

GENERO Y LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN EDUCATIVA

Hilda Rosa Cruz Castro

RESUMEN

Aunque vivimos en una época de grandes cambios, aún persisten en nuestra cultura concepciones estereotipadas acerca de la femineidad y masculinidad.

La ideología adrocéntrica ha hecho creer que los hombres son dueños del poder y la autoridad. Por tal razón, al incursionar la mujer en el campo de la administración educativa debe vencer una serie de mitos y adquirir conciencia de su papel en el desarrollo de la sociedad y de su capacidad como ser humano.

La sociedad patriarcal ha determinado roles diferentes para cada sexo. Así, las mujeres deben estar subordinadas a las actividades del hogar, mientras que los hombres deben actuar en la esfera pública. Los roles domésticos que se le han adjudicado a la mujer impiden visualizarla en puestos de jefatura. Esta discriminación que ha sufrido en el ámbito laboral profesional, la han limitado para asumir cargos que significan poder y liderazgo.

La finalidad de este artículo es brindar algunas reflexiones que contribuyan a reconceptualizar la participación de hombres y mujeres en la sociedad, partiendo de condiciones de equidad.

A la vez se pretende destacar la importancia de incorporar la perspectiva de género en la labor docente y administrativa. Asimismo propiciar una actitud reflexiva en torno a los problemas derivados de la distinción de sexo.

ABSTRACT

Even though we are living in a time of great changes in our culture, we still have stereotyped concepts about womanhood and manhood. The adrocentric ideology. For this reason, when women entered the field of educational administration, they should overcome a series of myths and be conscious of their role of the development of the society and their capacity as human beings.

The patriarchal society has determined different roles for each sex. Thus women ought to be subordinated to home activities, while men should act in the public sphere. The domestic roles, that have been given to women, avoid visualizing them in a place of leadership. That discrimination, which she has suffered in the professional labor area, has limited women to assume roles meaning power and leadership.

The purpose of this article is to offer some reflections that contribute to reconceptualize the sharing of men and women in the society today with equitable conditions. At the same time, it is pretended to highlight the importance to incorporate the perspective of genre in the administrative-educational labor. Moreover to foster a reflective action around the problems derived from sex distinction.

Introducción

Si se pretende el mejoramiento cualitativo de la educación hoy resulta imperioso no solo un trabajo de administración más técnico y profesional, sino que este debe darse bajo condiciones igualitarias de género, con el fin de liberar el potencial humano tanto de los hombres como de las mujeres que están en puestos de dirección educativa. En otras palabras, que permita que ambos sexos, participen de una cultura institucional donde se propicie la eliminación de las discriminaciones contra las mujeres administradoras y se valore su trabajo, a la vez, que se garantice la eficiencia de los procesos y de las acciones de desarrollo educativo, mediante la creación de condiciones para lograr la equidad de género, a la vez que se incorporen tanto en las políticas, como en los programas y proyectos educativos.

La tarea educativa actual, exige el concurso de las personas encargadas de su administración, bajo un clima organizacional donde predominen los criterios de reciprocidad, libertad y equidad en cuanto a género, pues la visión del manejo administrativo escolar está profundamente influida por la ideología androcéntrica imperante, que determina los modos de relación social. En el sistema educativo costarricense han prevalecido una serie de valo-

res y estereotipos patriarcales, que han limitado el desarrollo de la mujer profesional en el campo de la educación, tanto en la esfera personal como social. Las mujeres han ocupado posiciones de subordinación en las instituciones educativas, mientras que los puestos de dirección han sido ocupados en su mayoría por los hombres, paradójicamente las mujeres han tenido predominio en la docencia.

La dirección educativa ha sido asumida principalmente por hombres porque significa un puesto de liderazgo y de poder social, dado que, según la postura androcéntrica el liderazgo está reservado a los hombres por "ley natural". De acuerdo con Alda Facio, la creencia en la superioridad del sexo masculino, basada en "mitos y mistificaciones", ha generado una serie de privilegios para ellos, y por lo tanto, la sumisión del sexo femenino al sexo masculino, "situación que se logra haciendo creer al sexo subordinado que esa es su función "natural" y única" (1992:33).

Además de que existen prejuicios en cuanto a la capacidad de la mujer para ejercer el liderazgo, se le ha "invisibilizado" (Facio) hasta en la docencia, sin tomar en cuenta que en este campo las mujeres somos mayoría. Por ejemplo, en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos Docentes se cita el nombre de "profesor". El término genérico de profesor muestra como en

el lenguaje se expresa toda la carga ideológica y social de la práctica educativa en la sociedad.

El personal docente de las instituciones educativas, tradicionalmente ha estado conformado en gran parte por mujeres,

no obstante el término “profesor” expresa la marginalidad de la mujer en el campo de la docencia.

Es ilustrativo de la situación anteriormente descrita, el cuadro que sigue:

CUADRO N° 1

Datos comparativos del personal docente que labora en educación regular, por sexo, según nivel de enseñanza y dependencia: pública, privada y semiprivada
Cifras: absolutas
Años: 1964, 1990 y 1994

Nivel y rama enseñanza	1964			1990			1994		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	9099	2044	7055	24425	6525	17900	27854	7691	20163
Preescolar	187	13	174	1989	51	1938	1972	34	1938
I y II Ciclos	7491	1316	6175	13754	2799	10955	15285	2995	12290
Educación especial	38	9	29	798	66	732	808	78	730
III Ciclo y educación diversificada	1383	706	677	7884	3609	4275	9789	4584	5205
Académica diurna	1092	504	588	4813	1979	2834	6406	2769	3637
Académica nocturna	129	84	45	2076	1061	1015	970	547	423
Educación técnica	162	118	44	995	569	426	2413	1268	1145

Fuente: Departamento de Estadística, MEP.

