

GESTIÓN Y GÉNERO: NOTAS PARA UNA AGENDA SOBRE LA GESTIÓN DIFERENCIADA

ANA CECILIA VALENCIA AGUIRRE

Departamento de Filosofía, Universidad de Guadalajara

RESUMEN: Diversas evidencias empíricas muestran que las mujeres no han tenido un fácil acceso a los puestos directivos de las escuelas secundarias, ya que en este nivel solo el 20 % de sus directivos son mujeres, el 80 %, o sea la mayoría, hombres. Esta situación tiene una explicación sociológica que se presenta en esta investigación, sus implicaciones llevan a reflexionar sobre las posibles implicaciones en la gestión escolar.

El tema es el resultado de una investigación que trata de buscar respuestas ante cómo se ha ido configurando la subjetividad de los directivos desde sus imaginarios y vida cotidiana, el hallazgo es que no puede dejarse de lado el asunto del género, ya que la gestión está mediada por condicio-

nes culturales impuestas desde la construcción del discurso del ser hombre o mujer en una cultura cuya lógica dominante es patriarcal. Lo que se presenta en este trabajo son las perspectivas de género de tres directivos entrevistados pertenecientes a la generación de los fundadores (directores que fundaron la organización secundaria en Jalisco en los años 60) mismos que sintetizan diversas opiniones que se han reiterado de manera significativa. La intención es tratar de comprender los sentidos que pueden tener estos juicios para la comprensión de lo que en este trabajo he llamado la subjetividad deteriorada de las mujeres que ocupan cargos directivos.

PALABRAS CLAVE: directores, gestión, género.

La estadística de directivos en Jalisco

De acuerdo a la estadística oficial de la SEJ (2009) el acceso a la dirección en secundarias federalizadas generales, muestra que un 80 % son hombres y el 20% restante son mujeres. Diversos obstáculos de naturaleza histórico-cultural generan el llamado *techo de cristal* que impide que las mujeres lleguen al cargo y se mantengan en él. Uno de ellos, las condiciones institucionales para ganar el nombramiento, otro, y más complejo aún, es el legitimarse una vez obtenido el cargo ante su propia comunidad escolar, como lo narra Dafne, directora de escuela, a quien aludiré en lo sucesivo.

El dato estadístico (cuadro 1) nos refiere una peculiaridad, pues si consideramos que la población docente es mayoritariamente femenina, vemos cómo a medida de la especialización laboral la población se va masculinizando, hasta llegar a los niveles de dirección. Podemos inferir que el acceso a la dirección no ha sido equitativo para las mujeres; desde la narración de directores, ellas se han involucrado más en tareas relacionadas a la docencia de nivel básico (primaria y preescolar), y los hombres en tareas políticas que les han permitido el acceso a redes de poder y a relacionarse de manera activa con las instituciones oficiales y políticas que, en el caso de México, influyen en los ascensos a puestos directivos. No es casual, que en Jalisco un gran porcentaje de los directores haya ocupado un puesto en la élite sindical (Chavoya, 1995).

Ante la contundencia de los datos, pasemos a la versión de los directores. José, dice que la mujer se preparaba menos; Reinaldo, por su parte, señala que las mujeres enfrentaron obstáculos, dificultades de traslado propios del cargo que demandaba que un director se incorporara a una dirección alejada de su lugar de residencia. Quizá la parte más relevante y significativa se refiera a las tramas políticas que las propias instituciones como el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) han favorecido en la incorporación de un género. Diversas investigaciones muestran que las estructuras de poder han privilegiado reglas que operan como formas de acceso basadas en patrones clientelares, corporativos y patriarcales (García Guevara, 2004). En este sentido, las lógicas derivadas de estos dispositivos mediatizan el acceso a los puestos de dirección en las escuelas. Por citar un ejemplo, mencionaré la participación elitista de una mayoría masculina en el SNTE, donde sus cargos les han sido otorgados por una élite patriarcal (obediencia, lealtad irrestricta, disciplina y participación), además de incorporar a familiares, amigos, compadres, etc. quienes comparten prebendas y a la vez actúan como cómplices o cofrades (Valencia, 2008). La participación en el SNTE permite entre otras cosas: tener acceso a las redes clientelares para obtener plazas nuevas, *acomodar* en la escala jerárquica a sus parientes o amigos, lograr un ascenso, obtener una comisión en funciones políticas o administrativas. En otros casos, se puede traducir en la obtención de un cargo político, etc.

