

El ejercicio del liderazgo y el cuidado del hogar de directoras escolares chilenas en pandemia

The Exercise of Leadership and Home Care of Chilean Female School Principals in Pandemic

Andrea Carrasco-Sáez¹

Resumen

A más de un año del inicio de la pandemia de COVID-19, los cambios en la configuración de la vida fueron evidentes. El campo educativo no estuvo exento de estas modificaciones y debió luchar por adaptarse a las nuevas condiciones impuestas en todo el mundo. En este marco, el presente artículo propone una reflexión sobre cómo estos cambios afectaron la vida de directoras escolares chilenas, a partir de los resultados de una investigación que tuvo como propósito indagar en las transformaciones ocurridas en el ejercicio del liderazgo y el proceso de conciliación trabajo-familia. La investigación realizada fue de carácter cualitativo y tuvo como objeto de análisis el relato de diez directoras escolares. Entre los principales resultados, se halló que las entrevistadas dieron cuenta de cambios tanto en su ejercicio del liderazgo como en lo que respecta a las tareas del hogar. Estos cambios tendieron a privilegiar el trabajo por sobre el espacio personal de las directoras, situación que se presentó como una tensión para ellas, ya que, pese a estar más tiempo en sus hogares, la interacción que tuvieron con sus familias fue menor.

Palabras claves: directoras; liderazgo; escuela; conciliación trabajo-familia; pandemia; COVID-19.

Abstract

More than a year after the start of the COVID-19 pandemic, the changes in the configuration of life were evident. The educational field was not exempt from these modifications and had to fight to adapt to the new conditions imposed throughout the world. Within this framework, this article proposes a reflection on how these changes affected the lives of Chilean female school principals, based on the results of a research whose purpose was to investigate the transformations that occurred in the exercise of leadership and the work-family reconciliation process. The research carried out was of a qualitative nature and had as its object of analysis the report of ten female

¹ Directora del Centro de Estudios Saberes Docentes, Universidad de Chile, Santiago, Chile; Doctora en Educación, Universidad de Granada, España; ancarrasco@uchile.cl; <https://orcid.org/0000-0002-3044-5639>.

school principals. Among the main results, it was found that the interviewees reported changes both in their exercise of leadership and in regards to household chores. These changes tended to privilege the work over the personal space of the principals, a situation that presented itself as a tension for them, since, despite spending more time in their homes, the interaction they had with their families was less.

Keywords: *Female principals; leadership; school; work-family reconciliation; pandemic; COVID-19.*

La llegada de la pandemia de COVID-19 tuvo un gran impacto en todos los sectores de la población, especialmente en aquellos vinculados a la educación. El cierre de escuelas y las modificaciones producto de las medidas sanitarias adoptadas por el Gobierno de Chile obligaron a los colegios a una rápida reconversión hacia un escenario digital para el cual no había mayor preparación.

El despliegue de modalidades de aprendizaje a distancia, mediante la utilización de una diversidad de formatos y plataformas, implicó un desafío para las escuelas, las cuales vieron transformadas no solo la forma de enseñar, sino que también todas las prácticas administrativas necesarias para su funcionamiento. En este escenario, la existencia de liderazgos escolares sólidos se hizo más necesaria e imprescindible que nunca (Lucena *et al.*, 2021).

Frente a esto, de manera implícita, se les solicitó a los líderes desarrollar un liderazgo en contingencia, el cual requería mantener una visión coherente a largo plazo y un conjunto de soluciones efectivas a corto plazo (Propuestas Educación Mesa Social COVID-19, 2020). Se trató de un momento de mucho temor e incertidumbre, en el cual la figura de los y las líderes debía demostrar una calma deliberada y un optimismo limitado (Nielsen *et al.*, 2020).

Sumado a lo anterior, la pandemia también vino a reconfigurar el escenario laboral, en particular, y el económico, en general, reconfiguración que ha afectado en mayor grado a las mujeres. Los impactos de la pandemia de coronavirus no han sido neutrales frente al género. La crisis sanitaria, social y económica provocada por la irrupción del COVID-19 ha exacerbado las brechas existentes, profundizando la situación de vulnerabilidad de mujeres y niñas en América Latina y el Caribe (Bergallo *et al.*, 2020).

Los costos que han debido cargar las líderes parecieran ser evidentes (Justo-Garza y Ramírez, 2020). La reconversión de las escuelas fue un proceso de profundos aprendizajes, acompañados de grandes caídas y de incansables esfuerzos por levantarse. El costo emocional que ha implicado esta crisis para la comunidad educativa ha obligado a buscar las mejores estrategias para abordarlo, por lo que la toma de decisiones al interior de la comunidad educativa se volvió aún más fundamental (Netolicky, 2020).

El presente artículo busca profundizar en un escenario complejo para la dirección escolar: la conciliación del liderazgo escolar con los cuidados de familia. En esta línea, cabe mencionar que el proceso de conciliación trabajo-familia ha sido un desafío significativo para los puestos de liderazgo, sobre todo para las mujeres, quienes han debido compatibilizar la carga de trabajo que implicar liderar un establecimiento educativo con aquella que conllevan los quehaceres propios del hogar.

