

INVESTIGACIONES

## Mujeres y la dirección escolar en Chile: el desafío de conciliar trabajo y familia

Women and school management in Chile:  
the challenge of reconciling work and family

*Andrea Carrasco Sáez<sup>a</sup>*  
*Diego Barraza Rubio<sup>a</sup>*

<sup>a</sup>Universidad de Chile.  
ancarrasco@uchile.cl, diego.barraza.r@ug.uchile.cl

### RESUMEN

Durante la última década la educación chilena ha vivenciado un aumento en la presencia de mujeres en cargos directivos. En este contexto, el presente artículo busca indagar en cómo las directoras chilenas logran experimentar la conciliación trabajo-familia. Las reflexiones presentadas, son parte de una investigación de carácter cualitativo y que contó con los discursos de diez directoras de establecimientos educacionales de enseñanza básica chilenas. Entre los principales resultados, se destacan: enfrentar estereotipos de género en el cargo, la extensión de jornadas laborales y definir prácticas laborales que reconfiguran el rol maternal. En este sentido, se plantea la necesidad de seguir avanzando en políticas que faciliten la conciliación trabajo familia, ya que, si no se discute de manera integral la generación de condiciones equitativas para el desarrollo de mujeres y hombres en el mercado laboral, es probable que se sigan privando del real aporte de las mujeres en los cargos de liderazgo.

*Palabras clave:* conciliación, dirección escolar, familia, mujer, trabajo.

### ABSTRACT

During the last decade, Chilean education has experienced an increase in the presence of women in leadership positions. In this context, this article seeks to investigate how Chilean directors manage to experience work-family conciliation. The reflections presented are part of a qualitative research that included the speeches of ten directors of Chilean basic education educational establishments. Among the main results, stand out: confronting gender stereotypes in office, the extension of working hours and defining work practices that reconfigure the maternal role. In this sense, there is a need to continue advancing in political that facilitate work-family reconciliation, since if the generation of equitable conditions for the development of women and men in the labor market, it is probable that will continue to deprive themselves of the real contribution of women in leadership positions.

*Key words:* Conciliation, Principals, Family, Women, Labour.

## 1. INTRODUCCIÓN

Históricamente el rol femenino ha implicado subordinación y exclusión; se ha estereotipado a la mujer como cuidadora en el hogar, situándola en tareas de acuerdo a una posición social de inferioridad ante los hombres (Morgade, 2001; Coleman, 2007; Moorosi, 2007). Estos roles estereotipados de género construidos histórica y socialmente, se han instalados como creencias definiendo sus atributos, funciones y conductas tipificadas en la sociedad (Barbera *et al.*, 2011). Así, se clasifican estereotípicamente como perfiles “masculino” o “femenino”, debiendo demostrar hombre y mujeres características afines a dichos perfiles (Arar & Oplatka, 2014). Estas definiciones ciertamente han sido desiguales, relegando la mayoría de las veces el rol de la mujer a un segundo plano.

Dicha situación se ha vivenciado durante mucho tiempo de manera drástica en el campo laboral, el cual, pese a haber experimentado fuertes transformaciones, continúa reproduciendo condiciones que atentan contra la posibilidad de pensar un escenario de igualdad para las mujeres (OIT, 2019). El caso Latinoamericano resulta especialmente decidor a este respecto. A mediados del siglo XX, en la región confluyeron una serie de procesos que motivaron a los gobiernos a impulsar mecanismos para que las mujeres pudieran integrarse de una forma más efectiva dentro de la mano de obra, buscando fomentar la igualdad de oportunidades y el trato equitativo entre trabajadores y trabajadoras con respecto al empleo, orientación profesional y salarios (OIT, 1951).

Pese a los avances en la participación laboral femenina, la situación de muchas mujeres económicamente activas en la región se caracteriza por su vulnerabilidad frente a los hombres. Para el año 2017, aun cuando la tasa de participación laboral femenina superaba el 50%, esta se encontraba 25 puntos porcentuales más abajo que la condición de los hombres (OIT, 2017). Situación que se traduce en mayores dificultades para acceder a la formación profesional y al empleo, como también para optar a posiciones de mayor responsabilidad y calidad en el mercado del trabajo, manteniéndose con ello la segmentación laboral a partir del sexo (OIT, 2019).

A este respecto, Bourdieu (2000) señalaba que para hablar de trabajo debemos situarnos en un espacio sexualmente jerarquizado en el que se vivenciaba una división sexuada del trabajo. En él, la parte activa y de mando —aquella que resulta esencial en la esfera laboral— se les asigna a los hombres, mientras que a las mujeres se les asignan otras características que en esta misma esfera resultan ser de menor prestigio. Para el autor, esta división de funciones no es en ningún caso un resultado arbitrario, sino que responde a una construcción social particular.

En este marco, durante mucho tiempo ha existido el estereotipo de que las mujeres deben asumir, como primera responsabilidad, el cuidado de los hijos y las tareas domésticas, situación que ha sido asociada a cierto tipo de profesiones y al sentido laboral que estas tienen, generando para ellas una situación problemática (Cabrera, 2005; Coleman, 2007). El proceso de conciliación entre el trabajo y la familia representa así un desafío de alto alcance para las mujeres, siendo el colectivo más afectado por dicha situación (Becerra & Santellan, 2018; Sabater, 2014).

En el presente artículo, pretendemos abordar dicho proceso de conciliación trabajo-familia en el escenario específico de la educación. El cual, pese a tener una amplia presencia de mujeres en cargos de docencias se ha caracterizado durante mucho tiempo por contar

con una hegemonía masculina de los cargos directivos, siendo un espacio en el que las mujeres han sufrido prácticas de exclusión (Marolla-Gajardo, 2019).

Diversos elementos asociados a la esfera personal siguen afectando a las mujeres a la hora de pensarse en el marco de las instituciones educativas, más cuando existe la posibilidad de acceder a cargos de liderazgo al interior de las escuelas. A este respecto, Weiner y Burton (2016) señalan que aun en la actualidad las mujeres pueden abstenerse de acceder a cargos directivos por la preocupación que les implica el equilibrio entre el trabajo y la familia. Asimismo, no son pocos los autores que señalan que la administración educativa suele estar dominadas por prácticas patriarcales que establecen diferencias entre quiénes y cómo se participa en las instituciones (Armstrong & Mitchell, 2017).

### 1.1. EL CASO CHILENO

En Chile, el aumento de la presencia de mujeres en la esfera laboral ha sido positivo y ha ido acompañado de una valoración social favorable del trabajo remunerado, porque se ha entendido que este permite que las mujeres incrementen sus niveles de autonomía económica y libertad personal (Ansoleaga & Godoy, 2013).

