

## Estilos de dirección en salud en Cuba desde la perspectiva de género

### Managing styles in health from a gender perspective in Cuba

Dr. Ana Rosa Jorna Calixto,<sup>I</sup> DrC. Ileana Castañeda Abascal<sup>II</sup>

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

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

---

#### RESUMEN

**Introducción:** el estudio de las diferencias en los estilos de liderazgo según el sexo ha adquirido un interés creciente en las investigaciones actuales.

**Objetivo:** caracterizar los estilos de dirección en dirigentes desde la perspectiva de género.

**Métodos:** se realizó una investigación descriptiva y transversal en el 2014 utilizando la revisión bibliográfica y la aplicación de cuestionarios a 56 directores del policlínicos y hospitales de las provincias de Santiago de Cuba, Camagüey y Pinar del Río. La información numérica se resumió en frecuencias absolutas y porcentajes.

**Resultados:** el 61,3 % de las mujeres se atribuyen un estilo paternalista, mientras que el 48,0 % de los hombres consideran que este es un estilo atribuible a ellos y otro porcentaje se lo atribuyen a las mujeres pero sin diferencias estadísticas. Los rasgos del estilo autocrático son imputables en el 85,7 % a los hombres. Más del 83,9 % de las directivas considera que son más democráticas, carismáticas y tienen gran capacidad para escuchar y los hombres coinciden con estos criterios en más del 80,6 %. La mitad de los varones considera que los hombres son más transformativos que las mujeres lo que no coincide con el criterio de las féminas.

**Conclusiones:** los resultados no muestran diferencias importantes como para afirmar la existencia de estilos distintos de dirección en hombres y mujeres, pero sí parece darse una mayor tendencia entre las mujeres a aplicar métodos de trabajo más participativos a diferencia de los hombres que pueden consultar a las personas, pero finalmente toman las decisiones.

**Palabras clave:** género, estilos de dirección, directivos, perspectiva de género.

## ABSTRACT

**Introduction:** the study of differences in the leadership styles according to gender has aroused growing interest in research work at present.

**Objective:** to characterize the managing styles in leaders from a gender perspective.

**Methods:** descriptive and cross-sectional research work was conducted by using literature review and the application of quizzes to 56 polyclinics and hospitals directors from Santiago de Cuba, Camaguey and Pinar del Rio Provinces. The quantitative information was summarized in absolute frequencies and percentages.

**Results:** sixty one percent of women considered that they had a paternalist style whereas 48,0 % believed that this kind of style is attributable to them and another percentage attributed it to women but with no statistical differences. The features of bossy style are attributable to men by 85.7 % of participants. Over 83.9 % of female managers regard themselves as more democratic, charismatic with great capacity to listen to anybody and males agreed with these criteria in 80.6 % of cases. Half of males stated that men like transformation more than women, but the criteria are not accepted by females.

**Conclusions:** the results did not show significant differences that allow us to affirm the existence of different managing styles in men and females; however, there is growing tendency in women to implement more participatory working methods than men, being the later more prone to consult other people but they ultimately make the final decisions.

**Keywords:** gender, managing styles, managers, gender perspective.

---

## INTRODUCCIÓN

Uno de los avances más importantes que ha experimentado la sociedad cubana después del triunfo de la Revolución en 1959 es la evolución hacia la igualdad en el desarrollo profesional de hombres y mujeres. Sin embargo, la presencia de las mujeres en determinados puestos de dirección es tan escasa que invita a poner en tela de juicio la existencia real de esta igualdad al no trabajar con suficiente intencionalidad para alcanzar los propósitos trazados en el país como bien fue abordado durante la celebración de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba en la que se insistió en la necesidad de incrementar de manera progresiva y sostenida, la promoción de mujeres a cargos de dirección.<sup>1</sup>

Investigaciones realizadas en los últimos años con el fin de conocer cuáles son los factores que pueden contribuir a explicar esta situación, parecen demostrar que las mujeres se enfrentan, en mayor medida que los hombres a un mayor esfuerzo y tensión por las muchas otras responsabilidades que tienen que desempeñar dentro y fuera del hogar. Es por tanto indispensable un cambio sociocultural que conciba la igualdad de responsabilidades en las tareas cotidianas de la vida familiar, lo que supone no solo potenciar la creación de condiciones generales dentro de la sociedad que sirvan de plataforma para este propósito, sino trabajar en la esfera educacional y cultural con vistas a preparar tanto al hombre como a la mujer en principios auténticos de igualdad en el marco de la familia.<sup>2</sup>