Es teniendo en consideración lo anterior que nos preguntamos: ¿qué percepciones tienen sobre las prácticas de liderazgo escolar y del cuidado del hogar las directoras escolares chilenas en el contexto de pandemia de COVID-19? y ¿cómo lograron conciliar el trabajo de liderar con los cuidados del hogar?

Marco contextual

A lo largo de la historia, las mujeres han asumido, en mayor medida, el trabajo reproductivo y de cuidados. La pandemia evidenció el agotamiento de este modelo y aceleró la discusión sobre la corresponsabilidad social de los cuidados. Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2021), la tasa de participación laboral de las mujeres en América Latina se situó en un 46% en 2020, mientras que la de los hombres en un 69% (en 2019 alcanzaron un 52% y un 73,6%, respectivamente). Se calcula, además, que la tasa de desocupación de las mujeres llegó al 12% en 2020, porcentaje que se eleva al 22,2% si se asume la misma tasa de participación laboral de las mujeres de 2019.

Además de esto, la Cepal (2021) explica que parte importante de la salida de las mujeres del mercado laboral se ha visto influenciada por la necesidad de asumir la responsabilidad de atender las demandas de cuidados en sus hogares, situación que ha impedido en parte la restitución de la fuerza laboral.

Para el caso específico de Chile, a finales del año 2020, el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género realizó un estudio que destacó la desigualdad en el impacto del COVID-19 según género. A este respecto, un 35% de las mujeres señaló que su carga laboral aumentó durante la pandemia, versus un 27,3% en el caso de los hombres. Este incremento en la carga laboral ocurrió sobre todo en la población de 30 a 40 años. Por otra parte, desde antes de la pandemia las mujeres ya asumían una mayor cantidad de tareas del hogar y de cuidados que los hombres. Esta situación se mantuvo e incluso aumentó durante la pandemia. A este respecto, un 54,4% de las mujeres consideró que las tareas del hogar se vieron incrementadas, mientras que un 54,3% de los hombres consideró que no habían tenido modificación.

Respecto a la variación del tiempo dedicado a diversas actividades durante la pandemia, las mujeres declararon, más que los hombres, un aumento en el tiempo dedicado a las tareas del hogar y de cuidados. Por otro lado, los hombres declararon, en mayor proporción que las mujeres, un aumento del tiempo dedicado a actividades de cuidado personal (por ejemplo, comer, descansar, dormir, hacer ejercicio) y a ver películas, series o noticias (Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, 2020).

Marco conceptual

Liderazgos escolares en pandemia

Desde el 2020 a la fecha, el COVID-19 ha cerrado las puertas a las prácticas cotidianas en los espacios escolares en todo el mundo (Harris y Jones, 2020). Muy cerca de su irrupción, el virus ha sido una "supernova" (Azorín, 2020) que ha creado un "caos innegable" (Hargreaves y Fullan, 2020) y ha sacudido el tejido mismo de la educación.

El año 2020, la Unesco señaló que 1.600 millones de jóvenes dejaron de ir a la escuela durante esta crisis. Como afirma Zhao (2020), casi todas las escuelas cerraron sus puertas y la enseñanza se vio obligada a reorganizarse de forma significativa.

Todos estos cambios tuvieron un efecto en las prácticas de liderazgo. Como sostienen Harris y Jones (2020), los/as directores/as se encuentran en una posición desfavorable en la medida en que operan como el vínculo de la política educativa con la escuela. En este escenario, la incertidumbre y los cambios bruscos que trajo consigo el COVID-19 sumieron a los/as directores/as en situaciones de estrés permanentemente.

Como señala Netolicky (2020), en tiempos de crisis se requiere que los/as líderes actúen con rapidez y anticipación, pero a la vez teniendo el mayor de los cuidados para discernir entre las opciones, las consecuencias y los efectos secundarios de las medidas adoptadas. Todo esto hace que los/as líderes caminen por una cuerda floja, donde la presión y el estrés están siempre presentes (Harris & Jones, 2020).

En este marco, resulta de suma relevancia que el ejercicio del liderazgo responda al contexto, lo que implica una adaptación constante al entorno (Harris, 2020). La gestión oportuna de las crisis y los cambios ha pasado a ser una habilidad esencial para un/a líder escolar.

Por otro lado, el liderazgo distribuido se ha convertido en la respuesta por defecto a esta crisis generada por la pandemia COVID-19, ya que última esta ha requerido más líderes escolares en todos los niveles, los/as cuales se han debido conectar, compartir, aprender y trabajar en red, en pos de resolver los problemas (Azorín, 2020; Harris y Jones, 2020). Por necesidad absoluta, más que por diseño, el liderazgo escolar eficaz está ahora conectado, es colaborativo, creativo y receptivo (Harris y Jones, 2020).