Una directora en un contexto patriarcal

Resultaría una perogrullada decir que no es lo mismo ser director que ser directora, lo interesante es revelar cómo hay subjetividades que se encarnan en imaginarios diferenciados están ligados a un patrón fundamental y logran asirse a una determinada identi-

cación con ciertas imágenes que se objetivan en el mundo cotidiano. Para ello, se hace necesario revisar lo que narran los directores y directoras con respecto a discursos y símbolos ligados a imágenes, y prácticas cotidianas de la mujer que ha logrado, no obstante los obstáculos asociados tradicionalmente al género (maternidad, procreación, sustento de la familia), llegar a una dirección de escuela.

Amplias son las referencias que abordan la complejidad de las mujeres por acceder a los puestos de dirección escolar, por ejemplo Bardisa (2000), señala que la feminización en la docencia ha sido gradual y se ha visto interrumpida, en periodos concretos, por la incorporación de hombres a la enseñanza y la consiguiente marginación de las mujeres profesoras. Esta idea se expresa muy bien en los datos estadísticos del estado de Jalisco que revelan que las mujeres en el nivel de secundaria son minoría frente a los hombres, lo cual se puede explicar en que a mayor especialización de la enseñanza mayor desplazamiento del profesorado femenino para tender a masculinizar la profesión.¹ A medida que la labor de la enseñanza va ascendiendo del nivel básico al superior, en esa proporción se va masculinizando hasta volverse un campo profesional propiamente de hombres.

Al respecto, Bardisa (2000) señala: El hecho de que las mujeres sean mayoría en la enseñanza no se corresponde con el grado de representatividad en los cargos de administración colegiados o unipersonales de la dirección de los centros escolares. Hay una distancia considerable entre el número de directivas y directivos.

Por su parte, Santos Guerra (2000) nos señala que: La invisibilidad de las mujeres en estos cargos, está ligada a todo el fenómeno discriminatorio de la mujer. Un fenómeno que siempre tiene dos caras. Los hombres han discriminado a las mujeres. Las mujeres se han autodiscriminado, como efecto de ese proceso que domina todas las instituciones y que llega a instalarse en el corazón humano (Santos, 2000).

Al respecto Stephen Ball (1989) señala que la participación de las mujeres en la micropolítica escolar se ve disminuida por formas de pseudoparticipación:

“Las mujeres se consideran políticamente inactivas, es decir muy pocas veces participaban en toma de decisiones. Además, la participación que pueden tener las mujeres es otra forma de pseudoparticipación; parece indicar igualdad, pero de hecho cede el control. O bien sus contribuciones se limitan a “problemas femeninos” o bien son totalmente desoídas y desatendidas; todo lo que se requiere es su presencia. En términos generales, la tendencia

es que las mujeres ocupen una posición marginal en la micropolítica de la escuela” (Ball, 1989).

Además considera que: Las mujeres son seriamente desfavorecidas en lo relativo a su carrera por el dominio masculino en las escuelas, aunque la mayoría de los profesores lo niegan con vehemencia. (Ball, 1989).

Estos referentes parecen cobrar vida en los relatos de los directores. Por ejemplo, José en entrevista señala:

“Tuvimos una actitud tolerante (los directores) ante las poquísimas mujeres que ocuparon cargos de dirección, estamos hablando de la época de los 60, cuando crecía por todo el país, como fiebre, la educación secundaria”.

A su vez José, reconoce la diferencia de organización escolar entre una directora y un director:

Cuando entró por primera vez una inspectora a nivel nacional, lo aplaudimos los inspectores. Porque vimos que con ella se empezaba a hacer justicia a la lucha del sexo femenino por agarrar las cosas como deben de ser (José E, 1).