Los estudios destinados a comparar a hombres y mujeres que ya ocupan posiciones de liderazgo revelan la ausencia de resultados concluyentes y ponen de manifiesto la compleja naturaleza de la relación existente entre los estilos de liderazgo y el género. Estas investigaciones reflejan, entre las principales causas que motivan este comportamiento, factores relacionados con la reproducción de la división sexual del trabajo en la sociedad patriarcal que sitúa roles diferenciados para unas y otros, y la dirección se mantiene en un puesto típicamente masculino. Por otra parte, el predominio de estilos de dirección basados en patrones masculinos, puestos en práctica tanto por mujeres como por hombres no favorece el acceso equitativo a los puestos más altos de toma de decisiones.<sup>3,4</sup>

A pesar de su complejidad, la necesidad de realizar investigaciones en esta línea está más que justificada, se ha observado que las mujeres en posiciones de dirección por lo general se agrupan como "segundas" (subdirectoras, vicepresidentas) o en la segunda línea de mando (Jefas de Departamento, jefas de grupos). Un reducido número llega a posiciones altas de dirección. Este comportamiento se observa en el sector de la salud, en donde la mayoría de la fuerza profesional y técnica es femenina y sin embargo, al ejercer la dirección se concentran en la dirección de policlínicos, municipales, jefas de salas, entre otros.<sup>4</sup>

Los estilos de dirección desde la perspectiva de género, pone de manifiesto un grupo de problemas que son actitudinales que tienen que ver con los estereotipos, sentimientos de baja estima y evaluaciones negativas sobre la competencia de las mujeres para dirigir, porque en ella pesan las distorsiones históricas, culturales y los factores psicossociológicos ocurridas a lo largo de la historia.<sup>4</sup>

Los problemas objetivos a los que se enfrentan las mujeres en la dirección, están en relación con el conflicto de rol y a los antecedentes generacionales. El conflicto de rol es resultado de la tensión que surge cuando se deben cubrir simultáneamente dos o más roles que no se pueden compaginar bien.<sup>5</sup>

Los hombres, en trabajos iguales, creen que ejecutan mejor su labor que las mujeres, que poseen más habilidades y capacidades para desarrollar sus tareas y que son más inteligentes que ellas.<sup>6</sup>

Ante la necesidad de una gestión directiva eficaz en las instituciones de la salud, es necesario hacer un replanteamiento continuo de los estilos de dirección para lograr mayor comunicación, más descentralización en la toma de decisiones, flexibilización en las relaciones con todos los subordinados y mejor calidad en los sistemas de atención médica a la población, entre otros.

El presente artículo tiene como objetivo caracterizar los estilos de dirección en dirigentes del sector de la salud desde la perspectiva de género.

## MÉTODOS

Se realizó una investigación de tipo descriptivo y transversal utilizando dos fuentes de información, la revisión bibliográfica y documental que permitió conocer lo realizado con anterioridad sobre la temática que se estudia, así como recopilar datos, informaciones, antecedentes y material bibliográfico sobre el análisis de los estilos de dirección desde la perspectiva de género. Además se aplicaron cuestionarios a 56 directores de policlínicos y hospitales de las provincias de Santiago de Cuba, Camagüey y Pinar del Río.

Antes de aplicar los cuestionarios, se les solicitó su autorización por escrito para contar con su apoyo en el desarrollo de la investigación.

El cuestionario fue validado por expertos seleccionados mediante el método Delphi, a los cuales se les envió por vía electrónica un documento en el que el propio experto evaluaba su nivel de competencia e incluía otros datos generales que permitiría o no, su selección.

Los expertos seleccionados obtuvieron un coeficiente  $\geq 0,8$  considerado como alto y cumplían los siguientes requisitos: ser profesionales vinculados a las investigaciones de género, tener una categoría docente principal de Asistente, Auxiliar, Titular o Consultante; la categoría científica de Máster en Ciencias o el grado científico de Doctor en Ciencias en determinada especialidad o Doctor en Ciencias y que dieran su disposición a participar en la investigación.

Las variables de caracterización estudiadas fueron la edad, sexo, estado civil y cargo de dirección. Las variables utilizadas para identificar los estilos de dirección fueron los estilos autocrático, paternalista, democrático; ser carismáticos, ser transformativos y tener capacidad para escuchar.

La información recogida en los cuestionarios tiene dos salidas para cada grupo, mujeres y hombres, en relación con los estilos de dirección más frecuentes usados por cada grupo. Una salida es la percepción que el individuo tiene de sí mismo como directivo y la otra es la perspectiva que el individuo tiene del sexo opuesto como cuadro de dirección.

