

Representaciones socioculturales sobre la participación femenina en los cargos de dirección del sector de la salud cubano

Jorna Calixto, Ana Rosa¹
Véliz Martínez, Pedro Luis²

¹ Escuela Nacional de Salud Pública/Departamento de Dirección en Salud, La Habana, Cuba, Correo electrónico: fveljorn@infomed.sld.cu

² Consejo Nacional de Sociedades Científicas de la Salud, La Habana, Cuba, Correo electrónico: urgrav@infomed.sld.cu

Resumen:

INTRODUCCION: La participación femenina en cargos de dirección es un tema de interés científico, social, organizacional y político, centrado en principios de justicia social, democracia participativa, igualdad y equidad que evidencia la voluntad política de eliminar formas de discriminación de la mujer.

OBJETIVO: Identificar las representaciones socioculturales sobre la participación femenina en los cargos de dirección en el sector salud.

METODOS: Investigación cualitativa en 2013–2015 en el sector salud cubano. Se realizaron 28 entrevistas semiestructuradas a directivos y 13 en profundidad a informantes clave a partir de una guía de preguntas. Se enfatizó en los cargos que ocupaban mujeres y hombres y en las causas relacionadas con el bajo porcentaje de ellas en cargos decisorios, a partir de las experiencias vividas y las interpretaciones sobre este fenómeno. Los datos se procesaron mediante el análisis de contenido.

RESULTADOS: Se identificó la voluntad política del gobierno de promover a las mujeres a cargos decisorios, el predominio de estas como jefas de departamentos en el Ministerio de Salud Pública y se manifestó una segregación vertical de los cargos en función del género en la identificación de las representaciones de los cargos que ocupan mujeres y hombres en los diferentes niveles de dirección.

CONCLUSIONES: En las representaciones evocadas, se establece una tipificación por sexo de los cargos y niveles de dirección que ocupan mujeres y hombres, lo que permitió identificar una segregación vertical en función del género, además de la presencia de rezagos de una cultura patriarcal en los discursos de los participantes.

Palabras clave: Investigación cualitativa, cargos de dirección, representaciones socioculturales, género, Cuba

INTRODUCCIÓN

En Cuba, a partir de los cambios políticos y sociales ocurridos tras el triunfo de la Revolución en 1959, el gobierno 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 raza. Se impulsó la creación y desarrollo de las bases económicas, políticas, ideológicas, jurídicas, educacionales, culturales y sociales para garantizar la igualdad de derechos, oportunidades y posibilidades a hombres y mujeres. Se transformó la condición de discriminación y subordinación a que secularmente había estado sometida la mujer y se promovió la eliminación de estereotipos sexuales tradicionales y se modificó la conceptualización de su papel en la sociedad y en la familia. [1]

La intención política de elevar la representatividad de las mujeres en los cargos decisorios se manifiesta en diferentes espacios de debates nacionales y extranjeros. En los congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC), constituye un tema permanente de análisis desde su primer congreso en 1975, donde se aprobaron las tesis y resoluciones “sobre el pleno ejercicio de la igualdad de la mujer”. [2] Por su parte, la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) desarrolla desde su fundación en agosto de 1960 una labor sistemática nacionalmente, que promueve el avance de la mujer en todas las esferas y niveles de la vida social así como la conquista de sus verdaderos derechos humanos. [3]

Esta intención se demuestra también en los análisis sistemáticos del cumplimiento de las medidas contenidas en el Plan de Acción Nacional (PAN) de Seguimiento a la Conferencia de Beijing, como piedra angular en el desarrollo de políticas para la mujer y en la firma de convenios y resoluciones internacionales donde Cuba fue el primer país en firmar y el segundo en ratificar la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). [3,4]

En el PAN se pusieron en vigor acciones dirigidas a desarrollar políticas en pro de la igualdad que posibilitaran el acceso de las mujeres a niveles de dirección superior, principalmente en los organismos con predominio de la mujer y a evaluar periódicamente los resultados de estas políticas. Se convocó además, a realizar investigaciones sobre la participación y la influencia de las féminas que se desempeñaban en cargos de dirección en niveles superiores y 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 a los diferentes niveles de dirección, especialmente la composición por sexo en los organismos de la administración central del estado (OACE). [4,5]

