

## Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba

### Perception of leading skills by men and women for the health management in Cuba

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

---

#### RESUMEN

**Introducción:** la necesidad de una gestión eficiente en las instituciones de salud, hace necesario un replanteamiento continuo de las formas de liderazgo para lograr mayor comunicación, más descentralización en la toma de decisiones, flexibilización en las relaciones con los subordinados y mejor calidad en los sistemas de atención médica.

**Objetivos:** identificar diferencias por sexo en las percepciones sobre las habilidades de liderazgo en hombres y mujeres en la dirección en salud.

**Métodos:** investigación descriptiva y transversal realizada en el 2014. Se aplicó un cuestionario a 56 directores de policlínicos, hospitales y direcciones municipales de salud de las provincias Pinar del Río, Camagüey y Santiago de Cuba. La información se resumió en frecuencias absolutas y porcentajes.

**Resultados:** en ninguna de las habilidades de liderazgo estudiadas atribuibles al sexo, se pudo demostrar una diferencia estadísticamente significativa entre los hombres y las mujeres. Se encontró mayor frecuencia en las mujeres en cuanto a que la flexibilidad, organización y planificación del trabajo, orientación hacia las personas, capacidad de comunicación y de negociación y el trabajo en equipo, eran más representativas de su propio sexo. Los hombres atribuyeron más fuertemente la innovación y la visión estratégica a su sexo.

**Conclusiones:** se identifican por sexo un grupo de habilidades de liderazgo en la dirección en el sector de la salud a partir de la percepción que tienen los propios directivos masculinos o femeninos, sin demostrar que existan diferencias en las mismas atribuibles a uno u otro sexo.

**Palabras clave:** liderazgo, género, dirección en salud, habilidades de liderazgo.

## ABSTRACT

**Introduction:** The requirement for efficient management in health institutions makes the permanent reconsideration of the leading forms necessary to achieve higher level of communication, more decentralization in decision-making process, more flexibilization in the relationship with subordinates and better quality of health care systems.

**Objectives:** To identify sex differences in perceptions on the leading skills of women and men in health management.

**Methods:** Descriptive and cross-sectional research conducted in 2014 which used a questionnaire to be answered by 56 managers from polyclinics, hospitals and municipal health management departments in Pinar del Rio, Camagüey and Santiago de Cuba provinces. Data were summarized in absolute frequencies and percentages.

**Results:** none of the studied sex-attributed leading skills could prove a statistically significant difference between men and women. It was more frequently found in women that they considered flexibility, organization, work planning, person-centered orientation, capacity for communication and negotiation and teamwork as more representative of their sex. Men strongly attributed innovation and strategic vision to their sex.

**Conclusions:** A group of leading skills in health management is identified on the basis of the perception of the female and male managers, but no sex-attributed differences could be shown.

**Keywords:** leadership, gender, health management, leading skills.

---

## INTRODUCCIÓN

La relación existente entre los estilos de liderazgo, género y resultados en la gestión directiva en los centros laborales, han sido motivo de diversos estudios en busca de encontrar nexos entre las habilidades empleadas por hombres y mujeres en la dirección y que buscan alcanzar una mayor comunicación con el equipo, más descentralización en la toma de decisiones, flexibilización en las relaciones con los subordinados y mejor calidad en los sistemas de atención, sin embargo, aún no son concluyentes.

En la actualidad se producen transformaciones necesarias en el sector de la salud que requieren directivos que posean un liderazgo eficaz para lo que demanda el trabajo en equipo, un líder capaz de conducir con éxito los procesos asistenciales, investigativos y docentes que se llevan a cabo en cada una de las instituciones.