Desde hace décadas la presencia de las mujeres en el mercado laboral se ha vuelto más permanente, más diversificada, más numerosa y con mayores niveles de educación (Godoy *et al.*, 2009). Situación que ha conllevado esfuerzos por parte de las políticas públicas, por construir una legislación que permita la inclusión de las mujeres al mercado laboral y contribuya a enfrentar las dificultades que lleva consigo la conciliación trabajo-familia. A este respecto, para el año 2014 el Servicio Nacional de la Mujer señalaba la existencia de una serie de políticas presentes en la legislación chilena que resultan relevante para la conciliación personal, familiar y laboral. Entre las cuales destaca el descanso maternal, el descanso paternal, el derecho a sala cuna, el derecho a dar alimento y permisos especiales (Ley Protección a la Maternidad 20.367/2009, de 7 de agosto; Ley Derecho a Sala Cuna al Trabajador 20.399/2009, de 23 de noviembre; Ley Sobre Protección a la Maternidad 20.545/2011, de 17 de octubre).

Pese a ello, y aun cuando el crecimiento de la participación femenina en el trabajo es innegable, los esfuerzos parecen ser aún insuficientes. Muestra de ello es que para el año 2019 la tasa de participación laboral femenina en Chile fue de un 49,3% (INE, 2019). Dato que se encuentra por debajo del promedio de América Latina.

Otro elemento relevante que dice relación con la conciliación trabajo – familia, es que para las mujeres el insertarse en el mercado laboral supone con frecuencia una tarea doble, ya que siguen siendo las responsables principales de las tareas del hogar (Gómez & Jiménez, 2019). Según Comunidad Mujer (2017), la carga global de trabajo en una pareja chilena —que representa la suma simple entre labores remuneradas y no remuneradas— llega a 11,6 horas diarias para las mujeres y a 9,7 horas para los hombres.

Todo esto implica que los procesos mediante el cual las mujeres se insertan en el mercado laboral están acompañados de altos grados de vulnerabilidad, lo que se traduce en una desventaja sistemática de las mujeres en el ámbito económico y en las oportunidades para el desarrollo profesional.

En el campo educativo del país las condiciones relatadas previamente se reproducen. A este respecto, en el año 2015, desde la Unidad de Equidad de Género del Ministerio de Educación enfatizaban la idea de que “las diferencias de género deben comprenderse en el

marco de otras relaciones sociales que establecen jerarquías y desigualdades entre hombres y mujeres” (Mineduc-UEG, 2015, p. 10).

En Chile, la participación femenina en las profesiones docentes ha sido de amplia, dado que el ejercicio docente ha estado fuertemente dominado por las mujeres (Camacho, 2017), pero a su vez ha reproducido los estereotipos de género delimitando el camino de las mujeres en el campo laboral. Muestra de ello, es que para el año 2015 las funciones docentes dentro de las comunidades educativas más masculinizadas fueron las de Inspección General y la Dirección, mientras que las más feminizadas fueron docente de aula y equipo técnico-pedagógico (Mineduc-UEG, 2015).

Pese a ello, durante las últimas décadas se ha vivenciado un aumento de la participación de las mujeres en cargos de dirección. Para el año 2010, ésta presentaba un aumento que llegaba al 48%. En la actualidad, el cargo de director/a de establecimiento educativo en Chile está ocupado en un 64% por mujeres y un 36% por hombres (Mineduc, 2019), hecho que nos habla de una incipiente nueva configuración del liderazgo educativo que cuenta con la participación activa de las mujeres.

En este contexto, el presente artículo pretende tensionar este escenario que nos habla de un aumento de la participación de mujeres en cargos de dirección escolar en Chile, profundizando en cómo logran equilibrar el trabajo en la dirección escolar con la vida familiar y con los estereotipos de género, para esto nos preguntamos ¿cómo experimentan la conciliación trabajo-familia las directoras escolares chilenas en el ejercicio del cargo?

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA: EQUILIBRIO ENTRE EL CUIDADO DEL HOGAR Y EL DESARROLLO PROFESIONAL

Durante la última década la discusión respecto a la conciliación trabajo- familia se ha hecho presente en el plano académico (Allen *et al.*, 2015; Darcy *et al.*, 2012; De Sivatte & Guadamillas, 2014; Kossek *et al.*, 2011). En gran parte acompañando a diversas políticas públicas que han ido enfocadas en facilitar dicho proceso en pos de generar ambientes laborales que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de las personas (Gaete, 2018).

Este debate se enmarca en los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos que han creado una nueva relación trabajo-persona y que han trascendido el límite de la división sexual del trabajo, marcando una nueva relación trabajo-familia, que genera una multiplicidad de roles que pueden potenciar o limitar el desempeño profesional y personal en tanto que las personas asumen una doble responsabilidad del hogar y del trabajo (Álvarez y Gómez, 2011).

Al respecto, Kossek *et al.* (2011) señalan que tradicionalmente la discusión en referencia a la conciliación trabajo-familia ha estado enfocada en el conflicto. Bajo esta mirada se ha profundizado en la forma en que las presiones de una de estas esferas influyen en la otra; el grado de demanda de tiempo que establece una de estas esferas y que influye de manera directa en la otra, y las repercusiones emocionales que surgen de esta relación.

De todas formas, es posible consignar que recientemente los estudios en la temática han buscado identificar también efectos positivos para las personas respecto de la transferencia

de experiencias, habilidades o valores desde la esfera laboral a la familiar y viceversa (Pérez *et al.*, 2015; Süb & Sayah, 2013).

Geurts *et al.* (2005) definen el concepto de interacción trabajo-familia como un proceso en el que el comportamiento de un trabajador en un dominio (por ejemplo, en el hogar) es influido por determinadas ideas y situaciones (positivas o negativas) que se han construido y/o vivido en el otro dominio (por ejemplo, en el trabajo). En este marco, la conciliación entre ambos se vuelve cada vez más necesaria a partir de la desinstitucionalización de la familia que ha surgido, entre otros factores, por la emancipación de las mujeres del rol exclusivo de cuidadoras del hogar (Sabater, 2014).

Esta desinstitucionalización de la familia no ha implicado en ningún caso su desaparición, si no que más bien su diversificación (Guirao, 2011). En el nuevo modelo prevaleciente de familia, la diversidad es la regla: los perfiles de organización de la vida se multiplican y, en estos modos de organización, se observa una proporción creciente de formas de organización familiar con un modelo dual de ingresos. Precisamente el problema de la conciliación trabajo-familia se sitúa y se tensiona aún más a partir de esta doble jornada laboral. Dos miembros de un mismo núcleo familiar, con obligaciones familiares o personales que tienen que conciliar con la actividad productiva.