Para el año de 1997, el total de docentes que laboró en educación regular, incluyendo todos los niveles de enseñanza y dependencias, fue el 31.8% hombres y el 68.2% mujeres.

El predominio de la mujer en la labor docente es más que evidente. Los datos señalan como la mujer es mayoría en casi todos los niveles de la enseñanza, excepto en académica nocturna y educación técnica; lo que merece reflexión y análisis.

En relación con el puesto de dirección de las instituciones públicas de Edu-

cación Secundaria, en 1997 los índices de distribución según sexo fueron: el 60.2% de hombres y el 39.8% de mujeres.

Para el año de 1997, en Educación Primaria el personal con cargo de dirección en escuelas públicas, privadas y semipúblicas fue: de 58.7% de hombres y el 41.3% de mujeres. (Departamento de estadística. MEP, 1998)

Estos datos presentan un panorama general de las prácticas discriminatorias y de las cuotas de poder en la administración educativa según sexo.

Las anteriores consideraciones motivaron a realizar este estudio, con el fin de determinar la influencia del género en el ejercicio del liderazgo en la dirección educativa, el cual está enmarcado específicamente en la Dirección Regional de Educación de San Ramón, y abarca los colegios académicos de los cantones de Naranjo, Palmares, San Ramón y Alfaro Ruiz.

Género y liderazgo

Se visualiza en el tema de investigación dos dimensiones: el género y el liderazgo en la administración educativa. Como se puede percibir, el estudio se realiza desde la perspectiva antropológica, dado que se entiende por género:

“Una categoría social que trasciende las diferencias biológicas entre los seres y se concentra en las diferencias y desigualdades de roles entre hombres y mujeres por razones del contexto socioeconómico, las condiciones históricas y políticas, los patrones culturales y religiosos de las diversas sociedades en las cuales ellos y ellas interactúan. Mientras las diferencias por sexo son biológicas e inmutables, las de género son diversas y transformables de acuerdo con el desarrollo específico de cada sociedad”.

(Campillo y Fauné, 1993: 30).

De acuerdo con esta definición, el enfoque de género hace hincapié en las formas particulares y diferenciadas en que hombres y mujeres participan en los procesos de desarrollo de la sociedad.

Según Marta Lamas (1996:332). “Desde la antropología, la definición de género o de perspectiva de género alude al orden simbólico con que una cultura dada elabora la diferencia sexual” Por tanto, es relevante observar cómo un fenómeno social

se analiza desde esta perspectiva de género, según lo expuesto por la autora ya citada, la interpretación que se realice debe incursionar en la simbolización cultural y “localizar los factores ocultos o tácitos no explicitados”. (Lamas, 1996:333). En otras palabras, se debe prestar atención al contenido simbólico por cuanto, es ahí donde se efectúa el fenómeno de la discriminación.

Por otra parte, Facio Montejo considera que aunque muchas personas pretenden realizar estudios con perspectiva de género y hasta existe un mandato de las Naciones Unidas para que sus agencias incorporen esta visión en sus respectivos quehaceres, no es un término que se comprenda fácilmente, ni que sea aceptado sin provocar resistencia. (1992:57)

No obstante, pese a la dificultad para abordar esta perspectiva se deben realizar esfuerzos para emprender esta tarea.

Lo que se desea subrayar en el presente estudio es que un enfoque de género en la administración educativa implica al menos dos aspectos novedosos. Primero, el análisis de las relaciones de poder que se dan a partir de la división del trabajo entre grupos y sexos que interactúan en las actividades y funciones de la gestión directiva, en un determinado contexto sociocultural. Segundo, la voluntad de transformación y cambio, no solo de las condiciones de trabajo de mujeres y hombres, sino también de sus relaciones y de las restricciones para el desempeño de labores bajo condiciones igualitarias.

De acuerdo con lo anterior, es preciso hacer la diferencia entre género y sexo. El género en el sentido de “génder o género sexual” se refiere a la división sexual que es impuesta socialmente a través de roles y estereotipos, que presentan a los sexos como totalmente opuestos. Es

mediante una exagerada importancia que se da a las diferencias biológicas reales, que se construyen roles para cada sexo. Peor aún, las características que determinan a cada sexo tienen diferente valor y legitiman la subordinación del sexo femenino, situación que no es inherente a la naturaleza femenina. Mientras que el concepto de sexo es fisiológico, el de género es una construcción social. Esta diferenciación es relevante pues permite comprender que “no hay nada de natural en los roles y características sexuales, y que por lo tanto pueden ser transformados”. (Facio Montejo, 1992: 54). En este sentido, la perspectiva de género plantea un cambio positivo para la humanidad, dado que las distinciones entre los hombres y las mujeres son producto del proceso de socialización, construidas a través del tiempo, y por consiguiente pueden ser modificadas.

Los patrones culturales imperantes en toda América Latina restringen la participación de las mujeres en el desarrollo de la sociedad, pues mantienen “ideales de comportamiento en los cuales la línea divisoria entre los roles para mujeres y hombres es muy rígida”. Se ha legitimado una concepción patriarcal de la organización social en la cual las mujeres son subordinadas a los varones, ya sean padres, esposos, hijos o jefes, a la vez que “subliman las funciones domésticas como tareas de exclusivo dominio femenino”. Por lo que se dificulta “la percepción y valoración de la participación de la mujer en otros roles, a pesar de que la dinámica económica y social les exija ejercerlos”. (Campillo y Fauné, 1993: 18)

Por otra parte, desde el punto de vista profesional, se parte de que en la administración educativa el liderazgo es un comportamiento organizacional importante en el desarrollo institucional.