E: ¿Veían ustedes una diferencia entre cómo organiza una mujer y cómo organiza un hombre?

José: Había diferencia lógicamente. Yo entraba como inspector a una escuela que yo no conociera, una escuela particular, si veía flores y ordenado, me decía: “aquí está como directora una mujer”.

E: ¿Y en los hombres qué veía?

José: Veía el aspecto del hombre (José E, 1).

Podemos inferir que cuando José refiere el “*aspecto del hombre*” frente al *orden y las flores* de la presencia femenina, se refiere quizá, a la existencia de lo que para él son aspectos ligados a lo masculino: formalidad y racionalidad técnica; frente a los elementos femeninos: orden, limpieza, flores, decorados. El elemento duro (masculino): la razón; frente al elemento blando (femenino): la sensibilidad. Sin embargo, esta es una apreciación inferida y que se asume con cierta cautela, ante la carencia de otros elementos en la narración del entrevistado.

Por su parte Reinaldo considera que la condición de las mujeres como amas de casa y ligadas a la vida doméstica, las limitaba en la oportunidad de ser directivas. Ya que en ese tiempo (hasta la década de los ochenta en que el sistema educativo empieza a descentralizarse), ser director exigía moverse de un estado de la república a otro; gestionar todo problema administrativo implicaba ir a la ciudad de México, viajar y desplazarse de norte a sur de la república, durar varios días en cursos de capacitación, etc. Ello dificultaba la situación de muchas directoras, además de que, según él: *casi no se preparaban*, pues quien se preparaba era el hombre:

Ya ahorita hay igualdad, no hay problema, y antes si había problema, pero es lo que le digo, no se preparaba la mujer, se preparaba principalmente el hombre porque teníamos que ir a las reuniones a México, durar allá días, en fin, y la mujer, pues el marido no las dejaba, digo, tuvieron más problema: La vida doméstica, pues las mujeres tenían que pedir permiso a sus esposos, no las dejaban o cualquier cosa, los hijos... (Reinaldo, E. 2).

A su vez refiere una serie de problemáticas propias del género que favorecían a los hombres; porque ellos, los directores, no tenían dificultades para desplazarse de una región del país a otra, contra el desempeño de las primeras directivas, quienes son aludidas como mujeres que sí tenían problemas para el ejercicio de la función:

Era una cuestión problemática. Había veces que teníamos reuniones en Tepic, y había veces que teníamos reuniones en Autlán, y a veces las mujeres no querían ir. En una ocasión me decía una directora “oiga profesor, yo quiero que hable con mi marido...”, y hablé con el marido, la dejó ir, pero es problemático. (Reinaldo, E. 2)

También es interesante ver cómo estos directivos llegaron a asumir ciertos roles de protectores de las primeras directivas. Este tipo de roles les permitió asumirse como padres de las primeras directoras, *desamparadas* y con necesidad de apoyo, ya que, según ellos, la dirección les implicaba grandes retos que exigía la intervención de apoyo y acompañamiento por parte de los directores varones:

Casi no sentimos competencia de la presencia de las primeras mujeres, al contrario, nos daba gusto de que hubiera mujeres y hasta ayudábamos en algunos conflictos. Sí, tratábamos de protegerlas porque al sexo femenino hay que ampararlo y les ayudábamos en todo lo que fuera posible, a resolver asuntos de su escuela, porque principalmente hay maestros que dicen “*es mujer, es directora, no, no tiene carácter*”, pero las mujeres sí tienen carácter. (Reinaldo, E, 3)

En este contexto, el ayudar en los conflictos institucionales que a las mujeres se les presentaban permitió a los directores posicionarse en el rol padres y a las directoras asumirse como protegidas por algunos directores y su supervisor. Esto se infiere de la relación que Dafne dice tener con los directores de su sector y su inspector, cuando refiere estar *chiqueada* por sus compañeros y ser protegida por ellos.