En este contexto, se ha podido constatar que las mujeres son el colectivo más afectado por el problema de la conciliación, por diversos factores (Sabater, 2014):

1. Primero, porque tras su incorporación al mundo laboral, han tenido que asumir una doble jornada de trabajo: la laboral y la familiar.
2. Segundo, porque los estereotipos de género que asignan al hombre a las tareas de la producción y confinan a la mujer en el espacio de los cuidados y las tareas domésticas, siguen siendo las normas sociales predominantes.
3. Tercero, porque el incipiente desarrollo de las políticas públicas de ayuda a las familias denota que los Estados de bienestar aún no han asimilado los cambios sociales de este nuevo modelo productivo (Guirao, 2011).

Así, a pesar que la tendencia señala que ha existido una feminización creciente del trabajo (Díaz, 2017) esto parece no haber cambiado el panorama en lo que respecta a la conciliación trabajo familia en el caso de las mujeres. En este marco, diversas voces refuerzan la idea de que los significativos cambios en la distribución del trabajo productivo no han ido acompañados de cambios en la distribución del trabajo doméstico y de cuidado (Ansoleaga & Godoy, 2013). En relación con esta idea, se señala que independiente de su condición laboral, las mujeres destinan más tiempo que los hombres a las labores de cuidado y domésticas; mientras que los hombres, independientemente de cual sea su condición laboral, destinan menos tiempo que las mujeres a dichas labores (Godoy, Díaz & Mauro, 2009).

En este contexto, las consecuencias más inmediatas de este conflicto entre vida familiar y laboral son: la institucionalización de la doble jornada en el caso de la mujer trabajadora que es la que experimenta con mayor intensidad el conflicto trabajo-familia; la desigualdad laboral, por la renuncia, fundamentalmente de la mujer a su proyección profesional; y el descenso de la natalidad, incluso por debajo de las tasas de reposición (Guirao, 2011).

## 2.2. MATERNIDAD: UNA TENSIÓN CONSTANTE PARA LA CONCILIACIÓN TRABAJO FAMILIA

La maternidad es un elemento crítico en la conciliación trabajo-familia para las mujeres. Cuando hablamos de maternidad hacemos referencia a un concepto de amplio alcance, y que está íntimamente ligado al desarrollo de las sociedades y ha evolucionado con ellas a lo largo de los tiempos; en su significado encierra tanto el embarazo, como el parto y la crianza de los hijos (Pérez & Cortés, 2012).

Uno de los principales conflictos entre el trabajo y la maternidad se expresa en la sobrecarga del rol. Las mujeres evidencian altas exigencias tanto a nivel laboral como doméstico que están asociadas al desarrollo profesional, situación que les lleva a consumir más tiempo, energía y recursos, los cuales muchas veces no se hayan en concordancia con las condiciones laborales y que suponen nuevas formas de trabajo, tales como la doble jornada laboral. Esto se enmarca en una visión que entiende que los mercados laborales no presentan características problemáticas, sino que existen personas problemáticas, categoría en la cual se considera el caso de las mujeres que son madres o pueden llegar a serlo (Ansoleaga & Godoy, 2013).

Esta situación se amplifica cuando focalizamos la mirada en cargos de liderazgo, en la medida en que estas posiciones exigen por lo general mayor cantidad de tiempo en el trabajo, situación que muchas veces obliga a las personas a dejar de lado otras esferas de sus vidas en pos de cumplir con las responsabilidades que demanda dicho puesto de laboral (Stock *et al.*, 2014). En estos casos, optar por la maternidad se presenta muchas veces como una gran dificultad para las mujeres, ya que se ven expuestas a un nivel de exigencia que las obliga a no prestar la atención necesaria al espacio personal. Por lo que para cumplir con las exigencias socialmente impuestas no resulta extraño que se recurra constantemente al apoyo de la familia para el cuidado de los hijos, la externalización de la labor del cuidado (Moorosi, 2010) o sencillamente al desarrollo de una doble jornada de trabajo (Sabater, 2014).

En este contexto, un fenómeno que ocurre con cierto grado de recurrencia es que las mujeres tomen medidas que afectan directamente a su vida personal en pos de mantener la estabilidad en el espacio laboral, tales como: reducir su periodo de licencia maternal para volver más pronto al trabajo, no tomarse la licencia maternal o sencillamente decidir no tener hijos. Así, las mujeres, muchas veces se ven obligadas a desarrollar un “maternidad machista” (Smithson & Stokoe, 2005) que implica postergar o reducir sus derechos maternales, con el fin de preservar de la mejor manera sus puestos de trabajo o solo por cumplir con sus obligaciones laborales.

## 2.3. LA ESCUELA COMO UN ESPACIO REPRODUCTOR DE LOS CONFLICTOS ASOCIADOS A LA CONCILIACIÓN TRABAJO FAMILIA

En la organización educativa, la división sexuada del trabajo (Bourdieu, 2000) se presenta de manera particular. A pesar que las mujeres tienen una gran cercanía a carreras asociadas al ámbito de la educación y su integración en el espacio escolar es amplia, al hablar de cargos de liderazgo escolar esta situación se difumina, ya que siguen requiriendo de mayores niveles de estudio en comparación a sus pares hombres (Moncayo & Villalba, 2014). En este sentido, se ha considerado a la escuela como una “prolongación de las funciones domesticas de enseñanza, cuidado y servicio” (Bourdieu, 2000, p. 117) lo que facilita la participación de las mujeres en el espacio escolar, pero no en los cargos de

liderazgo, en donde queda en evidencia la fuerte lucha que una mujer debe ejercer para lograr su acceso, principalmente porque estos cargos suelen estar asociados a la imagen de lo masculino (Bustos *et al.*, 2015).

La escuela se presenta así, como un espacio en el que se vivencia una micro política (Ball, 1989) caracterizada por un permanente dominio desde la perspectiva masculina, desde la cual se generan y definen quienes ocupan los puestos marginales en el espacio educativo. Por ello, no resulta extraño que se hayan construido las carreras de liderazgo directivo a imagen de una masculinidad hegemónica, proyectando las características del liderazgo y su desempeño en la gestión en relación con lo masculino (Jones, 2017).

Por otra parte, una de las principales dificultades que viven las mujeres es que el desafío que implica acceder a cargos directivos va mucho más allá del sólo hecho de saber administrar su cargo, sino que también implica compatibilizar éste con responsabilidades adicionales a las que suelen cargar los hombres, vinculadas con el cuidado de la descendencia y el hogar, entre otros elementos (Cubillo & Brown, 2003; Cabrera, 2005; Coronel *et al.*, 2012; Sabater, 2014).