El liderazgo administrativo es el proceso de dirigir e influir en las actividades en relación con las funciones de los miembros del grupo, supone definir estrategias, proporcionar orientación a los demás y tener visión de aquello que se puede lograr y que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar.<sup>1-3</sup>

El liderazgo debe incluir a otras personas o subordinados; supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo, entendiéndose por poder, la capacidad de ejercer influencia para cambiar las actitudes o conductas de individuos o grupos. Un tercer aspecto importante del liderazgo, es la posibilidad de utilizar las

---

formas de poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras, lo que constituyen habilidades que debe poseer un administrativo para dirigir y lograr que las personas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos; el directivo también se compromete a desarrollar a sus colaboradores, tiene que ver con su evaluación y la utilización de sus potencialidades y capacidades.<sup>1,2</sup>

Entre las habilidades de liderazgo descritas se encuentran las de la comunicación, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la orientación a las persona y hacia los resultados a lograr; destrezas para su motivación encaminada al logro de los objetivos, resolución de problemas, organización del trabajo y además la capacidad de generar cambios.<sup>3,4</sup>

Las diferencias entre los hombres y mujeres pautan comportamientos individuales y grupales que reproducen normas, valores y conductas que son socializadas y aprendidas a través de la familia, las políticas sociales, de salud, los programas educacionales y de empleo, las políticas de cuadros, entre otros.

El género puede ser un factor influyente sobre las formas de ejercer el liderazgo en función de si el líder es hombre o es mujer. Hasta el momento existen numerosos estudios sobre la influencia del género en las habilidades de liderazgo, no obstante no se ha conseguido llegar a un consenso en los resultados de las investigaciones realizadas.

Algunos autores apuntan a que las mujeres poseen características que pueden ser ventajosas para el ejercicio del liderazgo, como son las capacidades de comunicación, de tener en cuenta el lado humano de las personas, de empatía, para el trabajo en equipo así como las dotes intuitivas para el análisis y la solución de problemas, un liderazgo más democrático y participativo, que no da muestras innecesarias de su poder, la habilidad de no enfrentarse a conflictos de modo frontal y la búsqueda de consensos a largo plazo.<sup>3</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. Ellos están convencidos de que sus trabajos son más difíciles que los de las mujeres, una creencia ampliamente ratificada por sus subordinados.<sup>5</sup>

Los subordinados consideran que las directoras dan una imagen más positiva ya que no ejercen un control continuo sobre sus subordinados.<sup>5</sup>

Este trabajo tiene como objetivo identificar diferencias por sexo en las percepciones sobre las habilidades de liderazgo en hombres y mujeres en la dirección en salud.

## MÉTODOS

Investigación de tipo descriptivo y transversal realizada entre enero-marzo de 2014. Se aplicó un cuestionario a 56 directores del policlínicos y hospitales de las provincias de Santiago de Cuba, Camagüey y Pinar del Río, que permitió caracterizar a cuadros del sector de la salud desde la perspectiva de género e identificar las habilidades directivas de los hombres y mujeres en cargos de dirección, según el criterio de ellos desglosado por sexo.

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

Las variables de caracterización estudiadas fueron la edad, sexo, estado civil y cargo de dirección. Como variables para identificar las habilidades de liderazgo atribuibles a los hombres y a las mujeres en cargos de dirección según lo referido por el encuestado, se utilizaron las siguientes: flexibilidad, organización y la planificación del trabajo, la dirección de personas o equipos, la orientación a personas, la tolerancia a la presión, la iniciativa, la innovación, la visión estratégica, la orientación a resultados, la comunicación, la negociación y el trabajo en equipos.

La información numérica se resumió en medias y las variables cualitativas como 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 informado por escrito con el objetivo de proveer de información sobre la finalidad y beneficios de la investigación y obtener su decisión de participar de forma voluntaria una vez leído el mismo, además de tener reflejado el agradecimiento por su participación. Antes de entregar el documento con el consentimiento informado y el cuestionario a los participantes, se les solicitó autorización a las autoridades de la provincia para realizar esta investigación y contar con su apoyo.

#### RESULTADOS

Se encuestaron 25 hombres y 31 mujeres que ocupan cargos de dirección, de ellos 28 son directores de policlínico, cinco directores de hospitales, dos 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 y 55 años y en menor porcentaje los grupos de 25 a 35 y de 56 a 65 años con 10,7 y 7,1 % respectivamente.

El mayor número de encuestados se encontraban casados y el 17,1 % estaban divorciados, sobre todo las mujeres. Se encontró diferencias estadísticas significativas entre uno y otro sexo en relación con el estado civil ( $\chi^2$ -cuadrada de Pearson= 8,237  $p= 0,041$ ) como se muestra en la figura.

#### ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO

El mayor porcentaje de los encuestados de uno y otro sexo, percibieron que los hombres en la dirección tienen mayor capacidad de liderazgo (tabla 1).

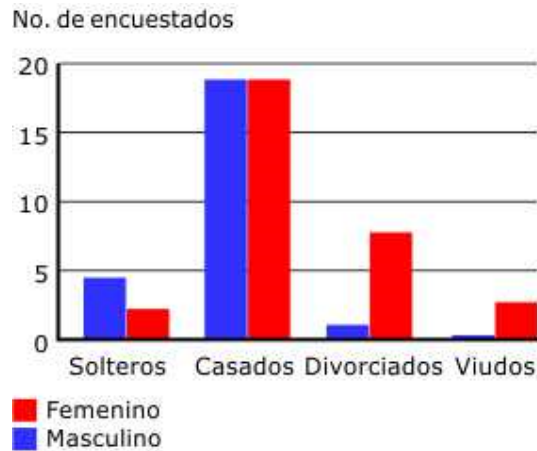


Fig. Distribución del estado civil según sexo.

**Tabla 1.** Percepción de la capacidad de liderazgo en la dirección según sexo

Percepción de la capacidad de liderazgo	Encuestados			
	Masculino		Femenino	
	No.	%	No.	%
Hombres en la dirección	16	64,0	17	54,8
Mujeres en la dirección	4	16,0	11	35,5
Ambos	5	20,0	3	9,7
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>

Se estudiaron los rasgos más representativos de las habilidades de liderazgo atribuibles a cada sexo y en ningún caso se pudo demostrar una diferencia estadísticamente significativa entre los hombres y las mujeres en la dirección.

En particular, más del 58 % de las directivas consideraron que las siguientes características son más representativas de su propio sexo: flexibilidad, organización del trabajo, la planificación del mismo, orientación hacia las personas y en particular a los subordinados, la capacidad de comunicación y de negociación y el trabajo en equipo para obtener resultados satisfactorios en el colectivo que dirigen.

Se encontró que igual número de encuestados del sexo masculino consideraron que la flexibilidad es una habilidad atribuible a hombres y mujeres por igual (44 % respectivamente), mientras que el 29 % de las mujeres encuestadas se la imputaban a los hombres y el 64,5 % consideraron que la flexibilidad es propia de las féminas.

Los hombres le atribuyeron similar importancia a la organización y la planificación del trabajo, como habilidades más frecuentes en las mujeres y en menor número a ambos sexos; solo tres encuestados masculinos consideraron que era propio de los hombres.

La capacidad para dirigir a personas individualmente o a equipos, según la percepción de los encuestados, se comportó muy similar tanto para hombres como para las mujeres en la dirección (tabla 2).

**Tabla 2.** Percepción de la mayor capacidad de dirigir a personas o equipos de trabajo según sexo

Directivos con mayor capacidad de dirigir a personas o a equipos	Encuestados			
	Masculino		Femenino	
	No.	%	No.	%
Hombres en la dirección	10	40,0	11	35,5
Mujeres en la dirección	9	36,0	11	35,5
Ambos	6	24,0	9	29,0
Total	25	100,0	31	100,0

El mayor porcentaje de los encuestados, tanto masculinos como femeninos, les atribuyó la orientación a subordinados como una habilidad que se observa más frecuente en las mujeres.

El 52,0 % de los hombres y el 51,6 % de las mujeres consideraron que las mujeres toleran con más frecuencia la presión en el ámbito laboral y gerencial.

El 58,1 % de los encuestados del sexo femenino opinaron que las mujeres desarrollan más iniciativas en el contexto laboral, no así los encuestados masculinos que le atribuyeron con más frecuencia esta habilidad a los de su propio sexo y solo el 32,0 % se lo imputaron a las mujeres.

La innovación fue referida como la habilidad de liderazgo más atribuible a los hombres; hubo pocas diferencias en las opiniones de las mujeres al respeto (3,3 %), no así en los hombres en que esta diferencia fue mayor (52,0 %) (tabla 3).