En relación con el liderazgo, es necesario conocer el significado que tiene “el poder” dentro de la organización y de dónde proviene, este conocimiento nos ayudará a comprender el lugar que ocupa la mujer y el hombre en la gestión directiva.

Desde la óptica de la ideología patriarcal se ha estereotipado la figura masculina y femenina. Tradicionalmente se ha considerado que el hombre tiene mayor capacidad y poder de dominio, mientras que las mujeres son débiles, dóciles, sumisas y deben estar sujetas a la autoridad del varón. De esta manera, a la mujer se le ha reducido su “ámbito de acción”, a la esfera privada de su hogar, donde a pesar del calificativo de “ama de casa”, no es “ama de nada”, es solo “mujer del señor de la casa”.

“Se puede afirmar que amas de casa son todas las mujeres, la profesional, la obrera de maquila, la agricultora.

La ironía de ser ama ¿De qué? El significado de esta palabra es: dueña de la casa o de alguna cosa. Criada principal.

... Las mujeres no son dueñas de nada, pero sí se convierten en las criadas principales, porque ellas son quienes cuidan y se preocupan por el bienestar de todo el grupo familiar” (Leytón Araya y Piñar Chaves, 1995: 175).

El estado de subordinación que han vivido, las ha colocado en una posición de desventaja en relación con los hombres, al tratar de introducirse en el campo administrativo.

La situación de las mujeres administradoras es muy compleja, pues el liderazgo está íntimamente relacionado con el poder. Al entrar las mujeres a competir con los hombres, quienes han mantenido “derechos de poder reservados” en el campo administrativo, tienen problemas, debido al estereotipo que la sociedad tiene sobre la mujer, factor que dificulta el logro de sus metas y el apoyo necesario de sus colaboradores/as. Así, de

acuerdo con expresiones populares producto de la herencia patriarcal, muchas mujeres prefieren recibir órdenes de un hombre que de una mujer. Así lo expresa una educadora entrevistada, "Me gusta más tener por jefe a un director porque prefiero que me mande un hombre que una mujer".

Existen muy diversas definiciones de liderazgo, pero muchas de ellas coinciden en que ser líder, implica un proceso de influencia.

Como lo definen Heinz Wehrich y Harold Koontz (1996: 490) es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente para lograr las metas del grupo".

En forma parecida, Stephen Robbins (1993: 382) expresa que "se definirá liderazgo como la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas".

Agrega este autor, que la fuente de influencia puede ser formal como sucede con los cargos administrativos, como estos implican cierto grado de autoridad formal es probable que la persona desempeñe un rol de liderazgo por solo ocupar un puesto en la organización. En este caso, el hecho de que una mujer u hombre tenga a cargo la dirección de una institución y preparación en administración educativa, no significa que sea líder, deben abrirse camino para lograrlo. Al respecto, el profesor Noel Tichy, de la Universidad de Michigan (citado por Koontz y Wehrich, 1996: 492) opina que el 80% del desarrollo del liderazgo es producto de la experiencia en el trabajo y que un 20% se puede lograr por medio de la capacitación y el estudio.

Además, está el liderazgo no formal que se refiere a la capacidad para influir fuera de la estructura formal de la orga-

nización, que es tan importante o quizá más que la influencia formal.

Tratando de construir una definición de líder, se puede decir que es la persona que influye en los demás para que se identifiquen con la institución y se esfuerzen voluntariamente por alcanzar las metas propuestas, obtiene el apoyo de sus colaboradores/as, logra integrar un equipo fuerte de trabajo, delega responsabilidades, y permite tomar decisiones.

De acuerdo con lo anterior, el funcionamiento eficaz de una institución educativa y por ende, el cumplimiento de su misión y sus objetivos están determinados por la habilidad de la directora o director para influir positivamente en sus colaboradores/as y en la comunidad. Visto el liderazgo de esta manera, el poder está definido por la habilidad en el desarrollo de las relaciones interpersonales, por una mayor autonomía y participación en la toma de decisiones por parte de las personas colaboradoras. Entendido el poder de este modo, constituye una perspectiva más democrática que contribuye a romper las barreras marcadas por el género.

Estrategia metodológica

El estudio es de carácter exploratorio, dado que se intenta investigar un problema que ha sido escaso su abordaje a pesar de la cotidianeidad con que se presenta.

Se utilizaron técnicas de investigación cualitativa complementadas con una encuesta.

La aplicación de las técnicas cualitativas responde a la necesidad de captar información no recopilada por medio de la encuesta. De esta manera, se logró profundizar en el análisis de las distinciones de

género y su influencia en el ejercicio del liderazgo. Se realizaron entrevistas a profundidad, y dos sesiones de grupo focal.

El estudio se realizó en la Dirección Regional de Educación de San Ramón en el año 1997 y abarca 9 colegios académicos, de los cuales, 3 son nocturnos y 6 son diurnos

La entrevista a profundidad se aplicó a la totalidad de las personas que tienen a cargo la dirección de los colegios académicos (9), además se seleccionó por conveniencia una muestra de dos supervisores y dos supervisoras como informantes claves, de una población formada por siete personas.

Las sesiones de grupo focal se realizaron con docentes de los colegios en estudio, posterior a la encuesta.

