



Yenifer Leiva

*Magister en Gestión de
Personas, FEN-UAH
Evaluadora de la Agencia
de Calidad de la Educación
yenifer.leiva@gmail.com*

Tensiones que manifiestan mujeres en cargos de liderazgo en Establecimiento Educativos

RESUMEN

Durante 2018 la contingencia social estuvo marcada por la visibilización de los movimientos feministas y sus demandas, principalmente en espacios educativos. En este artículo comparto los principales hallazgos de una investigación sobre tensiones de género a partir de entrevistas a directoras de colegios en la región metropolitana. Se observa que dichas tensiones no se relatan cómo situaciones y/o dificultades personales en primera instancia, pero al ir profundizando se evidencian ciertas fisuras y contradicciones que sortean refiriendo que no les afectan, que las saben gestionar o bien que son la experiencias de otras. De esta manera, se identifica por ejemplo la asociación estereotípica de ciertas cualidades de acuerdo al género que podrían favorecer el ejercicio del liderazgo en el caso de los hombres y que para las mujeres requieren explicar cómo podrían aportar a su ejercicio profesional. Asimismo, las entrevistadas mencionan condiciones contextuales que dificultan su desarrollo laboral, no obstante, las asumen como un desafío personal, naturalizándolas y no realizando un análisis crítico al respecto. Por último, se identifica una incipiente interpelación personal respecto del rol que les cabe en términos de las relaciones y situaciones ligadas al género que se presentan en las instituciones educativas que lideran.

Relevancia del tema de género en 2018

El año 2018 se destaca por la visibilidad y relevancia que tuvieron las demandas emergidas desde los movimientos feministas. La punta de lanza fueron las situaciones de acoso y violencia de género denunciadas por las estudiantes en universidades y las débiles respuestas que dieron dichas instituciones. Estudiantes de liceos y escuelas de nuestro país manifestaron sus dificultades y demandas, en respuesta a un sistema que se organiza y establece un sentido común que no cuestiona las nociones de género subyacentes.

De esta manera, se fueron instalando en nuestra sociedad discusiones respecto de cómo el género ha impactado y sigue impactando la vida de las personas. Se hizo visible la educación no sexista, el lenguaje inclusivo, el derecho a decidir sobre el propio cuerpo y el acoso callejero, por nombrar las principales. En este contexto, los espacios laborales no quedaron ajenos a estas tensiones, las que van desde la tipificación de ciertas profesiones o tareas según género, pasando por la desigualdad salarial hasta las dificultades para la promoción y acceso a cargos de liderazgo o mayor responsabilidad para mujeres.

El género como enfoque para aproximarse a las organizaciones

En consideración de esta coyuntura, adquiere fuerza la incorporación del género como aproximación para la comprensión de las distintas organizaciones ya que facilitaría dar realce a aspectos relativos a la división del trabajo, las relaciones de poder, la expresión de la sexualidad y las emociones en los distintos espacios laborales, entre otros. A esto se suma el visibilizar procesos de desigualdad entre las distintas organizaciones y al interior de las mismas, los que pueden ser respecto de mujeres u otras

minorías, pero que están determinadas por las relaciones de poder entre los sujetos (Vásquez y Urbiola, 2014). En esta línea, es necesario reconocer a las organizaciones como un espacio en el que se dan procesos de género a través de una estructura que no es neutral. Esta se basa en supuestos que se plasman en documentos y contratos, todos elementos con los cuales se va construyendo un sentido común, y a partir del cual se sigue produciendo y reproduciendo el género (Acker, 1990; Falcão y Lortie, 2017). En este sentido, las organizaciones se encuentran atravesadas por significados de género, en donde las estructuras y las prácticas se caracterizan por supuestos y valores asociados al ser hombre o mujer y que construyen activamente a las

“La educación es un espacio laboral que se caracteriza por la presencia mayoritaria de mujeres, sin embargo, esto no necesariamente ha implicado la ausencia de prácticas sexistas y discriminatorias hacia las mismas, lo cual evidencia una importante paradoja”

personas que participan en ellas. De esta manera, es respecto de los procesos de construcción de subjetividades donde las organizaciones, al igual que otras instituciones sociales, contribuyen a la construcción de la subjetividad en hombres y mujeres, lo que favorece que las organizaciones se constituyan en espacios generizados y generizantes (Alvesson y Billing, 2009). Es así como, Acker (1990) enfatiza que el género es parte integral de los procesos de las organizaciones, por tanto, no es algo que se añade, sino que la compone, por tanto, ventaja y desventaja, explotación y control, acción y emoción están modelados en términos de una distinción entre masculino y femenino (p. 146).