**Tabla 3.** Directivos con habilidad para la innovación para el liderazgo y sexo de los encuestados

Directivos con habilidad para la innovación para el liderazgo	Encuestados			
	Masculino		Femenino	
	No.	%	No.	%
Hombres en la dirección	18	72,0	14	45,2
Mujeres en la dirección	5	20,0	13	41,9
Ambos sexos	2	8,0	4	12,9
Total	25	100,0	31	100,0

La orientación de las tareas a los subordinados mostró porcentajes muy similares en las opiniones de los encuestados, tanto para las directivas como para los directivos. La comunicación sin embargo, fue atribuible a las mujeres de acuerdo con las opiniones vertidas por directivos de los dos sexos (67,7 % de las mujeres y el 60 % de los varones).

Los encuestados opinaron en su mayoría, que los hombres desarrollan con más frecuencia que las mujeres la visión estratégica como una habilidad directiva. Los resultados muestran que la capacidad para la negociación y el trabajo en equipo se atribuyeron con más frecuencia al arquetipo de mujer directiva. El 64,5 % de los encuestados del sexo femenino y el 44 % del sexo masculino, le atribuyeron mayor habilidad para la negociación a las mujeres (tabla 4).

**Tabla 4.** Directivos con habilidad para la negociación para el liderazgo y sexo de los encuestados

Directivos con habilidad para la negociación para el liderazgo	Encuestados			
	Masculino		Femenino	
	No.	%	No.	%
Hombres en la dirección	10	40,0	6	19,4
Mujeres en la dirección	11	44,0	20	64,5
Ambos sexos	4	16,0	5	16,1
Total	25	100,0	31	100,0

El 67,7 % de los encuestados del sexo femenino y el 36,0 % del sexo masculino, le atribuyeron mayor habilidad para el trabajo en equipo a las mujeres. Se observó además, que un número igual de hombres le atribuyeron esta habilidad a las mujeres solamente o a ambos sexos, sin embargo, las participantes mujeres se atribuyeron en igual número esta capacidad a su mismo sexo o a ambos sexos (tabla 5).

**Tabla 5.** Habilidad de trabajo en equipo de directivos y sexo de los encuestados

Habilidad para el trabajo en equipo	Encuestados			
	Masculino		Femenino	
	No.	%	No.	%
Hombres en la dirección	7	28,0	5	16,1
Mujeres en la dirección	9	36,0	21	67,7
Ambos sexos	9	36,0	5	16,1
Total	25	100,0	31	100,0

## DISCUSIÓN

Las habilidades para la dirección han sido estudiadas por *Caro González* y otros, que encuentran que el sexo influye de forma significativa en las percepciones sobre la mujer como directiva. Las féminas valoran con más frecuencia que los hombres, las habilidades de la mujer como directiva, lo que coincide con los resultados de esta investigación.<sup>6</sup>

Se ha constatado que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a la mayoría de los hombres, lo que coincide con las nuevas tendencias y corrientes dentro de la cultura organizacional que apuntan a la necesidad de un liderazgo compartido, participativo, donde los valores y las competencias más importantes para generar un clima adecuado en el seno de las instituciones, pasa por el trabajo en equipo y la cooperación, la resolución de problemas, la flexibilidad y la capacidad de adaptación a nuevos entornos, responsabilidad en el trabajo (satisfacción con el deber cumplido), actitud positiva (optimismo), capacidad de aprendizaje y orientación al cliente.<sup>7,8</sup>

Resultados similares a la presente investigación fueron hallados por *Cáceres Reche*, quien encuentra que las mujeres tienden a trabajar en equipo, con la utilización de la dirección participativa centrada en el grupo, frente a una visión más unipersonal de los hombres.<sup>7</sup>

Las habilidades de comunicación más frecuentemente atribuida a la mujer se centran en saber escuchar y tener empatía, las cuales podrían contribuir a ser más efectiva la relación con el equipo. También tienen facilidad para la cooperación, el espíritu de equipo y la dedicación dentro de las organizaciones, cualidades que hoy son esenciales para lograr niveles de excelencia y mantener las redes imprescindibles de contactos e intercambios. Son capaces de promover más el diálogo, la tolerancia y la comprensión de las situaciones conflictivas originadas y la resolución de conflictos.<sup>7,9</sup>

Los hombres tienen una visión más estratégica según los hombres y las mujeres que participaron en la investigación, lo que coincide con lo descrito por *Cáceres*.<sup>7</sup>

La iniciativa se atribuye a una cualidad más frecuente en los hombres,<sup>10</sup> lo que coincidió con la percepción de los encuestados masculinos de este estudio y se diferenció de las encuestadas femeninas que opinaron que las mujeres desarrollan más iniciativas en el ámbito laboral.