En este contexto, las mujeres que optan y logran acceder a cargos directivos se ven en la obligación de aprender a equilibrar sus vidas personales y profesionales (Moorosi, 2007). A este respecto, se ha hablado de la posibilidad de existencia de un “liderazgo equilibrado” (Grogan y Shakeshaft, 2011, como se citó en Jones, 2017), según el cual las mujeres que manejan sus responsabilidades domésticas y que logran un equilibrio entre éstas y su desarrollo profesional, son capaces de desempeñar un liderazgo más efectivo. Sin embargo, esta situación no se presenta como una tendencia en gran parte de los casos.

Aún hay mujeres que optan por caminos profesionales que no están enfocados en el liderazgo, la responsabilidad o los puestos de alto nivel, debido a las complejidades que implica compatibilizar el trabajo de alta exigencia con su vida personal (Weiner & Burton, 2016; Coleman, 2007). Además, a pesar de que el ejercicio del liderazgo efectivo no es dominio exclusivo de ninguno de los géneros (Appelbaum *et al.*, 2003) muchas mujeres sienten que serán juzgadas y evaluadas por estándares muchos más altos que sus pares hombres razón por la cual, la mayoría de las veces incluso optan por no competir por el acceso a estos puestos (Bird, 2015).

Todo lo aquí descrito revela que la administración de las escuelas continúa dominada por prácticas patriarcales (Armstrong & Mitchell, 2017), por lo que el desafío sigue siendo superar las concepciones de que la buena administración en educación es una empresa “masculina” y que la racionalidad burocrática es una característica propia de la “masculinidad hegemónica”, las cuales reducen esta al accionar masculino y atentan contra el desarrollo de la práctica femenina en los cargos de liderazgo (Blackmore, 2017).

### 3. MARCO METODOLÓGICO

La investigación, de enfoque cualitativo, fue un estudio de caso (Bolívar & Domingo, 2019) que analizó un corpus de 10 entrevistas semiestructuradas, aplicadas durante 2018 a mujeres directoras de establecimientos de educación básica de la región Metropolitana. Las entrevistas, que tuvieron una duración de entre 60 y 90 minutos, se realizaron en el lugar que prefirieron las participantes: en algunos casos en sus hogares, en otros en sus lugares de trabajo o en un espacio definido de común acuerdo.

Tabla 1. Caracterización de entrevistadas

Entrevistadas	Rango etario	Dependencia del establecimiento
Directora 1	55 y más	Subvencionado Particular
Directora 2	30-39	Subvencionado Particular
Directora 3	40-55	Subvencionado Particular
Directora 4	40-55	Subvencionado Particular
Directora 5	55 y más	Particular Pagado
Directora 6	40-55	Municipal
Directora 7	40-55	Municipal
Directora 8	55 y más	Municipal
Directora 9	55 y más	Municipal
Directora 10	40-55	Municipal

El muestreo fue intencionado (Canales, 2006) y estuvo supeditado al criterio de saturación de información (Martínez, 2012). El criterio general de selección de las participantes fue que ejercieran el cargo de dirección en un establecimiento de enseñanza básica<sup>1</sup> de la región Metropolitana. Como criterio específico se buscó representar la realidad del sistema educativo chileno<sup>2</sup> para ello se trabajó desde el criterio de dependencia de los establecimientos educacionales. Con base en este último, la muestra se conformó por cinco directoras de establecimientos municipales, cuatro directoras de establecimientos particular subvencionado y una directora de establecimiento particular pagado.

Como técnica analítica se utilizó el análisis de contenido cualitativo (Díaz, 2017). Para el efecto se transcribieron las entrevistas, se segmentó y codificó el texto según las categorías definidas operacional y/o teóricamente y aquellas que emergieron de las entrevistas (ver Tabla 2). Se trabajó en base a teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967), dando énfasis a los elementos comunes y diferentes que estaban presentes en el conjunto de las narraciones y las relaciones emergentes entre categorías (Glaser y Strauss, 1967).

<sup>1</sup> El trabajo con directoras de establecimientos educacionales de enseñanza básica responde a una decisión investigativa.

<sup>2</sup> En Chile se configura un sistema educativo que, en lo referente a su financiamiento, tiene tres tipos de establecimientos distintos: unos con financiamiento completo desde el estado –establecimientos municipales o Servicios Locales de Educación– (qué entenderemos como establecimientos públicos), otros con financiamiento compartido, que reciben subvención escolar del Estado y además cobran colegiatura a privados (familias) –establecimientos particular subvencionados– y otro con financiamiento completamente privado que cobran la totalidad de la colegiatura a los privados (familias) – particulares pagados.

Tabla 2. Categorías definidas

Categoría	Definición	Sub categoría
1. Relación trabajo-familia	Esta dimensión busca representar como se expresa en el discurso de las entrevistadas la relación trabajo – familia y el apoyo institucional que perciben.	1.1 Estereotipos de género
		1.2 Limite trabajo familia
2. Estrategias para abordar la conciliación	Esta dimensión busca representar las acciones que definen las entrevistadas para abordar la conciliación trabajo-familia.	2.1 Jornada laboral
		2.1 Maternidad en tensión

Nota: Elaboración propia.

Una vez transcritos los relatos, el trabajo se apoyó en el software de análisis cualitativo ATLAS.ti 7.5.7 (Bolívar, 2012; Amezcua & Gálvez, 2002), buscando fortalecer la coherencia y el rigor de los procedimientos analíticos

## 4. RESULTADOS

### 4.1. RELACIÓN TRABAJO FAMILIA: UNA TENSIÓN CONSTANTE

En lo que respecta a la conciliación trabajo familia, las entrevistas muestran que esta relación se establece desde una esfera de conflicto (Kossek *et al.*, 2011). En realidad, pese a los diversos cambios que ha vivido la esfera laboral —entre ellos el aumento de la participación de las mujeres— las entrevistadas siguen dando cuenta de una tensión entre ésta y la esfera personal, situación que influye en sus prácticas cotidianas.