Liderazgo y género

La literatura existente respecto del liderazgo se ha desarrollado bajo un

manto de supuesta neutralidad, sin transparentar que el sujeto al que se hace referencia cuenta con las características estereotípicas de lo masculino. En este sentido, hay autores que refieren que el liderazgo es una especie de constructo híbrido basado en un ideal del ego masculino que glorifica al individualista competitivo, combativo, controlador, creativo, agresivo y autosuficiente (Lipman-Blumen, 1992, en Alvesson y Billing, 2009, p. 7). De esta manera, las mujeres que ocupan cargos de liderazgo se enfrentan desde ya a la posibilidad de no cumplir con el imaginario asociado.

A lo anterior se agrega el hecho que los cargos de liderazgo directivos son descritos también con propie-

dades asociadas a la masculinidad como competitividad, control, autoridad y orientación a la tarea, rasgos instrumentales y agentivos, (Cheung y Halpern, 2010; en Lupano y Castro, 2011, p. 140). Por esto no es extraño constatar la subrepresentación femenina en cargos de liderazgo. Según el primer ranking de Mujeres en la Alta Dirección (IMAD, 2017) en los directorios sólo un 9% de las plazas son ocupadas por mujeres, mientras que para los ejecutivos principales un este porcentaje aumenta a un 13%.

Liderazgo, mujeres y educación

La educación es un espacio laboral que se caracteriza por la presencia mayoritaria de mujeres, sin embargo, esto no necesariamente ha implicado la ausencia de prácticas sexistas y discriminatorias hacia las mismas, lo cual evidencia una importante

paradoja. En este sentido, no son menores los desafíos en términos de develar dichas prácticas, para luego iniciar caminos de deconstrucción y transformación de las mismas. La literatura académica hace referencia a que la educación es un espacio feminizado (Carrasco, 2004; Carrasco, 2010; Moncayo, 2014; Cáceres, Sachiola, e Hinojo, 2015) lo cual se sustenta, por una parte, en los datos existentes respecto del gran número de mujeres que se desempeña en

las de Inspección General con un 57% de varones y Dirección con un 44%, mientras que para los cargos de docencia en aula y el equipo técnico pedagógico, en ambos casos son ejercidos en un 74% por mujeres. Todo esto muestra, que las labores de mayor autoridad dentro de las escuelas son asignadas a varones, a pesar de la presencia mayoritaria de mujeres, que corresponde a un 73% en el sistema educativo (Mineduc, 2015).



“Nos encontramos con directoras que cuestionan débilmente los estereotipos y prácticas discriminatorias basadas en el género, lo cual afecta su propio ejercicio al interior de la organización y también el de sus subordinadas y estudiantes”

este ámbito, así como por la connotación social que tiene, por ser una labor asociada al cuidado y, de ese modo, ser una suerte de prolongación del trabajo del hogar.

En este contexto, en nuestro país, cifras recientes señalan que la proporción de docentes por género ha variado en los últimos 18 años, disminuyendo la presencia de profesores varones en los establecimientos educativos, el que llegó a sólo un 27% en 2014. A esto se suma, lo que sucede en específico con respecto al desempeño en ciertas funciones, en donde las más masculinizadas son

Lo que dicen las Directoras de colegio

Es en este contexto que desarrollé una tesis denominada “Mujeres en cargos de liderazgo en instituciones educativas”, en la cual busqué describir, a partir de los relatos de mujeres en cargos de liderazgo en instituciones educativas, cómo ellas caracterizan su desarrollo profesional y ejercicio laboral en dicho puesto, integrando la percepción de sus subordinadas. En esta línea, compartiré algunos resultados referentes a las tensiones que las Directoras identifican respecto del género en

su ejercicio laboral. Dichas tensiones, no aparecen como situaciones y/o dificultades personales en un primer momento, sin embargo, al ir profundizando en sus relatos es posible evidenciar ciertas fisuras y contradicciones, las que sortean, ya sea, señalando que no les afectan, que las saben gestionar o bien, que son otras las personas que las viven.

Cabe destacar que las entrevistadas se explayan respecto de lo que entienden como la existencia de determinadas características que serían propias de lo masculino o lo femenino. Dichas distinciones van evidenciando lo arraigadas de las creencias respecto a las diferencias de género que se construyen de manera jerárquica subordinando lo femenino. Es así como aparece el supuesto de la multifocalidad de las mujeres, referida a la capacidad de realizar más de una tarea a la vez, a diferencia de los hombres, que se focalizarían sólo en un ámbito. Aun cuando ellas destacan este rasgo como una “destreza”, esta requiere ser justificada y explicada en función de su contribución específica al contexto, señalando por ejemplo que en los colegios es necesario prestar atención a muchas situaciones de manera paralela, de lo contrario esta supuesta habilidad, podría dar espacio a ser considerada como un defecto.

Otra idea basada en la distinción por género es la atribución a los varones de una mayor libertad y seguridad al desenvolverse en sus espacios laborales. Ejemplo de esto es la posibilidad de negarse frente a ciertos requerimientos de trabajo, a diferencia de las mujeres, quienes estarían más preocupadas de dar respuesta a todas las demandas que se les realicen, o bien no se sienten con la posibilidad de decir que no, por temor a que se cuestione su capacidad de ocupar el cargo. En los varones se aprecia una apropiación socio histórica de los espacios públicos y por lo mismo el negarse a realizar algo o bien

asumir que no se sabe cómo hacerlo, no implica un cuestionamiento. Por su parte, la vivencia de la mujer en el mundo laboral formal remunerado es muy diferente. Este es un espacio al que se tuvo acceso de manera reciente y en el que ellas sienten el deber de estar demostrando constantemente que merecen ocuparlo.