La encuesta fue dirigida a una muestra por conveniencia que incluyó un total de 81 docentes equivalente a un 34% del total (238); de los cuales 42 son mujeres y 39 son hombres. Se trata de un diseño estratificado con selección sistemática de docentes, proporcional al tamaño de la población de mujeres y de varones de cada institución educativa. La muestra es estratificada porque se seleccionaron dos grupos según sexo, que cumplen con los requisitos establecidos: en propiedad, con 30 o más años de edad y con un mínimo de 3 años de experiencia docente.

El objetivo de la encuesta fue conocer cómo perciben los y las docentes al director y a la directora en el ejercicio del liderazgo, con el fin de determinar la influencia del género en la gestión directiva.

Cabe recalcar las limitaciones de este estudio, dada la dificultad que se presenta al abordar un fenómeno social desde la perspectiva de género. Asimismo, es necesario indicar que se dejaron por fuera los colegios técnicos y las ins-

tituciones de Educación primaria de la Dirección Regional de Educación de San Ramón, por limitaciones de tiempo, económicas y humanas. Esta aclaración es importante, porque debe considerarse la particularidad de los resultados obtenidos, los cuales no pueden generalizarse.

Análisis de los resultados

Representación del género en el cargo de dirección educativa

Se obtuvo que el 78% de las instituciones educativas estudiadas están bajo la dirección de varones y el 22% de mujeres, cuyas edades oscilan entre los 33 y los 49 años en el caso de los directores y entre los 38 y 41 años las directoras.

Además, el 100% de las directoras se encuentran en el rango de 1 a 5 años de servicio en el puesto de dirección, mientras que el 28.6% de los directores han ocupado dicho cargo por un período comprendido entre 5 y 10 años y el 71.4% entre 10 y 25 años.

Los resultados anteriores reflejan las diferencias que existen, en relación con las posibilidades de ascenso a puestos directivos para hombres y mujeres según el género.

Las diferencias por sexo en el tiempo de ejercicio del cargo de dirección y la distribución por edades correspondientes a hombres y mujeres, son indicadores importantes para comprender la escasa y lenta participación de la mujer en los puestos de poder. Esta situación puede ser interpretada a partir de su propio proceso de socialización, que la ha condicionado para que esté subordinada al hogar, por esta razón se ha visto desfavorecida en términos de empleo y acceso al poder.

Al incursionar las mujeres en el campo de la administración educativa deben romper una serie de mitos sociales, pues se les ha preparado para desempeñar el rol de madres, esposas y amas de casa. Las siguientes respuestas ilustran lo anterior:

“Las mujeres han estado dominadas por el machismo impuesto por la sociedad. Cuesta más que se decidan a desempeñar un puesto de dirección porque tienen mucho trabajo en la casa. Siempre escucha “uno” decir a las compañeras, “cuando estén los hijos más grandes voy a estudiar más para poder tener un puesto mejor”. Es muy difícil que la mujer pueda cumplir con las obligaciones del hogar y la enorme responsabilidad de ser directora” (mujer).

“Es más difícil para la mujer llegar a tener un puesto de dirección, porque las múltiples obligaciones que tiene en el hogar no le dejan tiempo para estudiar en alguna universidad y obtener un título en administración educativa, que le permita competir con los varones en las plazas a concurso. Son pocas las que deciden sacrificar a su familia para estudiar.” (hombre)

El proceso de socialización femenino y masculino ha determinado patrones culturales y personales para cada sexo. Las llamadas “responsabilidades femeninas” limitan el desempeño profesional de la mujer y la coloca en una posición desventajosa en relación con el hombre, al querer ocupar otro espacio, ajeno a su espacio doméstico. Esto se refleja en el testimonio de una docente:

“En 1984 se pensionó el director de este colegio, me rogó que realizara las gestiones pertinentes para que asumiera la dirección, y que él me ayudaba, pero había otro compañero sumamente capaz y muy crítico que estaba interesado, y yo no estaba preparada. Además, él es varón, ese es un puesto para hombres porque tienen más autoridad y no tienen que hacer nada en la casa, ni cuidar chiquillos...”

Muchas mujeres con una gran capacidad se ven minimizadas frente al varón y se niegan ellas mismas la posibilidad de as-

cender a puestos directivos, por temor a no poder desempeñar satisfactoriamente la doble jornada. Podría inferirse que el proceso de socialización de la mujer ha desarrollado en ella el temor a correr riesgos profesionales, y cuando se desempeña profesionalmente la atacan los sentimientos de culpabilidad por ser a la vez profesional y “madre-esposa” (Lagarde).

Además, la ideología patriarcal ha hecho creer que los hombres son dueños del poder y la autoridad. Por ello, la mujer al ocupar una posición de dirección en el sector educativo debe romper barreras en relación con el mando y el manejo del poder y adquirir conciencia de su papel social y de su capacidad para proyectarse como personas participantes, con derecho a desempeñar roles protagónicos y ocupar lugares de decisión en las instituciones educativas.

Nivel de aceptación de las personas con puestos de dirección educativa según género

A pesar de que vivimos en una época de cambios y existen oportunidades para construir estilos de vida diversos, todavía se mantienen en nuestra cultura concepciones estereotipadas acerca de la femineidad y masculinidad.

En nuestra cultura por ejemplo, se considera como un rol natural de las mujeres, por su función en la reproducción de la especie, el cuidado del hogar y la responsabilidad prácticamente exclusiva, de todas las tareas que demanda la crianza de los hijos. Se sigue considerando que las mujeres son más emotivas, inseguras y dependientes y los varones más objetivos, autónomos y decididos. Es evidente que esta creencia no tiene ninguna base biológica.