Hay una tensión constante, hay una inestabilidad que afecta al cómo nos desempeñamos tanto en nuestra vida personal como en nuestra vida profesional. Yo ahora me doy cuenta en todo lo que he tenido que renunciar por mi vida profesional, porque yo quería trabajar. (Directora N°5)

Un primer elemento que las entrevistadas resaltan es la dificultad para superar los estereotipos de género que piensan y relacionan a las mujeres con el cuidado del hogar (Sabater, 2014). En esta línea, las entrevistadas destacan la existencia de una cultura “machista” en lo que refiere al ejercicio de la dirección escolar, que se caracteriza por establecer ciertas dificultades a las mujeres las cuales deben ser enfrentadas para validarse en este espacio escolar, situación que se presenta diametralmente distinta en el caso de los hombres. Así nos relata una directora:

Porque el hombre llega validado en esta cultura machista solo porque es hombre, y la mujer se tiene que ganar esa validación. Y eso es verdad, es triste, pero es verdad. Yo recuerdo que en un lugar donde yo trabajaba se fue una directora y llegó un director. La gente decía “qué bueno que llegó, ahora las cosas van a ser diferentes, porque es distinto estar con...” Yo pensaba: “Dios mío, que machismo más exacerbado. (Entrevistada 10)

De todas formas, señalan que esta situación no es algo específico de su rol, si no que más bien es un estereotipo que abarca a la sociedad en su conjunto y que su presencia en lo que respecta al cargo de liderazgo escolar es una consecuencia, de esta forma lo plantea la siguiente directora: “Pero sí, sí, hay una dificultad que siento que tiene que ver con la formación machista que tenemos como sociedad, no, ni siquiera es un tema más individual, es un tema social que se traslada a la escuela” (Entrevistada 2).

Esta situación presenta gran relevancia en el discurso que las entrevistadas van construyendo en relación al conflicto que vivencian en la conciliación trabajo-familia. Para ellas, la situación descrita la obliga a tener que mostrar una imagen sólida para poder validarse, lo que conlleva un sinnúmero de esfuerzos y sacrificios. Este se posiciona como el marco en el cual las entrevistadas enuncian las estrategias que les permiten compatibilizar ambas esferas, pero que tienen altos costos para su vida: Extensión de la jornada laboral y a reconfiguración de la maternidad.

#### 4.2. ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LA CONCILIACIÓN TRABAJO - FAMILIA

Una primera estrategia señalada por las directoras de esta investigación se vincula con la extensión de sus jornadas laborales para cumplir con todas las exigencias del cargo, ya que el ejercicio del cargo exige actualización y estudios permanentes, que son una presión extra que les condiciona para cumplir todas las tareas que le son dispuestas, tanto las profesionales como las que tradicionalmente se les han atribuido con el cuidado del hogar. Dicha situación refleja lo difícil que resulta la relación entre la esfera laboral y la familiar (Cubillo & Brown, 2003; Cabrera, 2005; Coronel *et al.*, 2012). Buscando afrontar este escenario, las directoras entrevistadas relatan que en su día a día deben extender sus jornadas laborales para poder cumplir con los deberes de cada espacio; así lo explicita la siguiente directora, quien relata que ha tenido que extender su jornada laboral hasta altas horas de la noche en virtud de poder desarrollar su carrera profesional: “Tú has de saber que esta era mi tercera jornada, o sea yo estudiaba después de las 12 de la noche (terminada las tareas del hogar) hasta las 2 o 3 de la mañana, ese era mi punto” (Entrevistada 7).

Al no existir un instrumental social acorde, destinado a apoyar y a otorgar a las mujeres condiciones laborales y espacios de desarrollo profesional que consideren los roles actuales y dejen atrás la valoración y las obligaciones asimétricas asignadas históricamente entre mujeres y hombres (Barberá *et al.*, 2011), las entrevistadas enfatizan en la “necesidad” de extender su jornada laboral como única posibilidad para enfrentar una carrera profesional exigente como lo es el cargo de liderazgo escolar. Por otra parte, se observa que dicha extensión de sus jornadas laborales se presenta como una respuesta individual ante la problemática que implica para ellas la conciliación trabajo-familia.

De todas maneras, tengo más de una jornada, cuando termino el trabajo debo llegar a casa a hacerme cargo de todo lo que implica el hogar y mis hijos. Los fines de

semana igual, harta demanda para cumplir lo que no he podido durante la semana. (Entrevistada 3)

El desarrollo profesional para los cargos de liderazgo escolar implica un proceso de educación y formación continuo. De igual forma, esta constante profesionalización implica para ellas tener que trazar espacios y tiempos de su vida personal, cuestión que pronuncia aún más esta extensión de jornada. De esta forma lo relatan:

Aquí los tiempos de perfeccionamiento hay que tratar que sean dentro de tu tiempo personal. Por ejemplo, yo ahora estoy haciendo un... diplomado. Un diplomado y yo trato de hacerlo en mi tiempo personal (...) y trabajo más de 44 horas para que no haya ningún problema después en las horas que me voy a mi (...) diplomado el viernes en la tarde. Y el sábado ya eso es mío, es personal. (Entrevistada 8)

Las tensiones que viven las mujeres a la hora de acceder al cargo directivo, van configurando una imagen específica de lo que éstas deben representar, tendiendo a construir a la imagen de una “mujer maquina” o “gerente ideal” (Coleman, 2007; Moorosi, 2007), que es capaz de abordar todo lo que le demandan. Siguiendo esta idea, cumplir con las tareas del hogar y del mundo laboral las obliga a trabajar hasta altas horas de la noche. Al respecto la siguiente directora señala:

Aquí eso, o sea yo llegaba a mi casa 7:30-8 a ver mis hijos, tarea y todo el cuento, casa, todo... por eso te digo que el tiempo de crianza, yo creo que ese tiempo en que los niños son muy dependientes tuyos, que no se si todavía se da en todas las familias, pero en el caso mío, si yo lo asumí así, era con culpa, era con culpa, o sea porque a mí, trabajar para mi es importante, a mí me gusta, pero también tenía toda esta otra parte. Terminaba y trataba de hacer todo bien, y yo decía “no tengo vida, que tengo que hacer bien esto, bien esto, y cuando me preocupo de mi”; no, fue fuerte. (Entrevistada 7)

Este relato se construye como una respuesta a la masculinidad hegemónica (Blackmore, 2017) imperante en la sociedad y se caracteriza por ser un estereotipo de mujer que cumple con todos los roles construidos alrededor de su vida profesional y personal. En este caso la directora, a pesar de llegar tarde a su hogar, debía continuar con las labores de madre y crianza, intentando cumplir con todo lo implicado con sus hijos y familia para evitar la culpa, a costa de sacrificios y esfuerzos “Ahora una se cuestiona lo que ha hecho, casi es como que una se anula desde su ser interno. Es como que no importara todo el sacrificio o lo que me pasa emocionalmente, no. Yo hago no más, soy la súper mamá, la súper trabajadora” (Entrevistada 10).

Una segunda estrategia se relaciona con la reconfiguración de la maternidad. Nueve de las diez directoras de esta investigación, son madres, por lo que las vicisitudes que implica la crianza en el marco de sus carreras profesionales es un tema reiterado. La maternidad, es sin duda un rol que condiciona la identidad de las directoras entrevistadas: además de ser profesionales son madres, esposas, compañeras (Moorosi, 2007). Por ello, las directoras señalan, en primer lugar, una continua referencia al peso que implica para ellas tener que desprenderse —de manera parcial— de las labores de cuidado, dejando de lado muchas veces a sus hijos en pos de cumplir con obligaciones profesionales, de esta forma lo señala esta directora:

“Fue difícil porque yo con la Dominga (hija) me tomé el posnatal de los 3 meses alargado por media jornada porque me daba terror el estar 6 meses en la casa y después separarme completamente de mi guagua, a más que soy súper aprensiva” (Entrevistada 2).