La pandemia ha provocado una situación de alto impacto social que muchas veces ha sido procesada como un trauma (Propuestas Educación Mesa Social COVID-19, 2020). Frente a esto, se considera que un liderazgo informado para el trauma (Kinniburgh *et al.*, 2014) podría ser una herramienta que rinda frutos en dicho contexto. Este liderazgo implica un marco de trabajo que se basa en las fortalezas de las personas y las comunidades, que se fundamenta en el entendimiento y la capacidad de respuesta a los impactos del trauma, enfatizando la seguridad física, psicológica y emocional, tanto para quienes entregan apoyo como para las y los afectados. Se vuelve de vital

importancia para el liderazgo ser capaz de reconstruir las relaciones en el marco de las comunidades escolares (Montecinos, 2020) y enfatizar la importancia de las habilidades socioemocionales, como una oportunidad para promover el cuidado, la empatía y la preocupación por otros/as al interior de las escuelas (Brezicha *et al.*, 2015; Louis y Murphy, 2017). Lo anterior es una oportunidad para subrayar las prácticas de liderazgo de directoras que potencian la confianza y el cuidado en las comunidades educativas (Carrasco y Barraza, 2020).

Conciliación trabajo-familia en pandemia

La discusión sobre la conciliación trabajo-familia ha tomado fuerza este último periodo en el marco de los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos que han creado una nueva relación trabajo-persona y que han trascendido el límite de la histórica división sexuada del trabajo (Bourdieu, 2000). Se ha definido una 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 la doble responsabilidad del hogar y del trabajo (Álvarez y Gómez, 2011).

Esta discusión sobre conciliar trabajo y familia ha afectado mayormente a las mujeres, género que ha sido estereotipado y asociado al cuidado del hogar, siendo posicionado en un escalón de inferioridad ante su par masculino (Moorosi, 2007; Morgade, 2001; Coleman, 2007). Las mujeres han sido quienes a lo largo de la historia han sido objeto de injusticias socioeconómicas y culturales arraigadas en los modelos sociales imperantes (Fraser, 2000). Estas injusticias vienen de la mano con una subvaloración de estas desde la condición de género, definiéndose el lugar de la mujer en la sociedad a partir de lo que hace y no, y de los significados que tienen sus actividades en la interacción en la sociedad (Scott, 1996). Las mujeres, quienes han sido marginadas, infravaloradas culturalmente y excluidas de muchos ámbitos de lo público (entre ellos el laboral), han sido víctimas de la injusticia de género que se deriva de las normas androcéntricas de la sociedad (Fraser, 2000). Ellas han debido encontrar un nuevo lugar, deconstruyendo y resignificando su papel y sus actividades en sociedad, erigiendo un rol de mujer trabajadora que además cuida del hogar.

La conciliación trabajo-familia se posiciona como un tema relevante, ya que, para reconocer el lugar de las mujeres en la sociedad actual y superar las injusticias, se hace necesario acabar con la

división del trabajo según el género, visibilizar el trabajo no pagado, y avanzar hacia la redistribución y el reconocimiento del trabajo y rol de las mujeres en sus diferentes espacios en la sociedad (Fraser, 2000).

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 se ejercen sobre la otra; la 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. En este marco, se han distinguido dos formas de ver este conflicto: por un lado, se encuentra el conflicto producido cuando el trabajo interfiere en la familia (*work interference with family* o *WIF*) y, por otro, el conflicto de cuando la familia interfiere en el trabajo (*family interference with work* o *FIW*) (McNall *et al.*, 2010; Noor, 2004). Geurts *et al.* (2005) definen el concepto de interacción trabajo-familia como un proceso en el que el comportamiento de un/a trabajador/a 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).

Hoy en día se habla de la desinstitucionalización de la familia, lo que no ha implicado en ningún caso su desaparición, sino que más bien su diversificación (Guirao, 2011), y que surge, entre otros factores, por la emancipación de las mujeres del rol exclusivo de cuidadoras del hogar (Sabater, 2014). Aparecen las dobles jornadas laborales, donde los miembros de un mismo núcleo familiar tienen obligaciones familiares o personales que deben conciliar con la actividad productiva. Se ha podido constatar que las mujeres son el colectivo más afectado por el problema de la conciliación (Sabater, 2014).

Este colectivo de mujeres es el que tiene las desventajas y está sometido a las normas culturales sexistas y androcéntricas, ya que esas dobles jornadas no están reconocidas ni institucionalizadas en el Estado y la economía, lo que impide su participación en pie de igualdad en la creación de la cultura, en las esferas públicas y en la vida cotidiana (Fraser, 2000).

Independiente de su condición laboral, las mujeres destinan más tiempo que los hombres a las labores domésticas y de cuidado, mientras que los hombres, independiente de cual sea su condición laboral, destinan menos tiempo que las mujeres a dichas labores (Godoy *et al.*, 2009). Un fenómeno

que ocurre con cierto grado de recurrencia es que las mujeres toman medidas que afectan su vida personal en pos de mantener la estabilidad en el espacio laboral, como, por ejemplo, reducir su periodo de licencia maternal para volver más pronto al trabajo, no tomar la licencia maternal o decidir no tener hijos, generándose un descenso de la natalidad, incluso por debajo de las tasas de reposición (Guirao, 2011).

Uno de los principales conflictos entre el trabajo y la maternidad se expresa en la sobrecarga. Las mujeres experimentan altas exigencias a nivel laboral y doméstico que están asociadas al desarrollo profesional, situación que las lleva a consumir más tiempo, energía y recursos, los cuales muchas veces no se encuentran en concordancia con las condiciones laborales y suponen nuevas formas de trabajo, como la doble jornada laboral (Álvarez y Gómez, 2011). Las mujeres muchas veces se ven obligadas a desarrollar una “maternidad machista” (Smithson y Stockoe, 2005), la que implica postergar o reducir sus derechos maternales con el fin de preservar de la mejor manera sus puestos de trabajo o solo para cumplir con sus obligaciones laborales.

