

Desafíos del liderazgo femenino en ciencias de la salud.

Challenges of female leadership in health sciences.

Liuba Díaz- Valdés,¹ Ángela Esther Valdés- Quesada.²

¹ Profesora Titular. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Especialista de Segundo Grado en Estomatología General Integral. Investigadora Titular. Universidad de Ciencias Médicas de Sancti Spíritus. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9519-8923>

² Presidenta de la Cátedra de la Mujer y la Familia Isabel María de Valdivia. Profesora Auxiliar y Consultante. Máster en Ciencias Pedagógicas. UNISS "José Martí Pérez". Sancti Spíritus. Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8365-7205>

Correspondencia: liubadv@infomed.sld.cu

RESUMEN

Fundamento: El liderazgo femenino es un tema de creciente relevancia en la sociedad actual, abarcando diversas áreas como la política, los negocios, la ciencia y la comunidad. El porcentaje de mujeres en puestos clave sigue en aumento; sin embargo, todavía hay muchos desafíos por enfrentar. Objetivo: Exponer la importancia del liderazgo femenino en ciencias de la salud. Exposición del tema: Liderazgo femenino. La paradoja XX. Principios del liderazgo transformador de género. Principales características del liderazgo femenino. Desafíos del liderazgo femenino en ciencias de la salud. Conclusiones: La igualdad y equidad de género en salud es esencial para lograr un cambio significativo en la calidad y cantidad de la atención médica, así como la eficiencia en el sector de la salud. La inequidad inequívoca y debilitante que enfrentan las mujeres exige una solución a través de un liderazgo transformador, la formulación de políticas y la acción centrados en el género. El liderazgo femenino representa un avance hacia la igualdad de género y una fuente de crecimiento para las organizaciones de la salud; donde la educación médica desempeña un rol decisivo en la formación de los profesionales para que respondan a las cambiantes circunstancias de su entorno.

Palabras clave: género; educación médica; liderazgo; ciencias de la salud

ABSTRACT

Background: Female leadership is a topic of increasing relevance in today's society, covering various areas such as politics, business, science and the community. The percentage of women in the key positions continues to increase; however, there are still many challenges to face. Objective: Expose the importance of female leadership in health sciences. Presentation of the topic: Female leadership. The XX paradox. Principles of gender transformative leadership. Main

characteristics of female leadership. Challenges of female leadership in health sciences. Conclusions: Gender equality and equity in health is essential to achieve significant change in the quality and quantity of medical care, as well as efficiency in the health sector. The stark and debilitating inequity that women face demands a solution through transformative leadership, gender-focused policymaking and action. Female leadership represents progress towards gender equality and source of growth for health organizations; where medical education plays a decisive role in the training of professionals to respond to the changing circumstances of their environment.

Keywords: gender; medical education; leadership; health sciences.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo femenino es un tema de creciente relevancia en la sociedad actual, abarcando diversas áreas como la política, los negocios, la ciencia y la comunidad. El porcentaje de mujeres en puestos clave sigue en aumento; sin embargo, todavía hay muchos desafíos por enfrentar.

Los líderes en ciencias de la salud tienen un doble reto en cuanto a liderazgo: deben conducir universidades, escuelas e instituciones de salud en un entorno global complejo y dinámico, al mismo tiempo que trabajan con una amplia variedad de individuos de diversas disciplinas que proporcionan el servicio educativo y de salud, cada quien con sus idiosincrasias y agenda personal. Por otra parte, la educación no tiene la misma prioridad que la atención clínica o la investigación, y existen tensiones inherentes y contradicciones en las organizaciones para lograr un balance apropiado de los diferentes componentes de la misión institucional.

Es muy importante que las mujeres y hombres encargados de la educación y la salud de la sociedad, posean los atributos necesarios para ejercer el liderazgo de manera eficaz, que sean capaces de promover y conducir el cambio organizacional eficientemente sin disminuir la calidad del aprendizaje o de la atención médica. La complejidad y ritmo de cambio del mundo moderno, particularmente en estos dos sistemas interdependientes (educación y atención médica) que tienen culturas y prioridades diferentes, requieren profesionalismo en el campo del liderazgo y cambio organizacional, ya que frecuentemente pretenden lograr indicadores de desempeño predeterminados por organismos reguladores, en el ambiente de las prioridades políticas y limitaciones presupuestales. ⁽¹⁾