A su vez, las directoras relatan que, con el fin de cumplir con las demandas del cargo, han debido trazar incluso sus derechos maternales para de esta forma cumplir con las demandas del trabajo, podemos definir este fenómeno como una “maternidad machista” (Smithson & Stokoe, 2005), donde la directora reconfigura la maternidad, en función del contexto laboral en que se encuentra. Por cierto, una de las directoras, nos cuenta que, para responder a las demandas del trabajo, tuvo que comenzar a llevar a su hija (nacida recientemente) al establecimiento que dirigía:

Mi hija nació un día jueves y yo trabajé un día miércoles hasta las 6:00 de la tarde, y volví a trabajar un día martes de la siguiente semana con la niña. Entonces la crie [hija]... en el colegio (...) Sí, ahí estaba, y yo seguía, insisto, yo seguía haciendo clases, yo seguía en la administración y también en la parte de gestión... La sostenedora contrató una nana para que la cuidará [hija] mientras yo trabajaba. (Entrevistada 8)

En este escenario, se dibujan nuevas prácticas maternales que conducen a las directoras a sacrificar incluso los derechos maternales logrados históricamente -por cumplir las exigencias socialmente impuestas-, lo que impactan directamente en sus vidas personales y que incluso modifican sus identidades (Becerra & Santellan, 2018). La siguiente directora también relata esta situación y como ha afectado su vivencia de la maternidad:

Entonces mi segundo embarazo fue súper complicado porque tuve placenta previa, entonces tenía reposo absoluto, después me dieron reposo relativo y yo venía a trabajar igual, y la hermana bajó todo: consejo de profesores, sala de profesores, porque yo no podía bajar escaleras. De hecho, antes de tener a mi último hijo yo ese día vine a trabajar, vine a una reunión porque había que preparar la licenciatura y la hermana me llamó, yo vine y ese mismo día tuve mi guagua. (Entrevistada 1)

El análisis de relatos presentados, permiten comprender la existencia de presiones implícitas que existen en el mundo laboral, presiones que finalmente condicionan la identidad de las directoras. La construcción masculina del cargo de liderazgo arrastra consigo una serie de tensiones para las mujeres, que se traducen en dificultades para conciliar la esfera personal y la profesional, situación que obliga a las entrevistadas construir estrategias para enfrentarlas. Esta conciliación tiene un claro dominio de la esfera profesional por sobre la personal (Noor, 2004; McNall *et al.*, 2010), por lo que si bien, el límite entre ambas se encuentra difuminado, por lo general es la esfera personal la que debe ceder ante el desarrollo de una carrera profesional.

Otro elemento que resulta relevante destacar es que las entrevistadas formulan las estrategias para enfrentar la conciliación trabajo - familia principalmente de manera individual. Esta situación se complementa con la escasa valoración que ellas tienen de las políticas estatales orientadas a permitir esta conciliación, las cuales no se presentan como relevantes para entender su acceso a cargos de dirección escolar ni su desarrollo en estos.

Se ha avanzado en una idea de conciencia social, ahora hay otro discurso en relación al tema. Pero las condiciones siguen siendo complejas, porque las medidas que se han impulsado para apoyarnos siguen siendo insuficientes. Por ejemplo, hay fuero maternal, pero ese fuero es muy corto, a nadie le preocupa la situación de abandono de los niños. Hay leyes que apuntan a esto, pero en la práctica solo funciona hasta que la ley lo indique. (Entrevistada 10)

Lograr un liderazgo de dirección escolar equilibrado tal como se observa en los relatos presentados, no es una tarea fácil y finalmente se traducen en estar trabajando en sus distintos roles 24 horas del día.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A modo de conclusión, resulta necesario en primer lugar, dar respuesta a la interrogante que da inicio a este artículo. Como es posible constatar en los discursos de las entrevistadas, pese a que el escenario actual nos habla de una mayor participación de mujeres en cargos de dirección escolar, esta participación no está exenta de dificultades. Precisamente una de estas dificultades es la tensión que surge a partir de la posibilidad y necesidad de conciliar el trabajo y la familia.

Las entrevistadas relatan que las escuelas siguen siendo espacios con estereotipos de género, patriarcales, en donde la figura de los hombres está valorada por sobre la de las mujeres. En estos contextos, al acceder a cargos de dirección escolar ellas deben enfrentar una lucha por alcanzar la validación en sus espacios de trabajo, situación que arrastra consigo una serie de exigencias que terminan afectando a su posibilidad de conciliar el trabajo y la familia.

En este marco, no es extraño que las entrevistadas construyan la imagen de la conciliación trabajo familia desde el conflicto. Para ellas su desarrollo profesional implica una multiplicidad de acciones que influyen de manera desfavorable con su vida personal. Frente a esto, ellas expresan la existencia de estrategias que les permiten abordar sus carreras profesionales y responder a la demanda por conciliar el trabajo y la familia. Entre ellas destacan la extensión de la jornada laboral y la reconfiguración de la maternidad.

Las entrevistadas caracterizan su labor como una que exige una gran destinación de tiempo. Este tiempo no solo está asociado a las labores curriculares, sino que también a lo referente a la formación necesaria para el ejercicio del cargo de dirección. A este respecto, las entrevistadas identifican que el proceso de formación continua que conlleva el desarrollo de cargos de liderazgo escolar es algo que por lo general deben resolver tranzando espacio y tiempo de su vida familiar. En este marco, una práctica reiterada entre las entrevistadas es la extensión de la jornada laboral, la cual se expresa en la necesidad de llevar el trabajo a casa por su alta exigencia o por la necesidad de formación la cual suele ser desarrollada en horario extra laboral.

Por otro lado, y en lo que respecta al rol de maternidad (cuidado de hijos/as), las entrevistadas relatan que existe una fuerte carga asociada a la posibilidad de compatibilizar ésta con su rol profesional. Así, resulta reiterada en sus discursos la idea de abandono que pesa sobre ellas al tener que destinar menos tiempo al cuidado de sus hijos/as por deber cubrir responsabilidades laborales, inclusive la culpa aparece como una emoción reiterada al momento de hablar de los hijos/as.