Varios autores señalan una representación sociocultural estereotipada durante los procesos de promoción que coloca a los hombres en posición ventajosa, en los que se sobrevaloran los patrones de comportamiento y efectividad asociados al rol del dirigente hombre como parte de la masculinización que funciona en los conceptos de liderazgo y gerencia. [6–9]

En Cuba, el sector de la salud mantiene una ininterrumpida tendencia al crecimiento del número de mujeres desde el año 1976. En 2016, las mujeres representaban el 70.8% de sus trabajadores, pero su mayor representatividad en cargos de dirección se encuentra en las estructuras de la base. Esta presencia descende en la medida que se acerca a los niveles superiores, [10] al igual que sucede en otros sectores, como el agropecuario y el empresarial. [11,12]

El abordaje científico de este tema en un sector con predominio femenino como el de la salud, incluye argumentos sociales que se centran en los principios de justicia social, democracia participativa, igualdad y equidad, en una sociedad como la cubana, donde existe la voluntad política de eliminar las diferentes formas de discriminación identificadas al triunfo de la Revolución. [2]

Esta voluntad política de desarrollar acciones que permitan aumentar la representatividad de las mujeres en los cargos decisorios, se contrapone a los códigos históricos, sociales y culturales heredados de una sociedad machista, que entran en contradicción con las posiciones no discriminatorias del gobierno cubano. Además, el conocimiento de las perspectivas de las personas vinculadas directa o indirectamente con los procesos de promoción en los diferentes niveles de dirección, constituye un punto de partida para definir las estrategias y acciones a seguir en aras de favorecer la presencia de las mujeres en estos cargos en el sector de la salud, que además, desarrolla un proceso de perfeccionamiento y de reorganización de las estructuras de dirección.

Por todo lo anterior se consideró necesario el desarrollo de una investigación desde la perspectiva de género, y las especificidades interculturales que se vinculan al mismo, con el objetivo de identificar las repre-

sentaciones de mujeres y hombres que ocupan cargos en el sector de la salud con relación a la participación femenina en los mismos.

I. MÉTODO

A. Terminología

Para la mejor comprensión se describen los términos utilizados en el contexto cubano.

Cuadros: trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno. [5]

Cargos decisorios: son cargos en cuyo desempeño, los cuadros adoptan decisiones significativas en el ámbito político, económico o social.

Cargos directivos superiores: son los cargos de dirección del más alto nivel en los organismos y entidades del Estado y el Gobierno (ejemplos: ministros, viceministros). [13]

Cargos directivos: son cargos donde los cuadros elaboran, controlan, y despliegan las políticas; son los cargos de dirección de nivel intermedio (ejemplo: directores de institutos de investigaciones, de hospitales nacionales). [13]

Cargos ejecutivos: en ellos los cuadros participan en la elaboración, dirigen, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde (ejemplo: los jefes de departamentos, directores de policlínicos). [13]

Grupo básico de trabajo: es la unidad organizativa del policlínico, conformado por un número de equipos básicos de salud que trabajan en consultorios del programa de medicina familiar, que no deben exceder de 20, con funciones asistenciales, docentes, investigativas y administrativas, que podrá ser ajustado según las características sociodemográfica de la comunidad. [14]

B. Tipo de estudio

Se realizó una investigación cualitativa en el sector de la salud desde marzo 2013 hasta mayo 2015, en La Habana, Cuba, en la que participaron los cuadros en cargos decisorios e informantes claves. La misma estuvo centrada en la búsqueda de los significados de la presencia de las mujeres y hombres en los cargos de dirección para la comprensión de la percepción de la experiencia vivida y la interpretación conceptual acerca de este fenómeno en los participantes.

C. Participantes

Los participantes se dividieron en dos grupos de trabajo:

Grupo 1: Cuadros en cargos decisorios Estuvo compuesto por 28 cuadros que ocupaban cargos decisorios en el nivel central del Ministerio de Salud Pública (MINSAP), en tres institutos de investigación y dos hospitales nacionales. De ellos, 11 eran mujeres y 17 hombres que dieron su consentimiento por escrito para realizarles las entrevistas semiestructuradas como vía para conocer cómo perciben la presencia de las mujeres y hombres en los cargos decisorios. (Tabla 1)