El liderazgo femenino hace referencia directa a la participación de las mujeres en diferentes ámbitos ejerciendo altas posiciones donde toman decisiones, dirigen grupos e implementan estrategias. Las diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres son resultado de estereotipos, discriminación, desequilibrio de poder y privilegios. A nivel mundial, solo el 25 % de mujeres ocupa posiciones de liderazgo en el sector de la salud, a pesar de que ellas representan el 70 % de la fuerza laboral en este ámbito. La lucha contra la discriminación de género y la desigualdad laboral han impulsado al liderazgo femenino como una alternativa válida para el futuro de las organizaciones. ⁽²⁾

Las investigaciones de género en salud identifican la presencia de barreras subjetivas en la selección y aprobación de las mujeres a los altos cargos de dirección. Sus conocimientos, capacidades y habilidades pasan a un segundo plano en los análisis que se realizan durante los procesos de promoción, los que están reforzados por una cultura patriarcal en las organizaciones y las empresas, que resultan invisibles, pero muy fuertes en los decisores. ^(2, 3, 4)

En este sentido la ponencia tiene como objetivo exponer la importancia del liderazgo femenino en ciencias de la salud.

CONTENIDOS

Liderazgo femenino. La paradoja XX. Principios del liderazgo transformador de género. Principales características del liderazgo femenino. Desafíos del liderazgo femenino en ciencias de la salud.

Exposición del tema.

El liderazgo femenino no solo se traduce en mayores oportunidades de innovación y crecimiento, sino también en un cambio de cultura organizacional. A pesar de que se desarrollan varias iniciativas a nivel mundial para reducir brechas de género, las mujeres aún enfrentan obstáculos para alcanzar puestos de liderazgo en las organizaciones.

Un elemento clave de la potenciación de la mujer es el ejercicio de un poder de decisión en pie de igualdad con el hombre en los campos que afectan a su vida (desde la familia hasta los niveles más altos de gobierno). Aunque la realidad social sea muy diferente a décadas pasadas, en lo que se refiere al ámbito socio-laboral la situación de los hombres y mujeres sigue estando en desventaja para estas últimas y es todavía más llamativa la discriminación de género en el acceso al poder. ⁽⁵⁾

La educación es la encargada de eliminar estas desigualdades, pero también son otros los factores que impiden el hecho de que las mujeres puedan formar parte de los puestos directivos tanto de las empresas como en las instituciones públicas. La mayoría de los estudios realizados coinciden en las siguientes diez barreras a superar:

1. Dificultades para conciliar vida familiar y laboral.
2. Ausencia de flexibilidad laboral.
3. Estrés.
4. La duración de la jornada laboral.
5. Escaso acceso a la información y red de contactos masculina.
6. Escasez de apoyos.
7. Diferencias en la remuneración.
8. Escasa formación en gestión del tiempo.
9. Dificultades para encontrar apoyo logístico para el hogar.
10. Movilidad geográfica.

El acceso de la mujer a puestos de dirección es una de las condiciones esenciales de la práctica de la igualdad en el seno de las organizaciones. Si esto no es habitual en las organizaciones

educativas, el modelo de educación que se transmitirá contribuirá a desarrollar una educación no acorde con los planteamientos de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Esto es importante porque lo que las futuras generaciones de hombres y mujeres aprenden en la escuela, no es sólo lo que se les transmite, sino también lo que ven y viven en la organización y funcionamiento de esas instituciones en las que pasan gran parte de su vida. ^(5, 6)

A continuación se muestran algunos de los conceptos clave y expresiones que influyen en el liderazgo femenino y que son utilizados en la literatura de género: ⁽⁷⁾