Marco metodológico

En la investigación que sustenta las reflexiones que se presentan en este artículo se trabajó desde un enfoque cualitativo de carácter exploratorio. El objetivo de la investigación fue indagar en las percepciones que tienen las directoras de escuelas sobre sus prácticas de liderazgo escolar y del cuidado del hogar, en el contexto de la pandemia de COVID-19.

En la primera fase de esta investigación se realizó un estudio preliminar, enviando por correo electrónico un cuestionario abierto a un grupo de 24 directoras escolares en ejercicio, quienes han sido participantes de diversos procesos de formación desarrollados por el Centro de Estudios Saberes Docentes de la Universidad de Chile. Los objetivos de este cuestionario fueron recabar (a) datos de caracterización de las trayectorias directivas, tales como la formación inicial, la duración de la experiencia docente y la duración en el cargo de directora, y (b) datos de contenido en relación el proceso de conciliación trabajo-familia. Dicho cuestionario fue validado a partir del juicio de expertos/as, quienes evaluaron su coherencia respecto a los objetivos planteados. Este estudio

preliminar permitió tener un primer acercamiento a la influencia del proceso de conciliación trabajo-familia en las trayectorias de las directoras escolares.

Teniendo en cuenta estos elementos, en la segunda fase se seleccionó intencionadamente un grupo de 10 directoras, entre las 24 que respondieron el cuestionario, para realizar entrevistas individuales. La selección de los casos se realizó considerando como criterios la respuesta al cuestionario y el tener hijos/as a su cuidado.

Tabla 1

Caracterización de participantes

Directora	Edad	Nº de hijos
Directora 1	49 años	2
Directora 2	46 años	3
Directora 3	38 años	2
Directora 4	58 años	2
Directora 5	54 años	2
Directora 6	42 años	2
Directora 7	40 años	2
Directora 8	50 años	2
Directora 9	60 años	3
Directora 10	47 años	2

Las entrevistas individuales en profundidad fueron validadas a partir del juicio de expertos/as y tuvieron como foco profundizar en la conciliación trabajo-familia y el ejercicio del liderazgo escolar en tiempos de pandemia. En este estudio cualitativo se empleó el enfoque metodológico interpretativo para la recogida y el análisis de datos. La esencia del enfoque interpretativo es captar los puntos de vista de los/as participantes (Salgado, 2007).

Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y analizadas en el *software* Atlas.ti 7. Para el análisis se trabajó mediante métodos de codificación abierta y axial (Strauss y Corbin, 1998), 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). Se considera que el proceso a través de dos fases ha permitido fortalecer la validez y fiabilidad del estudio, en la medida en que la triangulación de los datos ayuda a robustecer la comprobación y verificación de los relatos.

Las dimensiones de la investigación fueron: ejercicio del liderazgo escolar en pandemia; el cuidado del hogar en pandemia y la conciliación trabajo-familia en pandemia.

Análisis de resultados

El análisis que se presenta a continuación da cuenta de los resultados obtenidos mediante las dos técnicas aplicadas: cuestionario y entrevistas. Estos resultados se presentan de acuerdo con las dimensiones definidas previamente.

Ejercicio del liderazgo escolar en pandemia

La pandemia de COVID-19 ha planteado desafíos a quienes ejercen liderazgo (Montecinos, 2020). La necesidad de adaptarse a la contingencia y abordar de mejor manera estos desafíos ha llevado a las líderes entrevistadas a emplear nuevas herramientas y a resignificar algunas de sus prácticas.

Las directoras entrevistadas destacan que la generación de confianzas ha sido una habilidad y estrategia central para el funcionamiento de las comunidades educativas en este periodo:

La confianza que se les dio a los profesores fue que ellos eligieron la forma en que iban a hacer sus clases en pandemia: “¿Usted la quiere hacer así? Perfecto. ¿Usted va a hacer cápsula? Perfecto. Y ¿cómo va a evaluar usted? Yo voy a mandar guías escritas, entonces los niños la contestan, yo las voy a ir a buscar y las voy a corregir... y esa va a ser la forma. Mmm, interesante”. Ahí también hubo un tema de confianza porque nosotros no sabíamos cuál era la forma correcta, cuál era la que daría resultados. (Directora 2)

Trabajar en periodos de alto estrés requiere redoblar los esfuerzos de los liderazgos por fortalecer la confianza en las comunidades educativas. Esta confianza cumple un doble rol: por un

lado, fortalece la imagen de los/as líderes frente a docentes, apoderados/as y estudiantes y, por otro, facilita el desarrollo del liderazgo distribuido en las escuelas (Azorín *et al.*, 2020).