A través de la historia, la mujer costarricense ha ido legitimando el ámbito familiar como su espacio. En este proceso, como expresan Campillo y Fauné, “la escuela, la socialización intrafamiliar, los medios de comunicación masiva y la ideología, refuerzan estos patrones, haciendo difícil la percepción y valoración de la participación de las mujeres en otros roles, a pesar de que la dinámica económica y social les exija ejercerlos” (1993:18)

Es indudable que los roles domésticos que se le han asignado a las mujeres, las han alejado de otras oportunidades de participación y crecimiento personal, lo que las obliga a duplicar esfuerzos para lograr una inserción plena en la sociedad.

En este sentido, los estereotipos sexuales juegan un papel determinante en la diferenciación de roles para cada sexo, de tal modo que se considera que los hombres deben actuar en el ámbito público y las mujeres en el ámbito privado del hogar, donde asume el puesto de “reina del hogar” (Lagarde). Esta situación ha determinado cierta resistencia a visualizar a la mujer en una dimensión diferente de su quehacer doméstico, el mundo profesional.

La administración de las organizaciones ha sido vista como sinónimo de poder social, por tanto, la dirección de una institución educativa contiene en sí, un cierto control y poder social.

Debido a una concepción cultural, a la sociedad le parece común y aceptable que sean varones los que dirijan los centros educativos, pues se les han adjudicado características relacionadas con los conceptos de autoridad, influencia, dominación y fuerza.

Con el fin de estudiar la situación planteada, se les preguntó a los y las docentes si consideran que el cargo de dirección es un puesto apto para la mujer. Como se puede advertir en el cuadro nº2, aún hoy día la mujer es discriminada en el espacio laboral profesional.

Se puede apreciar una similitud porcentual en ambos grupos, el 64.3% de las mujeres y el 64.1% de los hombres contestaron que el puesto de dirección no es apto para la mujer.

En las respuestas que dieron tanto los profesores como las profesoras se puede inferir lo siguiente:

Cuadro N° 2

El cargo de dirección como un puesto apto para la mujer

Sexo	Femenino		Masculino		Total	
Dirección apta para la mujer						
Total	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
Total	42	100%	39	100%	81	100%
Sí	15	35.7%	14	35.9%	29	35.8%
No	27	64.3%	25	64.1%	52	64.2%

a. La doble jornada como un problema de la mujer.

"En una institución como esta, que apenas inicia, el tiempo que se requiere es mucho y una mujer está muy limitada por asuntos del hogar" (hombre)

"Los hombres no se involucran en las actividades del hogar por lo que pueden dedicarle tiempo completo a su trabajo. La dirección es un cargo muy duro para una mujer, por las múltiples tareas y problemas del hogar. Siempre existe la duda sobre la capacidad de la mujer para dirigir, por todo lo que demanda este puesto" (Mujer)

La excesiva carga de trabajo doméstico que tienen las mujeres, constituye una barrera para desempeñar un puesto que conlleva toma de decisiones y por ende liderazgo, dado que por su proceso de socialización las mujeres han aprendido que estas funciones son cosas de hombres.

b. El poder centralizado en el varón

"Mi pensamiento machista me hace pensar que como la cabeza del hogar debe ser el hombre, así debe ser en las instituciones" (Mujer)

"Por tradición estamos acostumbrados a ser manejados o dirigidos por hombres. Por ejemplo, la Junta Administrativa de este Colegio está al mando de un varón, las Direcciones Regionales de Educación en su mayoría están a cargo de varones, los hombres son los que están ligados a la política. Inclusive hasta bíblico es, pues no existieron mujeres apóstoles" (Hombre)

c. Desvalorización de la mujer.

"En el puesto de dirección se requiere liderazgo y en este colegio no conozco a ninguna mujer con ese dote." (Mujer)

"Existe la duda de si el puesto de dirección es apropiado para la mujer, pues este requiere de mucho tiempo y preparación, además de autoridad". (hombre)

d. La discriminación de la mujer.

"Considero que el puesto de dirección no es apto para la mujer, porque existe la idea de que ésta tiene menos autoridad, es débil, sumisa y muy llorona. Cuando la directora da una orden se tiende a decir, "solo porque a esa vieja se le ocurre". (mujer)

"Para que una mujer pueda sobresalir como directora tiene que perder su feminidad, porque debe verse como un hombre, fuerte y con carácter". (hombre)

Por otra parte, el 35.7% de las mujeres y el 35.9% de los varones consideran que el puesto de dirección es apto para las mujeres, debido a las siguientes razones:

a. La igualdad de oportunidades.

"Desde el punto de vista legal la mujer tiene los mismos derechos a educarse que el hombre, por tanto puede tener acceso a cualquier puesto que quiera". (mujer)

b. Lo que se requiere son conocimientos en administración educativa y capacidad de liderazgo.

"No tiene importancia el sexo, este no tiene nada que ver con la capacidad de la persona para dirigir. Lo fundamental es tener formación en administración educativa, experiencia profesional y don de liderazgo". (hombre)

c. No existe diferencia entre hombres y mujeres en razón del sexo.