Estas estrategias para afrontar la conciliación trabajo-familia tienen dos tendencias marcadas. Por un lado, establecen un claro predominio de la esfera profesional, lo que implica un continuo proceso de vulneración de su espacio personal/familiar. Mientras que, por otro, se posicionan como estrategias individuales para enfrentar un proceso que excede con creces su responsabilidad y que podrían ser promovidas como estrategias colectivas institucionalizadas.

En este marco, y pese a la existencia de esfuerzos por enfrentar el dilema que implica la conciliación trabajo-familia por parte del marco legal chileno, éstos no parecen ser los suficientes. Los derechos que apuntan en esta línea —como por ejemplo el derecho a sala cuna— suelen implicar una mayor carga y responsabilidad para las mujeres en relación a sus pares hombres. En efecto, resulta innegable que el discurso del Estado chileno a este respecto refleja cierta ambigüedad, aun cuando hay un avance en la legalidad que busca apoyar la inclusión de las mujeres al campo laboral, esto no ha sido suficiente para evitar la sobrecarga laboral y la vulneración del espacio personal/familiar.

De esta forma, se demuestra una intención de motivar la incorporación de las mujeres al mercado laboral y construir este de manera igualitaria, pero a la vez pareciera omitirse los marcos culturales y legales que presuponen el rol reproductivo de las mujeres y los cuales ponen un límite a la constitución de una agenda integrada de género y trabajo desde el Estado.

Así el desafío de conciliar trabajo-familia, y alcanzar el ideal de “liderazgo equilibrado” (Grogan y Shakeshaft, 2011, citado por Jones, 2017), el cual permitiría a las directoras ejercer sus roles de la forma más ecuánime posible, resulta aún lejano para el contexto de las directoras entrevistadas. Para el logro de un liderazgo equilibrado, se requiere en primera instancia, visibilizar las potencialidades que tiene el liderazgo femenino en la comunidad educativa y en el contexto escolar, además de generar y dar las condiciones políticas e institucionales para ello.

Alcanzar este equilibrio es un desafío de gran extensión (Jones, 2017) y no resulta extraño que las mujeres entiendan esta relación como una lucha constante entre dos esferas de una misma vida. Así, la respuesta que se permite en el marco de este sistema no necesariamente va de la mano con una construcción integral del rol del liderazgo femenino, sino que más bien expone la vulneración a la que se ven expuestas las mujeres que en la medida de no lograr este tan deseado equilibrio tienden a sobre exigir cada una de sus aptitudes para poder responder en cada espacio que le es, supuestamente, debido. Hecho que evidentemente afecta de una u otra manera, sus vidas personales e identidades (Becerra & Santellán, 2018).

Por lo anterior, en la medida en que no se discuta de manera integral sobre la posibilidad de generar condiciones equitativas para el desarrollo de mujeres y hombres en el mercado laboral, es altamente probable que las instituciones educativas se sigan privando del real aporte de las mujeres en los cargos de liderazgo, porque aun cuando el acceso sea mayor, las condiciones siguen jugando en contra de la construcción integral de un liderazgo directivo femenino.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, T., French, K., Dumani, S. & Shockley, K. (2015). Meta-analysis of work-family conflict mean differences: Does national context matter?. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 90-100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.006>

- Álvarez, A. & Gómez, I. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 89-106.
- Amezcuca, M. & Gálvez, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista Española de Salud Pública*, 76, 423-436. <http://scielo.isciii.es/pdf/resp/v76n5/colabora4.pdf>
- Ansoleaga, E. & Godoy, L. (2013). La maternidad y el trabajo en Chile: Discursos actuales de actores sociales. *Polis* (35), 1-17. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v12n35/art15.pdf>
- Appelbaum, S., Audet, L. & Miller, J. (2003). Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 43-51. <https://doi.org/10.1108/01437730310457320>
- Arar, K. & Oplatka, I. (2014). “Muslim and Jewish Teachers’ Conceptions of the Male School Principal’s Masculinity: Insights into Cultural and Social Distinctions in Principal–Teacher Relations. *Men and Masculinities* 17(1), 22-42. <https://doi.org/10.1177/1097184X13516961>
- Armstrong, D. & Mitchell, C. (2017). Shifting Identities. Negotiating Intersections of Race and Gender in Canadian Administrative Contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(5), 825-841. <https://doi.org/10.1177/1741143217712721>
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela*. Paidós.
- Barberá, E., Ramos, A. & Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema* 23(2), 173-179.
- Becerra, A. & Santellan, P. (2018). Mujeres: entre la autonomía y la vida familiar. *Nóesis*, 27(53), 121-139. <https://dx.doi.org/10.20983/noesis.2018.1.6>
- Bird, L. (2015). *A Matter of right and reason: gender equality in educational planning and management*. UNESCO- IIEP.
- Blackmore, J. (2017). ‘In the shadow of men’: the historical construction of administration as a ‘masculinist’ enterprise. En J. Blackmore & J. Kenway (Ed.), *Gender Matters in Educational Administration and Policy* (pp. 27-49). Routledge.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y Liderazgo educativo*. Ediciones Aljibe.
- Bolívar, A. & Domingo, J. (2019). *La investigación (auto)biográfica en educación*. Octaedro.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Anagrama.
- Bustos, C., Oros, S., Alvarez, D. & Rebolledo, B. (2015). Presencia del enfoque de género en la gestión escolar en Chile. *Temas de Educación*, 21, 97-115. <http://revistas.userena.cl/index.php/teeducacion/article/download/655/776>
- Cabrera, L. (2005). *Mujer, trabajo y sociedad (1839-1983)*. Fundación F. Largo Caballero.
- Camacho, J. (2017). Identificación y caracterización de las creencias de docentes hombres y mujeres acerca de la relación ciencia – género en la educación científica. *Estudios Pedagógicos*, 43(3), 63-81. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000300004>
- Canales, M. (2006). *Metodología de la Investigación Social*. Lom Ediciones.
- Coleman, M. (2007). Gender and educational leadership in England: A comparison of secondary headteachers views over time. *School Leadership and Management*, 27(4), 383-399. <https://doi.org/10.1080/13632430701562991>
- Comunidad Mujer. (2017). *Mujer y trabajo: Uso del tiempo y la urgencia por compartir las tareas domésticas y de cuidado*. Recuperado el 12 diciembre 2020 de [http://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2017/04/BOLETIN-38-marzo-2017-baja\\_vf.pdf](http://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2017/04/BOLETIN-38-marzo-2017-baja_vf.pdf)
- Coronel, J., Carrasco, M. & Moreno, E. (2012). Superando obstáculos y dificultades: Un estudio multicaso sobre directoras escolares, políticas de liderazgo y gestipon para la mejora . *Revista de Educación* 357(24), 537-559. [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11292/Superando\\_obstaculos.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11292/Superando_obstaculos.pdf?sequence=2)
- Cubillo, L. & Brown, M. (2003). Women into educational leadership and management: International differences? *Journal of Educational Administration* 41(3), 278-291. <https://doi.org/10.1108/09578230310474421>

- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J. & Grady, G. (2012). Work-life balance: one size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.001>
- De Sivatte, I. & Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados? *Universia Business Review*, 44, 54-71. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6280862.pdf>
- Díaz, J. (2017). Mujeres, trabajo y familia. Una perspectiva de género desde América Latina. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 6(3), 1439-1462.
- Gaete, R. (2018). Conciliación trabajo-familia y Responsabilidad Social Universitaria: Experiencias de mujeres en cargos directivos en universidades chilenas. *Revista Digital de Investigación Universitaria*, 12(1), 81-100. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.615>
- Geurts, S. Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Van Hooff, M. & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire. *The SWING. Work & Stress*, 19(4), 319-339. <https://doi.org/10.1080/02678370500410208>
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *Discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Godoy, L., Díaz, X. & Mauro, A. (2009). Imágenes sobre el trabajo femenino en Chile 1880-2000. *Revista Universum*, 74-93. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762009000200005>
- Gómez, V. & Jiménez, A. (2019). Género y Trabajo: Hacia una agenda nacional de equilibrio trabajo familia en Chile. *Revista Convergencia*, 79, 1-24. <https://doi.org/10.29101/crcs.v0i79.10911>
- Guirao, C. (2011). Nuevas formas de relación trabajo productivo y sociedad: la conciliación de la vida familiar y laboral. *Prisma Social*, 6, 1-27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3686433>
- INE. (2015). Documento de Principales Resultados Enut 2015. INE.
- \_\_\_\_\_. (2019). Boletín Estadístico: Empleo Trimestral (Junio-Agosto). INE.
- Jones, D. (2017). Constructing Identities: Female Head Teachers' Perceptions and Experiences in the Primary Sector. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 907-928. <https://doi.org/10.1177/1741143216653973>
- Kossek, E., Baltes, B. & Matthews, R. (2011). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352-369. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x>
- Ley que modifica las normas sobre protección a la maternidad e incorpora el permiso postnatal parental 20.545/ 2011. *Diario Oficial de la República de Chile* de 17 de octubre de 2011. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1030936&idVersion=2011-10-17>
- Ley que modifica el código del trabajo y hace extensivo permiso a la madre en caso de adopción de un menor 20.367/2009. *Diario Oficial de la República de Chile* de 7 de agosto de 2009. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1004842>
- Ley que otorga derecho a sala cuna al trabajador 20.399/2009. *Diario Oficial de la República de Chile* de 23 de noviembre de 2009. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1008293&idVersion=20>
- López, E., Ponce, M., Findling, L., Lehner, P., Venturiello, M. P., Mario, S. & Champalbert, L. (2011). Mujeres en tensión: la difícil tarea de conciliar familia y trabajo. *Población de Buenos Aires*, 8(13), 7-25. <https://www.redalyc.org/pdf/740/74018029001.pdf>
- Marolla-Gajardo, J. (2019). La ausencia y la discriminación de las mujeres en la formación del profesorado de historia y ciencias sociales. *Revista Electrónica Educare*, 1-21. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.23-1.8>
- Martínez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciència & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- McNall, L., Masuda, A. & Nicklin, J. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction and turnover intentions. The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 14(1), 61-81.

- MINEDUC-UEG (2015). Educación para la Igualdad de Género. Plan 2015-2018. Recuperado el 28 noviembre 2020 de <https://media.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/28/2017/07/Educaci%C3%B3n-para-la-Igualdad-de-G%C3%A9nero-2015-2018.pdf>
- MINEDUC (2019). Bases de datos del Centro de estudios. Recuperado el 2 diciembre 2020 de HYPERLINK "http://datos.mineduc.cl/dashboards/20031/descarga-bases-de-datos-de-cargos-docentes/" <http://datos.mineduc.cl/dashboards/20031/descarga-bases-de-datos-de-cargos-docentes/>
- Moncayo, B. & Villalba, C. (2014). Obstáculos de la mujer en cargos de dirección y liderazgo: Incidencia de los planteles educativos. *Panorama*, 8(15), 59-79. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v8i15.550>
- Moorosi, P. (2007). Creating linkages between private and public: challenges facing women principals in South Africa. *South African Journal of Education* 27(3), 507-521. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1150178.pdf>
- \_\_\_\_\_. (2010). South African female principals' career paths: Understanding the gender gap in secondary school management. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(5), 547-562. <https://doi.org/10.1177/1741143210373741>
- Morgade, G. (2001). *Aprender a ser mujer, aprender a ser varón*. Ediciones Novedades Educativas .
- Noor, N. (2004). Work-family conflict, work-and family-role salience, and women's well-being. *Journal of Social Psychology*, 144(4), 389-405. <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.4.389-406>
- OIT. (1951). *Igualdad de Remuneración. Por un trabajo de igual entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina*. Recuperado el 5 diciembre 2020 de [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1949/49B09\\_10\\_span.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1949/49B09_10_span.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2017). *Panorama Laboral América Latina y el Caribe*. Recuperado el 11 diciembre 2020 de [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_613957/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_613957/lang-es/index.htm)
- \_\_\_\_\_. (2019). *Mujeres en el Mundo del Trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe*. Repuerado el 25 noviembre 2020 de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_601269.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_601269.pdf)
- Pérez, A. & Cortés, M. (2012). Políticas públicas para la mujer en Colombia: La doble condición de madre y trabajadora en la legislación del siglo XX. *Entramado*, 8(1), 72-88. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3416>
- Pérez, M., Vela-Jiménez, M., Abella-Garcés, S. & Martínez-Sánchez, Á. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia Business Review*, 45, 16-33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43335414001>
- Sabater, C. (2014). La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 30, 163-198. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5029809>
- Smithson, J. & Stokoe, E. (2005). Discourses of Work-Life Balance: Negotiating 'Genderblind' Terms in Organization . *Gender Work and Organization* 12(2), 147-168. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2005.00267.x>
- Stock, R., Bauer, E. & Bieling, G. (2014). How do top executives handle their work and family life? A taxonomy of top executives workfamily balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1815-1840. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860383>
- Stüb, S. & Sayah, S. (2013). Balance between work and life: A qualitative study of German contract workers. *European Management Journal*, 31(3), 250-262. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.003>
- Weiner, J. & Burton, L. (2016). The double bind for women: Exploring the gendered nature of turnaround leadership in a Principal Preparation Program. *Harvard Educational Review*, 86(3), 339-365. <https://doi.org/10.17763/1943-5045-86.3.339>