Se observa en el discurso de las entrevistadas que el trabajo en equipo y colaborativo (Harris y Jones, 2020) y el fortalecimiento del liderazgo distribuido asumen un rol protagónico a la hora de afrontar las incertidumbres y dificultades que ha implicado este periodo:

Llegó un momento en que yo estaba muy agobiada, sentía que ya no podía más, pero cuando empezamos a armar equipos de trabajo, tanto técnico-pedagógicos como directivos, sentí que íbamos aliviando la carga. Nos íbamos distribuyendo el trabajo. Por ejemplo, ahora yo estoy a cargo del colegio todas las mañanas, de lunes a viernes, pero no en las tardes, porque era un exceso. Esa fue una forma de cuidarnos en el equipo directivo-técnico. (Directora 5)

Situación parecida surge con las prácticas de cuidado en la comunidad educativa. La escuela, en su transformación, descolocó los roles y los modos de funcionar, generando climas tensos para quienes conforman la comunidad escolar. Ante esta situación, se erigieron nuevas prácticas de liderazgo que se adaptaron al contexto (Harris, 2020). Se volvió de vital importancia mantener una constante preocupación por el autocuidado de los miembros de las comunidades educativas (Propuestas Educación Mesa Social COVID-19, 2020) y así lo demuestran las directoras entrevistadas:

El primer año fue un caos. El segundo año (...) empezamos a establecer rutinas que nos ordenaran y nos cuidaran. Por ejemplo: la actividad empieza a las 8 de la mañana y termina a las 4. Nadie se comunica con ningún apoderado después de las 4 de la tarde; se desconectan los *Whatsapp*. (Directora 9)

El ejercicio del liderazgo incorporó la preocupación por la contención de los/as docentes, generando un sistema de apoyo entre pares (Propuestas Educación Mesa Social COVID-19, 2020). En este escenario, el rol de las directoras permitió entregar una visión de esperanza y optimismo a sus equipos, siendo esto relevante para conservar los vínculos y el sentido de pertenencia a la escuela, aun estando fuera de ella.

Hay una dimensión emocional que surge de los docentes a partir de la incertidumbre y del miedo. La pregunta es cómo te haces cargo de eso y lo apoyas o lo ayudas a que pueda superar ese miedo, no a través de darle la solución, sino que de darle el espacio para que él decida. (Directora 3)

Existe una gran valoración, por parte de las directoras, del uso de herramientas socioemocionales en el proceso de aprendizaje. Para las entrevistadas, el trabajo desde las emociones ha sido una necesidad en el periodo de pandemia a la vez que una oportunidad para pensar en un aprendizaje que asume las emociones como parte integral del proceso educativo.

Yo soy emoción y aprendizaje permanentemente, por lo tanto, estoy todo el rato mirando lo que le pasa al otro y, a la vez, lo que me pasa a mí en el proceso de aprendizaje. Todo es emoción y con eso aprendo. Por lo tanto, no hay clases de habilidades socioemocionales; hay comprensión. El período de pandemia yo creo que nos ha permitido profundizar en esto. ¿Y qué significa? Insistir y orientar a los profes a ver que es importante que hagan contención emocional hoy día, pero de la mano del aprendizaje. (Directora 8)

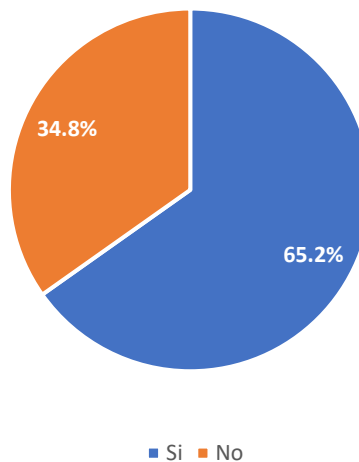
Las habilidades socioemocionales surgieron como una necesidad para responder a las demandas que generó la pandemia y, por lo tanto, llevaron a focalizar las prácticas de las líderes en promover el cuidado, la empatía y la preocupación por otros/as en las escuelas (Brezicha *et al.*, 2015; Louis y Murphy, 2017).

Tareas del cuidado del hogar en pandemia

Como ya se ha señalado, durante el periodo de la pandemia las tareas del cuidado del hogar aumentaron significativamente, situación que afectó en mayor medida a las mujeres (Cepal, 2021). A este respecto, el cuestionario aplicado al grupo ampliado de directoras señala que un 65% de las participantes declara que durante este periodo las tareas del hogar aumentaron.

Figura 1

En el contexto actual de pandemia, ¿el trabajo remoto ha aumentado el desarrollo de tareas del hogar?



Dado que el contexto de la pandemia provocó el cierre de las escuelas y un "caos innegable" (Hargreaves y Fullan 2020), concentrando el ejercicio laboral en la casa, se generó una condición angustiosa para las entrevistadas, quienes vieron aumentada la carga de las tareas del hogar. Los relatos de las directoras de este estudio describen estas tareas asociándolas a una sobrecarga, lo que se ve traducido en el aumento de las jornadas de trabajo (Álvarez y Gómez, 2011; Sabater, 2014). En los relatos se detallan de manera explícita las “terceras jornadas”:

Después trabajo, entremedio doy comida, sigo trabajando, haciendo clases. Y después viene la tercera jornada: esa jornada en que ya las niñas se van a acostar y yo tengo que dejar todo limpio, la cocina ordenada, el aseo hecho, planchar si es necesario, ¿te das cuenta? (Directora 1)

Sin embargo, para las mujeres, la tensión existente respecto de las tareas del hogar no es producto de la pandemia, sino que un fenómeno sostenido y reproducido por una estructura determinada (Bourdieu, 2000) que no reconoce el rol de dicho colectivo (Fraser, 2000). La pandemia, más que configurar un nuevo fenómeno, agudiza una condición que, en un escenario “normal”, ya dificultaba el desarrollo de las mujeres en los espacios profesionales.