En otro orden, llama la atención la referencia a la situación familiar diferenciada a la que se enfrentarían hombres y mujeres en cuanto a sus roles y tareas en el espacio doméstico. En este contexto, el no problematizar esta situación, da cuenta de lo incorporado y naturalizados que se encuentran estos patrones culturales de comportamientos esperados y diferenciados por género. Dicha naturalización implica a su vez la normalización del esfuerzo adicional que deben realizar las mujeres, y por tanto la responsabilidad individual y personal respecto de su desarrollo en el ámbito laboral. A esto se agrega, la constatación de la infravaloración del trabajo de la mujer, situación que se ve reflejada tanto en términos de oportunidades laborales como de sueldos, situación que ellas refieren como algo que no les ha afectado en particular. Esto puede ser interpreta-

do como una estrategia, al plantear un reclamo de forma objetiva que no les afecta de manera directa. Sin embargo, se plantea como una situación que les preocupa y les parece injusta, y desde ahí el argumento adquiere fuerza, no desde su propia experiencia, sino desde el valor de la justicia. Esto, en cierta medida deja entrever como estas mujeres se desenmarcan del rol de víctimas, pero si enfatizan que hay otras mujeres que si padecen estas injusticias.

Un hallazgo importante que surge de esta investigación es la declaración de las entrevistadas a su responsabilidad en evidenciar lo que sucede respecto del género en las instituciones educativas en las que se desempeñan. En esta línea, las directoras plantean que se trata de una situación compleja porque aun cuando son ellas quienes implementan la política educativa proveniente de instancias superiores, no se sienten interpeladas a tener un rol más activo al respecto.

De esta manera, nos encontramos con directoras que cuestionan débilmente los estereotipos y prácticas discriminatorias basadas en el género, lo cual afecta su propio ejercicio al

interior de la organización y también el de sus subordinadas y estudiantes. Este débil cuestionamiento favorece la invisibilización y naturalización de las diversas prácticas, discursos y relaciones basadas en estereotipos de género, lo que contribuiría a su perpetuación.

Es importante destacar a los colegios como los espacios sociales en donde se transmiten tanto el conocimiento formal declarado, como las prácticas socialmente valoradas, y por tanto si no se desarrollan políticas o lineamientos que busquen asegurar la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres, los estudiantes que ahí se eduquen continuarán naturalizando este tipo de situaciones y también padeciéndolas. En el marco de la presente investigación, la alusión es específica al liderazgo y las relaciones sociales entre los trabajadores. Sin embargo, esta misma reflexión es necesaria para las distintas relaciones entre los diversos estamentos de la comunidad educativa y las prácticas asociadas, las cuales sin duda también requieren de una revisión acuciosa respecto de si se constituyen en instancias que perpetúan la desigualdad y discriminación entre hombres y mujeres.

Bibliografía

1. Acker, J. (junio, 1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. Source: Gender and Society, 4(2), 139-158. Recuperado en: <http://www.jstor.org/stable/189609>.
2. Alvesson, M & Billing, Y. (2009) Understanding Gender and organizations. London: Sage.
3. Cáceres, M., Trujillo, J., Hinojo, F., Aznar, I. Y García M. (2011) Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. Educar, 48 (1), 69-89.
4. Carrasco, M. (2004) Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas. Universidad de Huelva, Revista Educación, 6, 75-87.
5. Carrasco, M (2010) Análisis de los Estilos Directivos de las mujeres en centros escolares. Revista Iberoamericana de Educación. 54 (3), 52-69.
6. DESUC (2017) Ranking IMAD Empresas. Recuperado en <http://sociologia.uc.cl/wp-content/uploads/2018/01/ranking-imad-2017.pdf>.
7. Falcão, S y Lortie, J. (2017) Handbook on Gender and Organizational Change. Turin; Italia: International Trainig Centre.
8. Lupano, M. & Castro, A. (2011) Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. Ciencias Psicológicas, 2, 139-150. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459545418002>
9. Mineduc (2015) Educación para la Igualdad de género. Plan 2015-2018. Unidad de Equidad de género. Recuperado en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/01/CartillaUEG.pdf>
10. Moncayo Orjuela, B. C. y Villalba Gómez, C. E. (2014). Obstáculos de la mujer en el acceso a cargos de dirección y liderazgo: incidencia de los planteles educativos. Panorama, 8(15), 59-79.
11. Moncayo, B y Zuluaga, D. (2014) Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. Pensamiento y gestión, 39. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
12. Vásquez, A. Urbiola, A (2014) El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. 77 (35), 42-57.