Tabla 1. Características de los participantes del grupo G1

Característica	Total	Femenino	Masculino
Cuadros. n (%)	n=28	n=11 (39.3)	n=17 (60.7)
Edad (años)			
Media (SD)	59.07 (10.84)	53.64 (7.01)	62.59 (11.58)
Rango	44-85	46-69	44-85
Cargos n (%)			
Directores de institutos	3 (10.7)	0	3 (17.6)
Directores de hospitales	2 (7.2)	0	2 (11.8)
Directores Nacionales	20 (71.4)	9 (81.8)	11 (64.7)
Jefes de Departamentos	3 (10.7)	2 (18.2)	1 (5.9)
Categoría docente			
Instructor	6 (21.43)	2 (18.2)	4 (23.5)
Asistente	2 (7.14)	1 (9.1)	1 (5.9)
Auxiliar	14 (50.0)	7 (63.6)	7 (41.2)
Titular	6 (21.43)	1 (9.1)	5 (29.4)
Categoría científica			
Ninguna	7 (25.0)	2 (18.2)	5 (29.4)
Máster	16 (57.1)	8 (72.7)	8 (47.1)
Doctor en Ciencias	5 (17.9)	1 (9.1)	4 (23.5)

El universo de estudio estuvo integrado por 69 cuadros en cargos decisorios que dieron su consentimiento informado para participar en la investigación y la muestra quedó definida por 28, cuando se logró la saturación de la información que se quería obtener a través de las entrevistas.

Grupo 2: Informantes clave Estuvo constituido por 13 participantes (9 mujeres y 4 hombres), los cuales poseían algún grado científico (doctor en ciencias o máster en ciencias) y laboraban en nueve instituciones cubanas (Centro de Estudios de la Federación de Mujeres Cubanas, Centro de Estudio de la Economía Cubana, Universidad de La Habana, y seis adscriptas al MINSAP). (Tabla 2)

Tabla 2. Características participantes del grupo G2

Característica	Total	Femenino	Masculino
	No. (%)		
Informantes clave	n=13	n=9	n=4
Profesionales del:			
Sector salud	8 (61.5)	4 (44.5)	4 (100)
Otros sectores	5 (38.5)	5 (55.5)	
Profesionales			
Carreras de Medicina	7 (53.8)	3 (33.3)	4 (100)
Otras profesiones	6 (46.2)	6 (66.7)	
Categoría docente			
Asistente	3 (23.1)	1 (11.1)	2 (50.0)
Auxiliar	4 (30.8)	2 (22.2)	2 (50.0)
Titular	6 (46.1)	6 (66.7)	
Categoría científica			
Máster	6 (46.1)	3 (33.3)	3 (75.0)
Doctor en Ciencias	7 (53.9)	6 (66.7)	1 (25.0)

Para la selección se empleó el muestreo en cadena o bola de nieve, también conocido como muestras por redes. [15] Se identi-

ficó como la informante clave que inició el proceder a una de las expertas 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.

D. Recolección y análisis de datos

La recogida de la información se realizó a partir de entrevistas semiestructuradas y en profundidad.

En una conversación previa a cada entrevista, la autora dio a conocer a las personas seleccionadas los objetivos que se querían lograr durante el desarrollo de la misma.

El número de entrevistados quedó definido cuando se logró la saturación teórica de la información. Se confeccionó un guion basado en la literatura científica con el consenso de expertos en las investigaciones de género. [16]

Durante las entrevistas no se estableció un orden estricto en la conversación. Se fue flexible ante algunos cambios considerados convenientes por los autores de la investigación en el transcurso de la misma, con el objetivo de aprovechar al máximo las observaciones y experiencias vividas de los participantes relacionadas con los temas que se investigaban.

A los participantes del Grupo 1 se les realizaron entrevistas semiestructuradas. En ellas se hizo énfasis en los cargos que ocupaban las mujeres y los hombres en el sector de la salud a partir de las experiencias vividas y las representaciones que tenían acerca del objeto de estudio.

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

La recolección y análisis de los datos cualitativos consistió en convertir los datos no estructurados de las transcripciones textuales de las entrevistas realizadas, en datos estructurados. Esto implicó organizar las unidades de análisis y las categorías, comprender el contexto que rodeaba a los datos donde se encontraron analogías y diferencias en los discursos, y por último, describir las experiencias de las personas estudiadas en su lenguaje y en sus expresiones.

