo de Estado.

\*\* Según el Decreto ley 196/1999 son considerados cuadros, "los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno".



Todo el contenido de esta revista, excepto dónde está identificado, está bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Calle 23 No. 654 entre D y E, El Vedado, La Habana, CP 10400  
Cuba**



[ecimed@infomed.sld.cu](mailto:ecimed@infomed.sld.cu)