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

## CONSIDERACIONES ÉTICAS

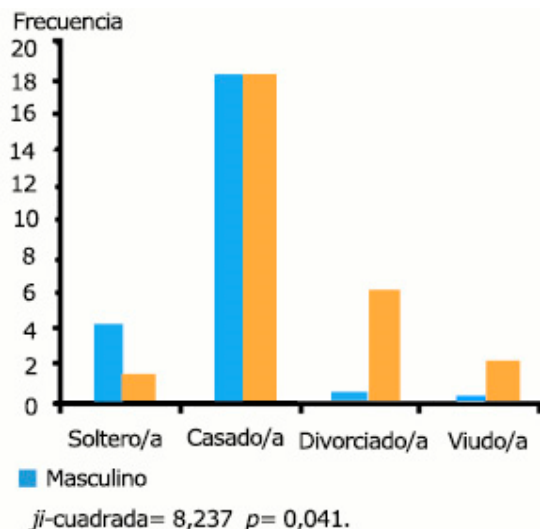
Durante todo el proceso de investigación se cumplió con las consideraciones éticas establecidas como el anonimato al no registrarse los datos de identidad personal en el instrumento utilizado y el consentimiento por escrito con el objetivo de proveer de información sobre la finalidad y beneficios de 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.

## RESULTADOS

Se encuestaron 25 hombres y 31 mujeres que ocupaban cargos de dirección. El mayor número, 28, correspondió a los directores de policlínico, 5 directores de hospitales, 2 directores municipales de salud y 21 se desempeñaban en otros cargos a nivel municipal y provincial. El 53,6 % de los directivos tenían entre 36 y 45 años de edad, seguidos del grupo entre 46-55 años y en menor porcentaje los grupos de 25-35 y de 56-65 años con 10,7 y 7,1 % respectivamente.

En relación con el estado civil el mayor número de encuestados se encontraban casados y el 17,1 % estaban divorciados predominando en este último grupo las mujeres divorciadas.

Desglosado por sexo estos datos, se encontraron diferencias estadísticas significativas entre uno y otro sexo como se muestra en la [figura](#).



**Fig.** Estado civil de los encuestados según sexo.

Los resultados muestran que el mayor porcentaje de los encuestados le atribuyeron como característica de la mujer directiva un estilo de dirección paternalista aunque la opinión entre los encuestados de uno y otro sexo fue diferente. El 61,3 % de las mujeres consideró que es un estilo propio de su sexo pero el mayor porcentaje de hombres opinó que es un estilo que se observa más en los hombres, en la dirección como se aprecia en la siguiente [tabla](#).

**Tabla.** Percepción del estilo de dirección paternalista según el sexo

Estilo de dirección paternalista	Sexo de los encuestados				Total	
	Masculino		Femenino		No.	%
	No.	%	No.	%		
Hombres en la dirección	12	48,0	11	35,5	23	41,1
Mujeres en la dirección	10	40,0	19	61,3	29	51,8
Ambos sexos	3	12,0	1	3,2	4	7,1
Total	25	100,0	31	100,0	56	100,0

Los rasgos del estilo autocrático fueron imputables en el 85,7 % de los hombres directivos. El 90,3 % de las mujeres encuestadas y el 80 % de los hombres, consideraron que los varones concentran el poder de decisión, solamente él dicta normas y actividades en el grupo.

Más del 83,9 % de las directivas considera que los siguientes estilos son más representativos en su propio sexo: democráticas, carismáticas y gran capacidad para escuchar a los demás y los hombres coincidieron con estos criterios en más del 80,6 % de los encuestados.

Más del 50 % de los encuestados del sexo masculino consideró que los hombres en la dirección son más transformativos que las mujeres directivas, lo que no coincidió con el criterio de las féminas encuestadas que opinaron que esto es un estilo propio de las mujeres y solo el 28 % consideró este estilo más representativo de los varones.

## DISCUSIÓN

Al estudiar la variable estado civil, se encontraron resultados similares a los de otros autores en Cuba con predominio de los encuestados casados y un mayor número de mujeres divorciadas que de hombres.<sup>5,7</sup>

Los resultados de este estudio muestran en general que los hombres y mujeres en cargos de dirección perciben que adoptan estilos de liderazgo similares, aunque cada mujer y cada hombre, tiene su propio estilo personal.