“Este señor (dirigiéndose a un supervisor de avanzada edad), olvídese, es un amor, ¿verdad que usted me quiere mucho maestro?” Todos le hablaban en diminutivo y la consideraban la secretaria “mi secretaria estrella” y la encargada de los bocadillos y el refrigerio.

Por otra parte, los propios directivos refieren que la competencia para lograr ascender es distinta en hombres que en mujeres. Los hombres no tienen dificultad para lograr ascender, porque a ellos no les cuesta trabajo establecer relaciones públicas, que en el caso de las mujeres son vistas “*moralmente*” como degradantes o puestas en duda por el sentido común de las propias maestras:

Cuando alguna mujer es directora, sus principales enemigos son las mismas maestras ¿por qué? por envidias, porque ellas no han alcanzado el objetivo, “no, pues es amiga de...; no, se me hace que fue amante del líder sindical...; no, esto”. El hombre no, sabe que es amante pero no le importa; que logró el puesto con dinero, pero no le importa tampoco; a la mujer sí, la mujer es el peor enemigo de la mujer. La consigna moral en la mujer es fuerte, si un director tiene un amante dicen: “míralo que galán”, si la mujer tiene un amante la reduce. La reduce, lo que para el hombre es engrandecerlo, para la mujer es bajarla (Reinaldo. E,1).

En estas alusiones referidas al asunto de los elementos que conforman la subjetividad de una directora, queda clara la distancia que existe entre los roles, los discursos, los atributos, las cualidades y lo que *moralmente* es juzgado como bueno o malo, en las situaciones que le permiten a una profesora tener un puesto de dirección.

Otros elementos de denegación de la subjetividad

Otro aspecto que se muestra en las entrevistas es el rumor blando, anónimo y sin rostro, que sin más llamaré chisme y que tiende a cuestionar la moral de las directoras. Los más proclives a éste son los que *se hacen ver*, los que sobresalen por alguna cualidad, defecto, aspecto o identidad visible fácilmente estigmatizada. El estigma en el mundo antiguo, nos dice Goffman (1963):

Es un signo corporal con lo cual se intentaba exhibir algo mal y poco habitual en el status moral de quien los presentaba. Los signos consistían en cortes o quemaduras en el cuerpo, y advertían que el portador era un esclavo, un criminal o un traidor –una persona corrupta, ritualmente deshonrada, a quien debía evitarse, especialmente en lugares públicos.

Así, vemos que el estigma es una marca, un símbolo, que desacredita la identidad personal, que se produce y cobra su sentido en comunidad. A la mujer afecta el rumor porque está en juego su condición sexual, lo que la ata a determinismos biológicos, aquellos que la definen en su cautiverio corporal. El cuerpo resulta su impronta. Así, vemos como el rumor vertebra la descripción que Reinaldo hace de Ofelia, la primera mujer directora en Jalisco:

Ofelia era directora de la secundaria uno. Mucho se hablaba de cómo se casó con su alumno Alberto, mucho más joven que ella, fue su maestra en Ciudad Guzmán, una mujer preparada, pero de aspecto repudiante, por ser tan fea... pero para mí que no hay otra mujer más preparada que ella (Reinaldo. E, 2).

Aquí podemos ver como en primer lugar sobresale en la descripción de una de las primeras directoras en Jalisco, la condición de fealdad física de la referida y el asunto sobre las condiciones en las que se casó con su alumno Alberto, de menor edad que ella. Al final del relato, Reinaldo reconoce la preparación de esta directora, pero una vez que ha denegado su identidad por medio de información blanda, un asunto que se identifica con el “*Mucho se hablaba de cómo se casó...*” relacionado con los murmullos que fluyen entre directivos.

Así, podemos afirmar que en el espacio escolar, el chisme es el relato que narra un suceso cuyo centro está siempre en función de una denegación del sujeto, el sentido es precisamente, mostrar una identidad deteriorada socialmente, como diría el propio Goffman (1963). El chisme es, por tanto, un fenómeno de comunicación e información, un relato que se narra una y otra vez, con palabras que reconstruyen sentidos y que además implican una especie de magia que permite recrear una realidad. En ese sentido, el chisme es también un asunto de magia, como dice Marcela Lagarde (2005):

Las mujeres creen en los chismes, tienen fe en la fuerza mágica incontrolable y eficaz de la palabra. Creen en la veracidad de lo contado, en la apreciación que hacen los demás, sobre ellas mismas, a partir del chisme.