El análisis de contenido de los textos transcritos y en los documentos revisados, incluyó el conteo y agrupación de palabras afines en las ideas expresadas, las frecuencias de aparición, el análisis relacional entre las categorías y entre las proposiciones que le da la 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 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.

E. Consideraciones éticas

Se obtuvo el consentimiento informado y la voluntariedad de los participantes implicados. Se mantuvo el anonimato de los participantes y la confidencialidad acerca de sus respuestas.

II. RESULTADOS

Las entrevistas tuvieron una duración de aproximadamente 45 minutos.

En las representaciones de los cuadros de ambos sexos del grupo 1 se identificaron tres coincidencias:

- Existe una política de promover a las mujeres a cargos de dirección y un avance paulatino en ellas en los cargos decisorios.
- Es mayoritaria la presencia de hombres como cuadros en cargos directivos superiores y directivos (directores de empresas, unidades básicas empresariales y presidencias de las organizaciones).
- Las mujeres se desempeñan fundamentalmente en cargos ejecutivos, como jefas de departamentos.

Las diferencias en las representaciones de los participantes de ambos sexos del Grupo 1 se presentan a continuación.

A. Representaciones de los hombres entrevistados

En las direcciones provinciales de salud reconocieron porcentajes similares en ambos sexos; sin embargo, en los cargos de directores provinciales consideraron que existe una baja representatividad de las mujeres. Un ejemplo de esto se manifiesta en la siguiente expresión: *A nivel provincial existe una proporción similar de hombres y mujeres en los cargos de dirección ejecutivos, no así en la máxima responsabilidad de las provincias, que generalmente la ocupan los hombres.*

Otro participante mencionó: *en los últimos años se observa un ligero incremento en el número de mujeres que ocupan cargos ejecutivos a nivel provincial, pero aún no se observa en el nivel central ni en las unidades subordinadas a este nivel.*

Los cargos los tipificaron por sexo y los relacionaron con los cargos 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.

Dos opinaron que: *los cargos de dirección son ocupados indistintamente sin preferencias, solo por aptitud y condiciones.*

Un hombre mencionó que *las mujeres ocupan cargos más relacionados con la organización, planificación y documentación, mientras que los hombres los estigmatizan más con cargos más operativos, de más acciones en el terreno, de administración de recursos materiales y económicos, los cargos relacionados con los procesos constructivos e inversionistas.*

A su vez enfatizó: *a los hombres se les ve más frecuentemente en los cargos de logística y de administración financiera y a la mujer en la gestión contable y de recursos humanos.*

Con relación a los cargos decisorios, un entrevistado consideró que *existe una mayor distribución de los hombres en estos cargos; hay más directores nacionales hombres que mujeres; predominan los hombres*

como directores en los institutos de investigación e incluso creo que hay más hombres vicedirectores que mujeres.

Al referirse a las universidades y facultades de ciencias médicas señaló: *en la Universidad de La Habana predominan las mujeres como decanas, y en general como vicerrectoras, aunque hay hombres como vicerrectores y decanos. En el resto de las rectorías del país predominan los hombres.*

Con relación a los cargos de jefes de departamentos un entrevistado mencionó: *“generalmente, los departamentos del área administrativa han sido dirigidos por hombres y los asistenciales por mujeres.”*

B. Representaciones de las mujeres entrevistadas

Cinco de las entrevistadas visualizaron una ligera tendencia a equilibrar las diferencias en los cargos decisorios, pero consideraron que aún falta mucho para disminuir las brechas existentes. Tres expresaron frases muy relacionadas como la siguiente, para explicar las diferencias: *hay una gran influencia de los hábitos, las costumbres y las tradiciones que existen como consecuencia de una cultura patriarcal que se mantiene en la sociedad.*

El cargo de director lo asociaron a los hombres: *en el cargo de director no es frecuente encontrar mujeres, excepto a nivel de policlínico y de direcciones municipales.*

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

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

C. Representaciones de los informantes clave

Los informantes clave de ambos sexos coincidieron con los cuadros en cargos decisorios (Grupo 1) al señalar una mayor presencia de las mujeres en la atención primaria pero menor en los niveles más altos de toma de decisión. Una de las entrevistadas comparó este fenómeno con una pirámide: *si lo representara con una figura, utilizaría un triángulo o mejor, una pirámide, que por sí misma permite identificar una mayor presencia de las mujeres en la base, por lo que a mi juicio, desde esa representación, sobre las mujeres descansa la estructura de dirección, la organización y los resultados de los sectores como el de salud que tiene una alto porcentaje de féminas.*