- ✓ Síndrome del desequilibrio en la cumbre: Conjunto de dificultades o limitaciones a las que se enfrenta la mujer que se encuentra en el poder para desarrollar experiencias personales y profesionales gratificantes, por razón de género.
- ✓ Síndrome de la abeja reina: Tendencia de algunas mujeres de atribuir su éxito profesional a sus propios méritos y rechazar, por tanto, las acciones de discriminación contra personas de su mismo género.
- ✓ Techo de cristal: Se refiere a una serie de obstáculos internos a los propios mecanismos de actuación de la sociedad que encuentran las mujeres para aspirar a algún tipo de promoción profesional y que no son perceptibles directamente.
- ✓ Política de tierra quemada: Las mujeres van ocupando aquellos lugares que el hombre va desechando, puestos que han perdido su reconocimiento y prestigio social.
- ✓ El mito de la excepción: Está muy relacionado con el síndrome de la abeja reina. Hace referencia al carácter meritocrático e individual a través del cual se explica el posible éxito de cualquier mujer y con ello se rechaza la presencia de cualquier tipo de discriminación.
- ✓ Prolongación del mito maternal: La mujer ocupa mayoritariamente profesiones propias del rol maternal asignado como constructo sociocultural a su condición de mujer.
- ✓ Síndrome de la mala madre: Presión psicosocial ejercida sobre la mujer y su rol maternal que genera una gran inestabilidad emocional en el caso de romper con las tareas que tradicionalmente le han sido propias, por lo que contribuye a mantener la persistencia de este sistema y la anulación del acceso de esta a posiciones de mayor poder y participación.
- ✓ *Think manager, think male*: Expresión inglesa que representa la asociación tradicional existente entre la dirección y el gobierno de los centros con un perfil propiamente masculino que ha sido el imperante de la cultura organizacional.
- ✓ Harén pedagógico: Determinación de las relaciones de poder, en las que los hombres ocupan las posiciones de mayor prestigio y estatus profesional, mientras que las mujeres desarrollan cargos pertenecientes a un segundo plano de importancia.
- ✓ *Old's boy club*: Redes de apoyo interno entre los hombres para posibilitar directa o indirectamente el acceso de estos a la participación en el gobierno y gestión de la comunidad educativa en detrimento de la presencia femenina.

- ✓ Regla de hierro: Recoge la idea de que cuanto más poder y prestigio tiene una posición menos posibilidad existe de encontrar a una mujer en el cargo.
- ✓ Segregación laboral vertical: Desde una perspectiva jerárquica, las mujeres se encuentran desplazadas a favor de los hombres de los cargos o posiciones de mayor poder e influencia en determinadas profesiones.
- ✓ Segregación laboral horizontal: Masificación femenina en áreas de conocimiento o ámbitos profesionales que carecen de poder y prestigio social en relación con otros campos de trabajo de mayor raigambre social en los que se sitúa el hombre.

La educación en ciencias de la salud y la práctica de la medicina se enfrentan a múltiples desafíos en escenarios cambiantes y complejos. Para ello es fundamental que el profesional de la salud con responsabilidades docentes reflexione sobre los conceptos básicos de liderazgo y cambio organizacional a partir de la mejor evidencia científica disponible.

Por consiguiente constituye una necesidad evaluar en los claustros docentes los estilos de liderazgo de sus miembros, a fin de alinear su formación y estilo de liderazgo, y establecer los programas de entrenamiento que los habiliten para potenciar sus competencias y ser ejemplos profesionales para sus estudiantes, al ajustar el modelo educativo y las estrategias didácticas como herramientas innovadoras que garanticen el eficaz desarrollo de competencias de liderazgo transformador en los futuros profesionales de la salud.

La brecha de género sigue siendo un desafío importante en Latinoamérica, con una diferencia significativa entre la participación laboral de hombres y mujeres. La brecha en educación presenta una ligera ventaja para las mujeres, pero en términos de autonomía y oportunidades aún hay un largo camino por recorrer.

La equidad de género en el liderazgo no es solo un objetivo deseable, sino una necesidad estratégica para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un entorno global en constante cambio.

Si las funciones de liderazgo se asignaran proporcionalmente (suponiendo que las mujeres y los hombres tienen los mismos méritos), entonces, puesto que las mujeres son el 70 % de los trabajadores sanitarios, el 70 % de los líderes del sector sanitario serían mujeres. Esto es lo contrario de la situación actual, en la que los hombres representan menos del 30 % del personal sanitario, pero ocupan el 75 % de los puestos directivos. El trabajador sanitario por defecto es una mujer, y el líder sanitario por defecto también debería serlo. Esta es la "paradoja XX" que se intenta explicar.

En la mayoría de los países, las mujeres son mayoría entre los médicos, enfermeras, farmacéuticos y estomatólogos. Los hombres ascienden mientras las mujeres se quedan paradas en sus carreras, enfrentándose a "techos de cristal" para acceder a puestos de liderazgo a todos los niveles.