"La mujer es tan capaz como el hombre, por tanto, puede desempeñar un puesto de jefatura con eficiencia igual que el hombre. No veo ninguna diferencia. Conozco mujeres que tienen tanto carácter y autoridad que trabajan como un hombre". (mujer)

Nótese, en esta última expresión, que a pesar de que se considera que el puesto de dirección es apropiado para la mujer,

se le desvaloriza al afirmar que es apta si se "parece al hombre". Según Alda Facio, "El feminismo lucha precisamente contra esa forma androcéntrica de ver el mundo, que considera que el hombre es el modelo de ser humano y que por ende, la suprema mejora de la mujer es elevarla a la categoría de hombre" (1992,94)

Manifestaciones del género en el liderazgo

Cabe recalcar que la sociedad patriarcal le ha marcado a las mujeres una serie de barreras que obstaculizan su acción, sobre todo cuando estas pretenden ocupar puestos de poder.

La división social del trabajo en razón del sexo se hace evidente en el sector educativo, donde los hombres ocupan la mayor parte de los puestos de dirección escolar, excepto en el nivel preescolar, debido a que la enseñanza de niños pequeños ha estado a cargo de mujeres. Los varones no estudian educación preescolar, pues se considera que el trabajo con párvulos es una prolongación de las funciones maternas. En esto se hacen evidentes los prejuicios que existen en cuanto al desempeño de roles.

Se ha creído que el liderazgo solo lo asumen los hombres y se ha llegado a ver como una habilidad natural de ellos. Asimismo, existe la creencia popular de que los varones son mejores administradores que las mujeres. A pesar del éxito alcanzado por una minoría de mujeres en el ámbito administrativo, todavía queda camino por recorrer en su intento por cerrar la brecha.

La discriminación que ha sufrido la mujer en el espacio laboral profesional la ha limitado para asumir el liderazgo, y cuando ha demostrado tener capacidad de líder se le califica como mandona, autoritaria y masculina. Al respecto la autora citada manifiesta que "Una mujer que defienda sus ideas asertivamente generalmente es tildada de "marimacha" o "mandona", mientras que un hombre que haga lo mismo es apreciado por sus "agallas", su "conocimiento del mundo", su "calidad de líder, etc." (Facio. 1992: 41)

Un dato importante es que muchas veces la desvalorización que sufre la mujer viene de las mismas mujeres, pues no aceptan que otra mujer las dirija. Una opinión generalizada en las docentes que participaron en el estudio es que "es más fácil recibir órdenes de un hombre que de una mujer".

Estilo de liderazgo

Es relevante en este estudio determinar el estilo de liderazgo de las directoras y los directores. Por este motivo, en el cuestionario se solicitó a las y los docentes que indicaran el tipo de liderazgo que desempeña cada sexo. Para lo cual se les dio una breve descripción de cuatro estilos de liderazgo: autocrático, democrático o participativo, liberal o de rienda suelta y consultivo. La descripción aparece en el cuadro 3.

En los cuadros 4 y 5 se puede observar que el estilo de liderazgo que predomina es el democrático. Un porcentaje considerable de ambos grupos coinciden en que tanto directoras como directores ejercen un liderazgo de este tipo.

Cuadro N° 3

Estilos de liderazgo	
Autoritario	Tienen poca confianza en sus subordinados/as, domina el temor y el castigo, la comunicación es descendente y la toma de decisiones le corresponde solamente a la dirección
Democrático o participativo	Consulta a sus colaboradores y colaboradoras las acciones y decisiones a tomar y fomenta la participación. Considera el punto de vista de la mayoría.
Liberal o rienda suelta	Usa muy poco su poder, concede a sus colaboradores y colaboradoras un alto nivel de libertad e independencia.
Consultivo	Permiten la participación de sus colaboradores/as y generalmente les consulta antes de llegar a una decisión. Escucha sus opiniones, las considera y posteriormente toma y anuncia su decisión

Fuente: Administración Una Perspectiva Global, de Koontz, H y Wehrich, H. MÉXICO, S.A., 1996.

Cuadro N° 4

Estilo de liderazgo de las directoras según percepción de los y las docentes

Sexo	Femenino		Masculino		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
Estilo liderazgo						
Total	42	100%	39	100%	81	100%
Autoritaria	1	2.4%	2	5.1%	5	6.2%
Democrática	24	57.1%	23	59%	47	58%
Liberal	-	-	-	-	-	-
Consultiva	17	40.5%	14	35.9%	29	35.8

Cuadro N° 5

Estilo de liderazgo de los directores según percepción de los y las docentes

Sexo	Femenino		Masculino		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
Estilo liderazgo						
Total	42	100%	39	100%	81	100%
Autoritario	5	11.9%	3	7.7%	8	9.9%
Democrático	27	64.3%	26	66.7%	53	65.4%
Liberal	3	7.1%	5	12.8%	8	9.9%
Consultivo	7	16.7%	5	12.8%	12	14.8%

No obstante, los/as participantes en las sesiones de grupo focal manifiestan lo siguiente:

“Yo nunca he tenido la experiencia de trabajar con una directora, pero uno siempre tiene ese prejuicio de que si es un varón el que tiene a cargo la dirección lo va a tratar mejor”. (mujer)

“Tal vez por el hecho de vivir en una sociedad machista, donde a la mujer se le priva de muchos derechos, cuando llega a un puesto de jefatura y quiere poner orden se le acusa de autoritaria”. (mujer)

“Tuve la experiencia de trabajar en dos instituciones con directoras y creo que algunas personas no las aceptan, por eso cuando tienen que aplicar su autoridad las acusan de mandonas y autoritarias (hombre).