Señalaron que esta característica es similar a lo que ocurre en otros organismos estatales del país: *En el sector de la salud ocurre igual que en otros organismos: las mujeres están más representadas en la base y en el nivel medio que en los cargos superiores de dirección.*

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

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

Mencionaron que en las empresas las mujeres ocupan cargos generalmente en las direcciones de economía y de recursos humanos, jefas de departamentos y administradoras, no así en los cargos de comercial, logísticos, de producción y los máximos directivos, que son ocupados por hombres. Percibieron además una mayor representación masculina en los cargos relacionados con la logística, los procesos productivos, de mantenimiento y con las responsabilidades comerciales y reconocieron la presencia de un menor número de mujeres directivas a nivel empresarial; consideraron que *mientras más grande es la empresa, mayor es el número de hombres en los cargos de dirección.* Por otra parte, las expertas argumentaron que las mujeres estaban más representadas en la dirección en el área de la docencia, mientras que en la investigación los hombres eran mayoría.

III. CONCLUSIONES

Se identificaron las representaciones acerca de los cargos de cuadros que ocupaban las mujeres y los hombres en el sector de la salud. Los hallazgos sugieren una tipificación por sexo de los cargos y de los niveles de dirección, lo que permitió identificar la presencia una segregación vertical en función del género. De las representaciones que se evocan en los grupos estudiados, emergen rezagos de una cultura androcéntrica que marcan el patrón de diferencias de género en los cargos decisorios en el contexto social del sector de la salud cubano.

REFERENCIAS

1. Consejo de Estado de la República de Cuba. Constitución de la República de Cuba. 26 de junio del 2002. Gaceta Oficial No. 3 extraordinaria. 31 de enero del 2003
2. I Congreso del PCC: Tesis y resoluciones. Sobre el pleno ejercicio de la igualdad de la mujer. [Internet] 2011 [citado 10 Mar 2017]. Disponible en: <http://congresopcc.cip.cu/wp-content/uploads/2011/03/I-Congreso-PCC.-Tesis-y-Resoluciones-sobre-el-pleno-ejercicio-de-la-igualdad-de-la-mujer-doc..pdf>
3. CEPAL. Informe Nacional de Cuba en el contexto del 20º aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y la aprobación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. [Internet]. Nueva York: Asamblea General de las Naciones Unidas; 2015 [citado 10 Mar 2017]. Disponible en: http://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/51823/Informe_Cuba_Beijing_20.pdf
4. Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia de Beijing. 7 de Abril de 1997. Gaceta Oficial No. 14 ordinaria. 5 de Mayo de 1997. La Habana: Consejo de Estado de la República de Cuba.
5. Consejo de Estado de la República de Cuba. Decreto-Ley No. 196 “Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno”. Gaceta Oficial No. 054 extraordinaria. 20 de noviembre del 2007.
6. Monie MB. Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional. [Internet] 2014 [citado 25 10 Mar 2017] 8: [aprox. 24 p.]. Disponible en: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/viewFile/4649/7051>
7. Contreras Torres F, Pedraza Ortíz JE, Mejía Restrepo X. Mujeres y liderazgo empresarial. Diversitas [Internet]. 2012 [citado 10 Mar 2017]. 8 (1): [aprox. 12 p.]. Disponible en: <http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/236/389>