Éste, es el espacio de intercambio intersubjetivo, un intersticio que permite ligar referentes compartidos desde la plataforma de una moral cuestionada que a la vez replantea su papel censor en el mundo de las costumbres consuetudinarias. En el escenario escolar, el chisme habrá de constituir otro obstáculo que deniega o degrada “estigmatiza” el ascenso, al considerar que no fue el mérito personal de la directora ganarse el cargo, sino un asunto clientelar, de amigos, de amoríos o bien de tener una buena apariencia o ser atractiva para el sentido de la comunidad, como lo ha señalado la propia directora:

Cuando vino mi nombramiento y me presentaron, hubo quien me cuestionara, y digo: pues tienen toda la razón del mundo, yo sé que ustedes desde donde están sentados hay mucha experiencia, y a lo mejor hay mucha preparación profesional, está respaldada por estudios en distintas instituciones, nada más que a mí se me acaba de dar la oportunidad ahorita, déjenme trabajar y entonces sabrán por qué me han mandado aquí. (Dafne. E, 1).

Reflexión final:

Sin duda alguna, los datos muestran que el acceso al cargo no ha sido equitativo. Al respecto hay diversas explicaciones desde los sujetos y sus relatos: José señala que la mujer se preparaba menos; Reinaldo dice que las mujeres enfrentaban obstáculos propios de su condición de madre-esposas. Pero la parte más relevante refiere las tramas políticas que las propias instituciones, la Secretaría de Educación y el Sindicato magisterial, han favorecido en la incorporación de un género determinado por una cultura patriarcal, con reglas que operan como formas de acceso basadas en patrones clientelares, corporativos y patriarcales. Es clara la existencia de dispositivos clientelares y patriarcales que medianizan el acceso a los cargos directivos, donde además el contexto de legitimación conformado por la propia escuela, ligado a la estigmatización social, constituye una forma cotidiana de denegación fundada en una moral patriarcal limitada solo a un género. La pregunta es ¿Cómo afectan estos escenarios a la gestión escolar? reflexionar sobre las implicaciones que tiene este fenómeno en la gestión diferenciada de las directivas y los directivos es parte de una agenda pendiente.

Notas

1. Como ocurre en el caso de la educación secundaria que a diferencia de la primaria exige una especialidad de sus profesores e

históricamente se configuró como el nivel superior de la educación básica.

Bibliografía

- CHAVOYA, M. (1995). *Poder Sindical en Jalisco: la sección 47 del SNTE*. México. Ed. U de G.
- BALL, Stephen (1989). *La micropolítica de la escuela*. Hacia una teoría de la organización escolar. Ed. Paidós, Barcelona, España.
- BARDISA Ruiz, Teresa. (2000) *La dirección: el difícil acceso de las profesoras a los cargos de conducción*. En Frigeiro, et al. (comp) (2000). *Políticas, instituciones y actores en educación*. Ed. Novedades educativas. Argentina.
- GARCÍA Guevara, Patricia (2004). *Mujeres Académicas, el caso de una universidad estatal mexicana*. Ed. Plaza y Valdez. México.
- GOFFMAN, Irving (1963). *Estigma, la identidad deteriorada*. Amorrourtu, editores.
- VALENCIA, A. (2008). *La subjetividad del director escolar. Un acercamiento a sus imágenes e imaginarios*. Ed. U de G.

Cuadro 1. Datos numéricos del sexo de los directivos por modalidad

SEXO	Escuela Secundaria General Federalizada	Escuela Secundaria General Estatal
HOMBRES	88	100
MUJERES	21	24
TOTALES	109	124

Fuente: Estadística 2008-2009. Secretaría de Educación Jalisco