El liderazgo transformador de género, un enfoque para líderes de todos los géneros, mejora los resultados sanitarios abordando las barreras legales, culturales y sociales que impiden a las mujeres que trabajan en la sanidad en todo el mundo acceder a puestos de gestión, liderazgo y gobernanza. Se basa en principios como: ⁽⁸⁾

- ✓ Promover la igualdad de género en todos los ámbitos, superando los planteamientos superficiales y trabajando por un cambio significativo y transformador que aborde las causas profundas de la desigualdad de género y reconfigure las relaciones desiguales de poder.
- ✓ Validar el liderazgo en todo el espectro sanitario para redefinirlo y legitimarlo donde más se necesita.
- ✓ Evitar los estereotipos o normas existentes que actúan como barreras para que las mujeres sean reconocidas como líderes y accedan al liderazgo sin tener que adoptar el arquetipo patriarcal.

Los beneficios de un liderazgo igualitario para las mujeres en el sector sanitario aportarán justicia económica a las mujeres y también catalizarán un "triple dividendo de género" mucho más amplio: ⁽⁹⁾

1. Dividendo en salud: Cuando se permite a las mujeres acceder al liderazgo, su experiencia profesional y sus perspectivas refuerzan los sistemas sanitarios y la prestación de servicios de salud. Un personal sanitario igualitario, basado en un trabajo seguro y digno para todos los trabajadores sanitarios y en la igualdad de progresión profesional para las mujeres, atraerá nuevas contrataciones para cubrir vacantes y retendrá a las mujeres expertas, proporcionando una base más sólida a los sistemas sanitarios. Esto, a su vez, contribuirá a la consecución de objetivos sanitarios mundiales como la Cobertura Sanitaria Universal.
2. Dividendo en género: A medida que más mujeres accedan a puestos directivos y formales en el sector sanitario, las trabajadoras sanitarias ganarán ingresos y autonomía, lo que beneficiará a las familias. Los hombres y mujeres que inician su carrera profesional también tendrán más modelos femeninos de alto nivel, lo que romperá los estereotipos de género de los hombres como "líderes naturales".
3. Dividendo económico-social: Los nuevos puestos de trabajo creados y ocupados en el sector sanitario impulsarán el crecimiento económico y tendrán mayores beneficios para las sociedades. La igualdad de género en el personal sanitario tiene efectos positivos para todos.

Mientras no se aborden las barreras sociales de género y continúen los prejuicios sistémicos contra las mujeres, los hombres, que son la gran mayoría de los líderes sanitarios a nivel nacional, seguirán dominando la toma de decisiones sanitarias a nivel mundial. Los problemas a los que se enfrentan las mujeres en los sistemas sanitarios nacionales se reproducen a escala mundial.

A pesar de los retos comunes, las mujeres reivindican su derecho a la igualdad en el liderazgo y proponen soluciones políticas viables para abordar las barreras a las que se enfrentan. Al mismo tiempo, son conscientes de que sus percepciones de lo que hace a un buen líder están desafiando los estereotipos de género de los hombres como "líderes naturales" que dan más valor social, por ejemplo, a los estereotipos de fuerza y agresividad e infravaloran rasgos considerados más femeninos, como la compasión y la empatía. Podría decirse que otra dimensión de la paradoja XX es que rasgos como la compasión se infravaloran en los líderes de la profesión sanitaria, que existe para cuidar a las personas cuando son más vulnerables.

Las mujeres del sector sanitario, que son líderes o aspiran a serlo, están reformulando la definición de liderazgo sanitario en su trabajo y rechazando los estereotipos de género sobre lo que constituye un liderazgo eficaz en su sector. ^(8, 9)

Algunas de las características que se encuentran más habitualmente en las mujeres y que son en general propias de un líder moderno son:

- ✓ Empatía
- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Escucha activa
- ✓ Capacidad de adaptación
- ✓ Compromiso social
- ✓ Trabajo cooperativo
- ✓ Positiva tendencia al cambio

El liderazgo femenino está sustentado por motivaciones distintas al masculino y dadas sus características resulta muy convenientes aprovecharlas en la conformación y gestión eficaz de grupos de trabajo y en general en manejo de personal, así como para tomar decisiones en momentos de crisis y emergencias. Por otra parte es conveniente combinar las facultades de líderes de los dos sexos, ya que pueden obtenerse resultados óptimos en la gestión colectiva de una organización. ⁽⁸⁾

El editorial de *The Lancet* también señala que es particularmente importante que quienes se desempeñan en los campos de la ciencia, la medicina y la salud global sean efectivamente representativos de las sociedades a las que sirven. La revista concluye diciendo que la lucha por la equidad de género es una responsabilidad de todos, y esto quiere decir que el feminismo también es para todos: para hombres y mujeres, para investigadores, clínicos, financiadores, líderes institucionales y revistas académicas médicas. ^(4, 10)