Llegó un momento en que me di cuenta y fui consciente de que empecé a naturalizar que, solo por el hecho de ser mujer trabajadora, también soy responsable del cuidado de las niñas y del hogar. Yo lo encontré muy grave porque no tendría por qué ser así. (Directora 10)

Las directoras entrevistadas relatan que esta sobrecarga, producto del nuevo escenario configurado por la pandemia, afectó sus jornadas laborales, las cuales, además de verse extendidas hasta tarde, también comenzaron más temprano, configurando un espacio en el que el descanso fue algo bastante escaso. Así lo señala una de las entrevistadas, quien relata que, además de la jornada posterior a la laboral, debía desarrollar una “jornada -1”:

Producto de la misma pandemia, yo tuve que prescindir de ayuda doméstica en la casa, por el tema de los contagios; para mí era muy peligroso. Aparte de que mi pareja es una persona de edad, lo que implicaba más riesgo todavía Y eso significa, por ejemplo, que aparte de tener las “terceras jornadas”, yo tenía la “jornada -1”. Yo la llamo “-1” porque es la de antes de empezar a trabajar a las 8 de la mañana. La “jornada -1”, para mí, es aquella en la que dejo el almuerzo listo, todo impecable para que a las 12, cuando las niñas tengan que almorzar, solo se calienten la comida. Entonces, esa es la “-1”: la que me prepara para el día. (Directora 4)

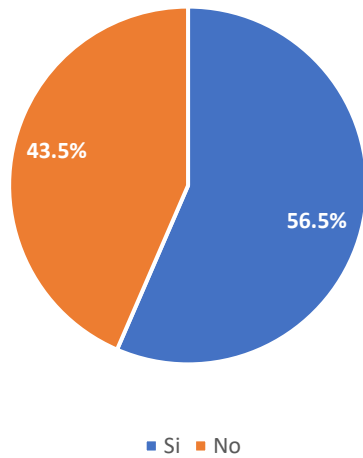
Conciliación trabajo-familia en pandemia

El escenario generado por las tensiones asociadas a la necesidad de modificar el ejercicio del liderazgo y el aumento de las tareas del hogar afectan la posibilidad de conciliar trabajo-familia, situación que ya era un desafío antes de la pandemia (Sabater, 2014; Álvarez y Gómez, 2011).

Respecto a la conciliación entre el trabajo de liderar los establecimientos educativos y la familia durante la pandemia, a la hora de preguntar en el cuestionario ampliado si se ha logrado equilibrar el trabajo con el cuidado del hogar, un poco más de la mitad de las directoras indicó que no consiguió conciliar o equilibrar estas dos realidades.

Figura 2

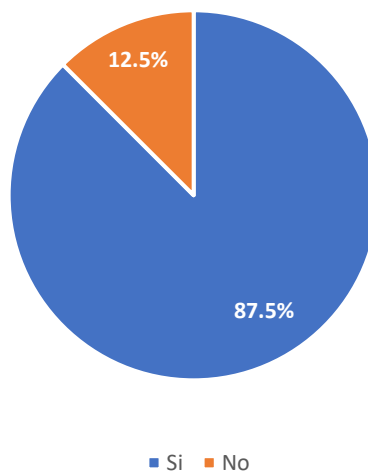
¿Ha logrado equilibrar el trabajo y el cuidado del hogar en este periodo?



Este número aumenta al hablar de las dificultades que ha traído consigo este periodo. Al preguntar si encuentran dificultades para compatibilizar el trabajo con sus responsabilidades familiares, un 88% de las directoras encuestadas señalan que sí encuentran dificultades.

Figura 3

¿Encuentra dificultades para compatibilizar su trabajo con sus responsabilidades familiares?



El escenario creado por la pandemia de COVID-19 implicó nuevos desafíos profesionales para las directoras entrevistadas. Como vimos, ellas declararon que este periodo conllevó cambios en su forma de gestionar las escuelas como una manera de adaptarse a la contingencia (Netolicky, 2020; Harris y Jones, 2020).

Estos cambios no estuvieron exentos de costos. Las directoras entrevistadas señalaron una prevalencia del escenario laboral por sobre el escenario personal y relataron que esto trajo consigo un costo que, la mayoría de las veces, repercutió en su vida personal y familiar:

En mi trabajo yo me siento reventada. Siento que estoy agotada. Más que en condiciones no pandémicas. Los costos se los llevó la familia. En lo laboral, al comienzo yo creo que me exigí demasiado, o sea, para mí no había horas. De la mañana a la noche todo era el colegio y, de repente, me sentía hasta culpable de parar y almorzar, y quedarme, no sé, media hora de sobremesa. (Directora 2)

La condición generada por la pandemia provocó en sus inicios una falsa ilusión. Las directoras señalan que en un principio consideraron que el trabajo remoto podía permitirles compartir más con sus familias, un tema pendiente para ellas en el ejercicio cotidiano de su cargo. Sin embargo, lejos de entregarles esta posibilidad, la pandemia terminó generando el efecto contrario.