Según lo publicado por varios autores, en la mayoría de los casos una buena líder ejerce su mando de forma similar a como lo haría un hombre. Estos resultados coincidieron con los encontrados en este estudio.<sup>4-6,8</sup>

Las diferencias en los estilos de dirección entre los sexos, cuando aparecen, pueden explicarse desde factores contextuales, no vinculados intrínsecamente con el hecho de ser mujer u hombre.<sup>9</sup>

Otros autores informan que el liderazgo transformacional se corresponde con las características de los estilos femeninos y se centra en la importancia de la reacción emocional del personal subordinado, en los aspectos expresivos y hace hincapié en procesos colectivos como la motivación del equipo y la adecuación de los objetivos organizacionales con los individuales, lo que coincide con los resultados encontrados en esta investigación.<sup>9-11,12</sup>

Al igual que en el estudio de *Cuadrado*, las mujeres consideran que desempeñan con más frecuencia que los hombres conductas de carisma y con menor frecuencia que estos el estilo *laissez-faire* o de permisibilidad.<sup>3,13</sup>

Los resultados obtenidos no muestran diferencias importantes como para afirmar la existencia de estilos distintos de dirección en hombres y mujeres, pero sí parece darse una mayor tendencia entre las mujeres a aplicar métodos de trabajo más participativos al ser consideradas más democráticas en la toma de decisiones, mientras que los varones parecen trabajar con métodos más tradicionales asociados a la cultura patriarcal que pueden consultar a las personas, pero finalmente las decisiones las termina ejerciendo solo, y concentran el poder de decisión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dictamen de la Comisión No. 3 de la Conferencia Nacional del PCC. 2012 [citado 16 Sept 2014]. Disponible en: [http://www.pcc.cu/pdf/congresos\\_asambleas/vi\\_congreso/comision3.pdf](http://www.pcc.cu/pdf/congresos_asambleas/vi_congreso/comision3.pdf)
2. Proveyer Cervantes C. 50 años después: mujeres en Cuba y cambio social. 2010 [citado 16 Sept 2014]. Disponible en: [http://cooperahabana.ohc.cu/cdl/index.php?title=50\\_A%C3%B1os\\_despu%C3%A9s:\\_Mujeres\\_en\\_Cuba\\_y\\_Cambio\\_Social](http://cooperahabana.ohc.cu/cdl/index.php?title=50_A%C3%B1os_despu%C3%A9s:_Mujeres_en_Cuba_y_Cambio_Social)
3. Cuadrado I, Molero F, Navas M. El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. 2003 [citado 16 Sept 2014]. Disponible en: <http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-rganizaciones/paginas/profesores/WebIsabel/ac%20psiclo%201.pdf>
4. Vía Orellana F. Estilos de dirección y género. 2002 [citado 16 Sept 2014]. Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612003000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612003000100010&script=sci_arttext)
5. Echevarría León D. Cultura organizacional y estilos de dirección desde la perspectiva de género: desafíos de la empresa cubana. 2007 [citado 16 Sept 2014]. Disponible en: [https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/echevarria\\_310107.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/echevarria_310107.pdf)
6. Camps del Valle V, Pérez Santiago JA, Martínez Lugo ME. Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. 2010 [citado 28 Oct 2014]. Disponible en: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1946-20262010000100005&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1946-20262010000100005&script=sci_arttext)
7. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. 2009 [citado 29 Oct 2014]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000400009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009)
8. Barberá Heredia E, Sarrió Catalá M, Ramos López A. Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. 2000 [citado 29 Oct 2014]. Disponible en: <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/57209.pdf>
9. Barberá Heredia E, Ramos López A, Sarrió Catalá M. Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. 2000 [citado 16 May 2014]. Disponible en: <http://www.papelesdel psicologo.es/vernumero.asp?id=820>
10. Cuadrado I, Molero F. Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. 2002 [citado 16 May 2014]. Disponible en: <http://www.uned.es/474031/rpwo.pdf>
11. Zárata Torres RA, Matviuk S. Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. 2002 [citado 16 May 2014]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6534/1/inteligencia%20emoci onal.pdf>

12. Ramos López A. Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales. Cuad Geografía. 2005;(78):191-214.

13. Cuadrado I, Molero F, Navas M. El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. 2003 [citado 16 May 2014]. Disponible en: <http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/WebIsabel/ac%20psiclo%201.pdf>

Recibido: 10 de septiembre de 2014.

Aprobado: 22 de enero de 2014.

*Ana Rosa Jorna Calixto.* Ministerio de Salud Pública. Calle 23 No. 201 esq. N. El Vedado 10400. La Habana, Cuba.  
Dirección electrónica: [fveljorn@infomed.sld.cu](mailto:fveljorn@infomed.sld.cu)