Las mujeres son consideradas como buenos agentes de cambios e innovación,<sup>11</sup> sin embargo en esta investigación, el mayor porcentaje de los encuestados de uno y otro sexo, consideraron que es una cualidad de los hombres.

Los estudios de la tipificación sexual del trabajo sugieren que los líderes de ambos sexos enfatizan el cumplimiento de la tarea cuando se encuentran en posiciones de liderazgo congruentes con su sexo. Las mujeres se orientan primordialmente a la tarea cuando el rol ocupacional es catalogado principalmente de índole femenino y, de igual forma, los hombres tienden a estar más orientados a la tarea cuando su rol ocupacional es asociado a lo masculino.<sup>11</sup>

Se identifican por sexo, un grupo de habilidades de liderazgo en la dirección en el sector de la salud, a partir de la percepción que tienen los propios directivos



masculinos o femeninos, sin demostrar que existan diferencias atribuibles a uno u otro sexo. Los resultados encontrados indican que las mujeres tienden a aplicar métodos de trabajo más participativos del grupo asociados con rasgos femeninos, mientras que los varones parecen trabajar con métodos más tradicionales de dirección.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Castell-Florit Serrate P. Saber qué hacer en la dirección de la salud pública. La Habana: Editora política; 2013.
2. Hernández Elías R. Administración de Salud Pública. La Habana: Ediciones de Ciencia y Técnica; 1971.
3. García Ruiz L. La Influencia del género en los estilos de liderazgo y dirección [tesis]. España: Universidad Politécnica de Cartagena, Facultad de Ciencias de la Empresa; 2013 [citado 11 Nov 2014]. Disponible en: <http://repositorio.bib.upct.es:8080/jspui/bitstream/10317/3560/1/tfm306.pdf>
4. Hoyos Hernández PA, Cardona Ramírez MA, Correa Sánchez D. Humanizar los contextos de salud, cuestión de liderazgo. 2008 [citado 15 Nov 2014]; 26(2). Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v26n2/v26n2a04.pdf>
5. Vía Orellana F. Estilos de dirección y género. 2002 [citado 16 Sep 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)
6. Caro González FJ, García Gordillo MM, Rodríguez Rad CJ, Jiménez Marín G. Percepción de las habilidades y aceptación de las mujeres directivas en las empresas de comunicación. 2007 [citado 15 Nov 2014]; 22(1). Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer22-13-caro.pdf>
7. Cáceres Reche MP, Trujillo Torres JM, Hinojo Lucena JM, Aznar Díaz I, García Carmona M. Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. Educar. 2012 [citado 10 Nov 2014]; 48(1). Disponible en: [http://ddd.uab.cat/pub/educar/educar\\_a2012m1-6v48n1/educar\\_a2012m1-6v48n1p69.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2012m1-6v48n1/educar_a2012m1-6v48n1p69.pdf)
8. 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 Sep 2014]. Disponible en: <http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-rganizaciones/paginas/profesores/WebIsabel/ac%20psiclo%201.pdf>
9. Ramos López A. Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales. Cuad Geog. 2005; (78): 191-214.

10. Barberá Heredia E, Ramos López A, Sarrió Catalá M. Papeles Psicol. Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. 2000 [citado 16 Nov 2014]; 2(75). Disponible en:  
<http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=820>

11. Moncayo Orjuela B, Pinzón López NP. Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. 2013 [citado 28 Nov 2014]; 7(13). Disponible en:  
<http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/433>

Recibido: 8 de septiembre de 2015.

Aprobado: 15 de octubre de 2015.

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