Yo siento que en pandemia, en lo personal, en la relación familiar, hemos estado mucho más repartidos que antes. Cuando trabajábamos los dos, porque trabajábamos los dos fuera de casa, volvíamos a una hora. Él llegaba a ver las noticias y uno llegaba a armar una once o una cena y compartíamos. En pandemia no hay horarios y cada uno come cuándo puede, sin compartir. (Directora 6)

El trabajo remoto implicó para las directoras una difuminación del límite entre la esfera personal y la esfera laboral. Aquellos espacios que antes estaban separados por una distancia física, con la pandemia confluyeron en un espacio común, situación que se tradujo en un predominio de la esfera laboral y una vulneración del espacio personal-familiar:

El año pasado, cuando estuvimos en la casa, yo te diría que ha sido el año que menos pude interactuar con mi familia, porque de verdad había una gran exigencia: estaba de siete y media a siete y media conectada (Directora 7).

Lo anterior repercutió en el plano más íntimo de la familia y las relaciones de pareja. Así lo relata una directora:

La verdad es que el año pasado fue muy difícil porque con esto de la pandemia me vi haciendo mil cosas a la vez: cómo organizo la casa, cómo organizo esto del colegio. Hasta el año pasado estaba casada y todo esto llevó a que me separara, porque no veía el aporte, sentía que me podía organizar mejor sola que con otra persona. (Directora 10)

Los relatos anteriores dan cuenta de la falta de reconocimiento al rol y funciones de las mujeres en la sociedad, lo que ha impedido su participación en pie de igualdad en la creación de la cultura, en las esferas públicas y en la vida cotidiana (Fraser, 2000).

Conclusiones

Esta investigación no ha pretendido entregar resultados generalizables a la población de mujeres directoras escolares, sino más bien busca proponer reflexiones que emanan de la experiencia específica de las hablantes aquí presentadas.

A modo de conclusiones, resulta relevante destacar que el periodo de incertidumbre producido por la pandemia de COVID-19 se posiciona como un elemento crítico que ha tendido a modificar el ejercicio del liderazgo de las directoras escolares chilenas. La contingencia y la necesidad de adaptarse a ella llevó a las directoras a emplear nuevas estrategias a la hora de liderar las escuelas, las cuales tuvieron un costo en su vida personal principalmente (Netolicky, 2020; Harris y Jones, 2020).

Las directoras entrevistadas señalaron que en este periodo se vieron en la necesidad de potenciar la confianza en las comunidades educativas, ya que esta práctica les permitió entregar seguridades a docentes, padres, madres y estudiantes, condición necesaria para que el proceso educativo avanzara, pese a la incertidumbre planteada por el contexto. La confianza se tradujo en un primer paso para poder distribuir el liderazgo en el marco de las comunidades educativas. En este

escenario, las directoras entrevistadas se refirieron a la importancia de construir un liderazgo distribuido para enfrentar los nuevos desafíos que trajo consigo la educación a distancia.

Por otro lado, las directoras señalaron que parte importante de su ejercicio de liderazgo debió comprender las prácticas de cuidado a la hora de fortalecer las relaciones entre quienes conforman las comunidades educativas. Es así como destacaron la importancia de motivar el autocuidado en los equipos, como una forma de enfrentar las diversas situaciones de estrés que ha planteado el COVID-19. A este respecto, las directoras señalaron que el trabajo desde las emociones ha sido una necesidad en el periodo de pandemia, pero también un primer paso para relevar la importancia de estas en el proceso educativo.

Estos cambios no solo repercutieron en las escuelas, sino que también en la vida personal de las directoras entrevistadas. Es posible observar en los discursos que los cambios en su ejercicio de liderazgo y el esfuerzo/tiempo que han requerido han repercutido de manera drástica en la forma en que las directoras se relacionan en sus hogares. Las entrevistadas grafican que el periodo de confinamiento y trabajo remoto las situó en un escenario donde las tareas del hogar se volvieron más numerosas y más presentes en el desarrollo cotidiano de sus días, situación que aumentó la dificultad de conciliar la esfera personal y profesional.

En relación con lo anterior, las directoras entrevistadas destacaron que el hecho de que el trabajo se trasladase al hogar implicó un desafío extra. A su juicio, con esta situación se vivenció un proceso de difuminación de los límites entre el trabajo y el hogar. Dicho proceso tendió a complejizar aún más el desafío de la conciliación, en la medida en que no existía una separación clara, ni física ni temporal, del tiempo destinado a cada labor.

En este contexto, las directoras entrevistadas tendieron a destacar que existió una prevalencia de la esfera del trabajo por sobre la del hogar, lo que estableció una relación desbalanceada entre estas, siendo beneficiado el trabajo con una destinación mayor de tiempo.

Asimismo, las directoras destacaron que la condición que trajo consigo la pandemia las movilizó a sus hogares, generando la ilusión de cercanía con su espacio personal. Sin embargo, las tensiones provenientes de la conciliación trabajo-familia y la prevalencia de la esfera laboral dificultaron e incluso impidieron la relación con sus familias.