De acuerdo con los argumentos anteriores, muchas veces y sin justificación alguna, las mujeres se perciben autoritarias. Esto confirma aún más los prejuicios que se tienen en relación con su desempeño en puestos de poder, pues se tiende a considerar la autoridad como un derecho exclusivo del varón, así lo expresan:

“El director puede ser más duro y fuerte, mientras que la mujer no” (hombre).

“No me gusta que una mujer me mande, prefiero que sea un hombre” (mujer).

Una diferencia sobresaliente es respecto al liderazgo de tipo consultivo; pues el 40.5% de las docentes y el 35.9% de los docentes consideran consultivas a las directoras, en tanto que un porcentaje menor de profesores (12.8%) y de profesoras (16.7%) opinan que los directores son consultivos. Las siguientes expresiones ilustran estos resultados:

“La mujer tiende a pensar más las cosas antes de tomar decisiones, generalmente consultan a sus subalternos antes de llegar a una decisión” (hombre).

“Las mujeres razonan más sus decisiones, yo lo veo con la directora de este colegio y otras que conozco, siempre piden opinión para tomar una decisión” (mujer).

Asimismo, en la entrevista a directores y directoras se obtuvieron las siguientes opiniones:

“En la dirección las decisiones las tomo yo, no se puede estar consultando a todo el mundo” (hombre).

“Yo no creo que hay que estar consultando. Cuando se va a realizar una actividad en el colegio yo prefiero hacer los grupos de trabajo y decirles fulano y fulano ustedes van a trabajar en esto, así me garantizo de que todos trabajen” (hombre).

“Antes de tomar una decisión me gusta consultar al Consejo de Profesores u otras instancias como al Comité Técnico” (mujer).

“Cuando tengo que tomar una decisión nunca me voy de buenas a primeras, primero le doy pensamiento y consulto a otras personas, compañeros y colegas. Me gusta escuchar otras posiciones” (mujer).

De los anteriores argumentos se puede inferir que las mujeres son más consultivas, lo cual podría ser producto de su proceso de socialización.

Carencia de liderazgo

Por otra parte, es importante destacar que existe una opinión generalizada en los y las participantes en el estudio en relación con la carencia de liderazgo a nivel nacional, tanto en directoras como en directores. De esta manera, se comprueba lo planteado por John Kotter (Citado por Robbins. 1993: 382). en el sentido de que la mayor parte de las organizaciones carecen de liderazgo y se les administra en forma excesiva, porque las personas que las dirigen están más preocupadas porque los asuntos salgan a tiempo, en los presupuestos y en labores de rutina.

Los y las docentes que participaron en el estudio confirman lo anterior:

“A nivel nacional hay carencia de liderazgo en el puesto de dirección, aunque debería existir, son escasos los directores y directoras que son líderes”. (hombre)

“El liderazgo en el cargo de dirección se ejerce por el puesto que se desempeña, por eso se le respeta al director, pero no por lo que es y por lo que hace”. (mujer)

Asimismo, los directores y las directoras manifiestan:

“A nivel nacional hay carencia de liderazgo, tenemos la investidura de autoridad pero no de líderes, en parte esto se debe a que muchas veces el puesto de dirección está dado por política. A las buenas o a las malas se nos respeta, es una autoridad derivada del puesto. A nivel de la Dirección Regional y del Ministerio de Educación uno ve que no hay liderazgo”. (mujer)

“No se nos ha capacitado como líderes, salimos de la Universidad sin saber qué es el liderazgo en la práctica, tampoco hemos recibido esa formación del Ministerio de Educación. No percibimos tampoco el ejemplo de otros administradores.... Con alguna frecuencia se premia al mediocre y no hay una tendencia a estimular al sobresale. La gente en la misma organización trata de poner zancadillas al que manifiesta algunas actitudes de liderazgo”. (hombre)

“En la dirección de las instituciones educativas no existe liderazgo, porque no se necesita, lo que se realizan son actividades de rutina, siempre lo mismo, papeleo y más papeleo. Creo que para ser director de una institución educativa no hay que ser un líder de esos salidos de serie”. (hombre)

Los anteriores argumentos coinciden con lo expresado por las personas con cargo de asesor/a supervisor/a

“A nivel del país se puede decir que casi no existen líderes en el campo administrativo, y es que esta cualidad no se necesita para realizar las funciones de un director. Todo se le da hecho, por ejemplo, no puede implantar un currículo propio en su institución, porque este viene de arriba. El trabajo se concentra en trámites administrativos. y actividades para mejorar la planta física.

“A nivel nacional hay absoluta carencia de liderazgo, a veces encontramos un buen docente y lo colocamos como director, pero perdemos un buen profesor

y ganamos un mal director. Aparte de que no administramos, sino que cuidamos, pues todo está dado, solo hay que hacer cosas, como hacer una feria para arreglar las canoas y allí se va la energía". (mujer)

No se encontraron diferencias en las percepciones según el puesto de los y las informantes, pues coinciden en sus argumentos. Por tal razón, se puede inferir que existe carencia de liderazgo en la dirección educativa, independientemente del sexo. Por lo tanto, el poder no es algo innato y natural en el hombre, como lo define la ideología patriarcal, dado que el poder es dado por la organización, y por el entusiasmo y entrega que la persona ponga en su gestión, con el fin de lograr las metas con la colaboración de su equipo de trabajo.