Con la mejora de la educación y las oportunidades de empleo, las mujeres han ganado mayor presencia en el ámbito laboral, aunque aún enfrentan barreras para acceder a posiciones de liderazgo corporativo; a pesar de que poseen cualidades como la creatividad y la sensibilidad, su participación en cargos ejecutivos sigue siendo limitada. ⁽¹¹⁾

El liderazgo femenino en el contexto de la educación médica ha demostrado tener una influencia significativa en la gestión pedagógica, abarcando aspectos organizacionales, económicos, administrativos y socio-comunitarios. Esto resalta la importancia de políticas que promuevan un liderazgo pedagógico inclusivo y empoderado, permitiendo el desarrollo integral de las actividades educativas y profesionales para mejorar la calidad de la educación y promover un ambiente institucional positivo. ⁽¹²⁾

El liderazgo efectivo en medicina y educación se traduce en mejora de los resultados clínicos y de aprendizaje en ciencias de la salud, lo que repercute en el mejoramiento del estado de salud de la población.

CONSIDERACIONES FINALES

La igualdad y equidad de género en salud es esencial para lograr un cambio significativo en la calidad y cantidad de la atención médica, así como la eficiencia en el sector de la salud. La inequidad inequívoca y debilitante que enfrentan las mujeres exige una solución a través de un liderazgo transformador, la formulación de políticas y la acción centrados en el género.

El liderazgo femenino representa un avance hacia la igualdad de género y una fuente de crecimiento para las organizaciones de la salud; donde la educación médica desempeña un rol decisivo en la formación de los profesionales para que respondan a las cambiantes circunstancias de su entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Sánchez-Mendiola, Melchor Liderazgo en medicina: ¿debemos enseñarlo y evaluarlo? Investigación en Educación Médica abril-junio 2015; 14(4):99-107 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349738162>
2. Jorna Calixto AR, Véliz Martínez PL. Percepciones sobre participación femenina en la dirección del sector de la salud en Cuba, 2017. Revista Cubana de Salud Pública. 2020; 46(1):e1380
3. Bombino Companioni Y. Participación de la mujer en el sector de la salud en Cuba. Reporte Técnico de Vigilancia. 2007; 12(4):1-20. Disponible en: <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/vigilancia/bombinoyeni.pdf>
4. The Lancet. Feminism is for everybody. Lancet. 2019; 393: 493. | CrossRef | PubMed |
5. Cuevas, M., García, M. y Leulmi, Y. Mujeres y liderazgo: Controversias en el ámbito educativo. Journal for Educators, Teachers and Trainers 2014; 5(3): 79-92. Disponible en: <http://www.ugr.es/~jett/index.php>
6. Ruiz-Chaves, W., Zeledón-Sánchez, F. Desarrollo de habilidades de liderazgo en la formación del estudiantado de medicina: revisión sistemática. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria 2024; 18(1), e1801. Disponible en: <https://doi.org/10.19083/ridu.2024.1801>

7. Cáceres Reche MP, Trujillo Torres JM, Hinojo Lucena F J, Aznar Díaz IY, García Carmona M. Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educación* 2012; 1 (48): 69-89
8. Las mujeres en la salud mundial. Informe político: La situación de la mujer y el liderazgo en la salud mundial: La paradoja XX. Las mujeres en la salud mundial; 2023.
9. Dhatt R, Keeling A. Delivered by Women, Led by Women: El futuro del liderazgo sanitario mundial [Internet]. De líder a líder; 2021. Disponible en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ltl.20568>
10. Bachelet VC. Advancing women in science, medicine and global health: on the #LancetWomen special issue. *Medwave* 2019; 19(2):e7598 Disponible en: <https://doi.org/10.5867/medwave.2019.02.7598>
11. 2019 [citado 16 Sep 2023]; 84(1): 82-88. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-75262019000100082>
12. Kulkarni, A., & Mishra, M. Aspects of Women's Leadership in the Organization: Systematic Literature Review. *South Asian Journal of Human Resources Management*. 2022; 9(1), 9-32. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/23220937211056139>
13. Guerra Salazar JM, Cabezas Moran V. Liderazgo Femenino y la Gestión Pedagógica de las Catedráticas de la Escuela Profesional de Enfermería: Una Universidad de Andahuaylas, 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. mayo-junio 2024; 3(8): 5003-5020 Disponible en: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11701