Finalmente, cabe señalar que resulta relevante que la política pública aborde de manera profunda y particular el costo que tiene liderar procesos escolares para las mujeres. Hoy en día es posible observar que todas aquellas que logran alcanzar cargos de dirección han realizado un profundo sacrificio en lo que respecta a su esfera familiar, sacrificio que muchas veces significan como culpa.

Referencias

- Álvarez, A. y Gómez, I. (2011). Conflicto trabajo-familia en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 89-106. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612006.pdf>
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 Supernova. Is Another Education Coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5 (3/4), 381-390. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0019>
- Bergallo, P., Mangini, M., Magnelli, M. y Bercovich, S. (2020). *Los impactos del COVID-19 en la autonomía económica de las mujeres en América Latina y el Caribe*. ONU Mujeres y PNUD. <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/los-impactos-del-covid-19-en-la-autonom%C3%ADa-econ%C3%B3mica-de-las-mujeres-en-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe>
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Anagrama.
- Brezicha, K., Bergmark, U. y Mitra, D. (2015). One Size Does Not Fit All: Differentiating Leadership to Support Teachers in School Reform. *Educational Administration Quarterly*, 51(1), 96-132.
- Carrasco, A. y Barraza, D. (2020). La confianza y el cuidado en el liderazgo escolar de directoras chilenas. *Calidad en la Educación* (53), 364-391. <https://doi.org/10.31619/caledu.n53.830>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021). *La autonomía económica de las mujeres en recuperación sostenible y con igualdad*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46633/5/S2000740_es.pdf
- 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://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632430701562991>
- Fraser, N. (2000). ¿De la redistribución al reconocimiento? Dilemas de la justicia en la era postsocialista. En S. Watkins (Edit.), *¿Redistribución o Reconocimiento? Un debate entre marxismo y feminismo* (pp. 7-23). Editorial Traficantes de Sueños.
- Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Van Hooff, M. y 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, S. y Strauss, A. (1967). *Discovery of Grounded Theory*. Aldine.
- 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>
- Godoy, L., Díaz, X. y Mauro, A. (2009). Imágenes sobre el trabajo femenino en Chile, 1880-2000. *Revista Universum*, 24, (2), 74-93. https://www.scielo.cl/pdf/universum/v24n2/art_05.pdf
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2020). Professional Capital after the Pandemic: Revisiting and Revising Classic Understandings of Teachers' Work. *Journal of Professional Capital and Community*, 5 (3/4), 327-336. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0039>
- Harris, A. (2020). COVID-19 – School Leadership in Crisis? *Journal of Professional Capital and Community*. 5, (3/4), 321-326. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0045>
- Harris, A. y Jones, M. (2020). COVID-19–School Leadership in Disruptive Times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>

- Justo, S. y Ramírez, M. (2020). *Liderazgo directivo en tiempos de contingencia*. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563817/liderazgo-directivo-EB.pdf>
- Kinniburgh, K., Stolbach, B. y Arvidson, J. (21 de octubre 2014). *Sistemas informados para el trauma*. Conferencia Regional de la Comunidad Educativa, San Juan, Puerto Rico. https://www.ctntraumatraining.org/uploads/4/6/2/3/46231093/plenary_address-trauma_informed_systems_change_spanish.pdf
- Kossek, E., Baltes, B. y 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>
- Louis, K. y Murphy, J. (2017). Trust, Caring and Organizational Learning: The Leader's Role. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 103-126. <https://www.doi.org/10.1108/JEA-07-2016-0077>
- Lucena, C., Mulan-Falcón, J., Domingo, J. y Cruz-González, C. (2021). Fighting Windmills: a Female Principal's Story During COVID-19. *School Leadership & Management*, (41), 1-18. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1974826>
- McNall, L., Masuda, A. y 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. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>
- Ministerio de la Mujer y Equidad de Género. (2020). *Encuesta de evaluación rápida sobre el impacto del COVID-19*. https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2020/11/Resutados-RGA-Chile_Final-Web.pdf
- Montecinos, C. (2020). *Liderando comunidades escolares afectadas por el trauma que ha generado la pandemia*. PUCV- Líderes Educativos. <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderando-comunidades-escolares-afectadas-por-el-trauma-que-ha-generado-la-pandemia/>

- 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>
- Morgade, G. (2001). *Aprender a ser mujer, aprender a ser varón*. Ediciones Novedades Educativas.
- Netolicky, D. (2020), School Leadership During a Pandemic: Navigating Tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3). <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0017>
- Nielsen-Chen, N., D'Auria, G. y Zolley, S. (2020). *Tuning in, turning outward: Cultivating compassionate leadership in a crisis*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/tuning-in-turning-outward-cultivating-compassionate-leadership-in-a-crisis>
- 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>
- Propuestas Educación Mesa Social COVID-19 (2020). *Liderazgo escolar: aprendiendo en tiempos de crisis*. <https://www.rmm.cl/sites/default/files/liderazgo-escolar.pdf>
- 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>
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es.
- Scott, J. (1996). El género: Una categoría útil para el análisis histórico. En Lamas (Ed.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual* (pp. 265 -302). PUEG México.

Smithson, J. y 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>

Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications.

Zhao, Y. (2020). COVID-19 as a Catalyst for Educational Change. *Perspectivas*, 49 , 29–33.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11125-020-09477-y.pdf?pdf=button>