8. Baumgartner MS, Schneider DE. Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development*. [Internet]. 2010 [citado 10 Mar 2017]. 37 (2): [aprox. 12 p.]. Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894845309352242>
9. Pulido Rivera S. Liderazgo y mujer. *Dedica. Revista de Educação e Humanidades*. [Internet]. 2014 [citado 10 Mar 2017]. 6: [aprox. 12 p.]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4734038>
10. 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
11. Munster B, Fleitas R. Equidad vs Inequidad de Género en el Sector Agropecuario en Cuba. [Internet] 2014 [citado 10 Mar 2017]. Disponible en: http://www5.uva.es/jec14/comunica/A_EF/A_EF_9.pdf
12. Benítez Jiménez I, Naranjo Sánchez W. Mujer y acceso a las estructuras de dirección en la Empresa Portuaria de Santiago de Cuba. Santiago [Internet] 2011 [citado 10 Mar 2017] 3 [aprox. 15 p.]. Disponible en: http://www.ensap.sld.cu/bvgenero/sites/files/11_UO_BJI_MAE.pdf
13. Contraloría General de la República de Cuba. Resolución No. 60/11. [Internet] 2013 [citado 10 Mar 2017] 3 [aprox. 31 p.]. Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2013/ifd1316q.pdf>
14. Ministerio de Salud Pública. Programa del Médico y la Enfermera de la Familia. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 2013
15. Hernández-Sampieri R, Fernández-Collado C, Baptista P. Metodología de la Investigación. 4ta ed. México DF: McGraw-Hill Interamericana; 2006
16. Álvarez Suárez M. 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>
17. Federación de Mujeres Cubanas. Informe Central al 8^{vo} Congreso. [Internet]. 2015 Mar [citado 10 Mar 2017]; Sociedad: [aprox. 5 p.]. Disponible en: <http://www.mujeres.co.cu/comite%20nacional/textos/INFORME.pdf>
18. Castro Ruz R. Discurso pronunciado en la clausura del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, en el Palacio de las Convenciones, el 19 de abril de 2016, "Año 58 de la Revolución". *Granma* 20 Abr 2016 [citado 18 Sep 2016]. Disponible en: http://www.pcc.cu/pdf/congresos_asambleas/vii_congreso/informe_central_vii_congreso_pcc.pdf
19. 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/>
20. CEPAL. Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe. [Internet]. 2015 Mar [citado 10 Mar 2017]; Sociedad: [aprox. 5 p.]. Disponible en: <http://oig.cepal.org/es/indicadores/poder-ejecutivo-porcentaje-mujeres-gabinetes-ministeriales>
21. Todaro R, Godoy L, Abramo L. Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *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>

22. Aparicio Jiménez L. La situación laboral de la mujer en el medio urbano. [Internet]. España: Universidad Politécnica de Cartagena; 2013 [citado 22 Sep 2016]. Disponible en: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3633/tfg223.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
23. Manrique Abad M. Los puestos de dirección en las empresas españolas bajo un enfoque de género. Situación y factores corporativos Asociados. [tesis]. Universidad de Valladolid. [Internet] 2012 [citado 22 sep 2016]. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1819/1/TFG-L75.pdf>
24. Zabłudovsky G. México: Mujeres en cargos de dirección del sector privado. Revista Latinoamericana de Administración. [Internet]. 2007; [citado 22 Sep 2016]; 38: [aprox. 19 p.]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603803>
25. Virgilí D, Alfonso R. Reto para la empresa cubana. Gestión de capital humano con perspectiva de género. Nueva Empresa. 2016 Jul; (5): 12-13
26. Zabłudovsky 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-a688-11e6-88c4-00000aacb361&acdnat=1478701584_2b572563be9c823c7165db4de66f8d51
27. Pons Peregró 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>
28. 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>
29. Ruiz Uribe MN. América Latina en la crisis global: Problemas desafíos. Fronter Abierta. [Internet]. 2013 [citado 26 Ago 2016]; [aprox. 232 p.]. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140610034022/AmericaLatinaenlacrisisglobal.pdf#page=51>
30. Duarte Campderrós, L. La presencia de las mujeres en los órganos de toma de decisiones y dirección en la UAB. RIDEG: revista interdisciplinar de estudios de género. [Internet]. 2012 [citado 26 Dic 2016]; 2. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/rideg/rideg_a2012m12n2/rideg_a2012m12n2p41.pdf
31. 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
32. Bombino Companioni Y. Participación de la mujer en el sector de la salud en Cuba. Reporte Técnico de Vigilancia [Internet]. 2007 [citado 25 Sep 2016]; 12 (4). Disponible en: <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/vigilancia/bombinoyeni.pdf>
33. Moncayo Orjuela B, Pizón López NP. Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. Panorama [Internet]. 2013; 7 (13): [aprox. 20 p.]. [citado 25 Sep 2016]. Disponible en: <http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/433/405>
34. 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=UnuQT3dSjqJjcUNuVgZ4Pq9nwqM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMujeres_en_posiciones_de_alta_responsabi.pdf