Por otra parte, se deduce de las opiniones anteriores que la ausencia de liderazgo se debe a que las personas con puesto de dirección están más preocupadas por realizar labores administrativas rutinarias, de papeleo, ejecución de normas, y provisión de recursos; que por ejercer una influencia positiva en sus colaboradores y colaboradoras, que permita liberar el potencial humano. Según Rojas Porras,

"Al concentrarse la administración en actividades rutinarias, de orden secundario, de control y aplicación de normativas, la dirección en el deseo de cumplir satisfactoriamente los requerimientos del sistema, ha caído en la trampa de la actividad secretarial. Por un lado, los requerimientos de trámites la consumen en una labor secretarial de informes, respuesta a correspondencia, atención al público, papelería, etc. Por otro, cae en la trampa de la actividad, cargando su labor en el hacer sin plantearse u olvidándose de las metas y propósitos que han de guiar su actividad." (1995: 38)

Conclusiones

Los índices de distribución de puestos según sexo en el sector educativo, demuestran que en la dirección de las institucio-

nes educativas predominan los hombres, mientras que las mujeres son mayoría en el campo de la docencia. Esta situación refleja la posición de subordinación que ocupan las mujeres en la sociedad y las prácticas discriminatorias que aún perduran.

Los datos obtenidos revelan que el puesto de dirección de las instituciones de Educación Secundaria está ocupado en su mayoría por el sexo masculino (78%), patrón que se ha mantenido desde la fundación de estos colegios, pues seis de las nueve instituciones han estado desde su fundación bajo la dirección de varones.

Se puede inferir que los roles domésticos que se le han adjudicado a las mujeres, las han alejado de otras oportunidades de participación y crecimiento personal, lo que las obliga a duplicar esfuerzos para lograr una inserción plena en la sociedad. En este sentido, la administración educativa significa para la mujer una carrera que demanda un nivel de exigencia mayor, que el ser simplemente una educadora, por ello opta por quedarse en esa posición, antes que asumir un puesto de jefatura.

Los patrones culturales vigentes en nuestra sociedad le han asignado a los hombres y a las mujeres roles diferentes. El hombre con una sola jornada de trabajo y servido por "su mujer" "en su casa" y la mujer "la cenicienta" en el "cautiverio del hogar" (Lagarde), la que trabaja doble y triple jornada. Esta situación la ha colocado ante los ojos de la sociedad en un nivel inferior al de los hombres, que la hace parecer incapaz de desempeñar con eficiencia puestos de la vida pública. Es por ello que se considera que el puesto de dirección no es apto para las mujeres y se prefiere a los hombres para ejercerlo. Así las responsabilidades domésticas se convierten en un obstáculo para el crecimiento profesional femenino.

Se observan diferencias importantes entre directoras y directores respecto al ejercicio del liderazgo, pues un mayor porcentaje de docentes consideran consultivas a las directoras. Se percibe que las mujeres en su función administrativa están más orientadas hacia el trabajo en equipo y hacia las relaciones interpersonales. Esto podría estar relacionado con el proceso de socialización de las mujeres, porque desde los primeros años de su vida se les formó para compartir, depender de otros, servir y darse a los y las demás.

Tanto las directoras como los directores se perciben con un estilo administrativo democrático, sin embargo ambos grupos consideran que no tienen un único estilo, sino que este varía dependiendo de la situación que se presente.

Prevalece la opinión de que en el sector educativo hay carencia de liderazgo tanto en varones como en mujeres. Se considera que ni las Universidades ni el Ministerio de Educación Pública muestran interés por desarrollar el liderazgo.

Estamos ante de un nuevo siglo, el cual le presenta al sistema educativo un panorama de exigencias muy diferente. Frente a esta realidad, la escuela tiene un verdadero reto en la socialización de las nuevas generaciones de hombres y mujeres, para que puedan vivir en una sociedad donde se promueva la igualdad de oportunidades para ambos sexos y lograr así, una sociedad mejor para todos y todas. De acuerdo con lo anterior, es urgente revisar los valores culturales que transmitimos y reformular los modelos educativos vigentes para alcanzar una educación bajo condiciones de equidad.

El sistema educativo debe integrar el principio de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en los proyectos curriculares, en la formación de docentes

y administradores/as. La tarea es lenta, pues se requiere transformar actitudes fuertemente arraigadas. Se espera que para entonces prevalezcan en las relaciones entre hombres y mujeres los principios de libertad, igualdad y respeto mutuo.

Referencias bibliográficas

- Campillo, Fabiola. Fauné, María Angélica. (1993). *Género mujer y desarrollo. Marco para la acción del IICA en América Latina y el Caribe*. San José: Programa de Organización para el Desarrollo Rural. Serie Publicaciones Misceláneas/IICA.
- Facio, Alda. (1991). "Sexismo en el derecho de los derechos humanos." En CLADEM.
- Facio, Alda. (Sf). *Cuando el género suena cambios trae*. (1992). San José, Costa Rica: ILANUD.
- "Hombres versus mujeres". *Summa*. No. 31. Diciembre 1996. p. 56-60.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (1996) *Administración una perspectiva global*. México. Tr. por Mc Graw Hill/Interamericana de México, S.A.
- Lagarde, Marcela. (1993). *Los cautiverios de las mujeres: madres, esposas, monjas, putas, presas y locas*. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lamas, Marta. (Comp.) (1996). *El Género: La Construcción Cultural de la Diferencia Sexual*. México: PORRUA/UNAM-PUEG.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México. Publicada por Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Rojas Porras, Carlos Luis. (1996). *El administrador en el contexto del sistema educativo costarricense*. San José: Escuela de Administración Educativa, Universidad de Costa Rica.
- Terry, George R. y Franklin Stephen G. (1985). *Principios de Administración*. Tr. por Alfonso Vasseur Walls. México. Editorial Continental S.A.