

CONCILIAR EL ROL DE DIRECTORAS Y EL CUIDADO DEL HOGAR DESDE EL CONFLICTO: LA EXPERIENCIA DE LAS DIRECTORAS ESCOLARES CHILENAS

Andrea Carrasco¹ , Claudio Montoya² 

RESUMEN

A pesar de que en los cargos directivos escolares en Chile las mujeres representan el 66% (Mineduc, 2023), siguen enfrentando desafíos significativos en su carrera profesional, especialmente vinculados a la conciliación entre trabajo y familia. Este artículo examina los resultados de una encuesta realizada a 313 directoras escolares en la Región Metropolitana, para identificar su capacidad de conciliación entre el rol profesional (directoras escolares) y la vida privada (cuidado del hogar). Los hallazgos revelan que una mayor experiencia en el cargo directivo está asociada con una mejor percepción en torno a la conciliación. Por el contrario, las directoras con hijos menores de 18 años presentan niveles más bajos de conciliación y se sienten menos satisfechas con esta situación. En el artículo se concluye que, en general, las directoras consideran que logran conciliar su rol como directoras escolares con el cuidado del hogar, pero no sin costo, ya que las tareas directivas tienen prioridad sobre las demandas familiares. Por tanto, el ámbito familiar es el que más resiente el costo de la conciliación.

Conceptos clave: conciliación, dirección escolar, mujeres, cuidado del hogar, liderazgo

BALANCING THE ROLE OF PRINCIPALS AND PRIVATE HOME CARE AMIDST CONFLICT: THE EXPERIENCE OF CHILEAN SCHOOL PRINCIPALS

ABSTRACT

Despite women representing 66% of school principals in Chile (Mineduc, 2023), they continue to face significant challenges in their professional careers, particularly when it comes to balancing work and family. This article examines the results of a survey conducted with 313 female school principals in the Metropolitan Region to identify their ability to balance their professional role (school principals) and their private life (home care). The findings reveal that more experience in the position of school principal is associated with a better perception of work-life balance. Conversely, principals with children under 18 years old report lower levels of work-life balance and feel less satisfied with this situation. The article concludes that, in general, principals believe they manage to balance their role as school leaders with home care, but at a cost, as school

1 Universidad de Chile, Santiago, Chile. Contacto: ancarrasco@uchile.cl

2 Universidad de Chile, Santiago, Chile. Contacto: claudio.montoya@uchile.cl

management tasks take precedence over family demands. Thus, the family sphere is the one suffering the most from balancing work and family life.

Key concepts: balance, school management, women, home care, leadership

Introducción

El rol de las mujeres en cargos directivos es un tema de gran relevancia en la actualidad. La cuarta ola feminista, bajo los ideales de emancipación, justicia social, libertad y no discriminación (Varela, 2020), ha llevado a cuestionar con fuerza los estilos de vida en sociedad, entre los que se puede incluir el rol asignado a las mujeres en altos cargos directivos.

Estos cuestionamientos están estrechamente relacionados con el rol históricamente asignado a las mujeres en la sociedad, las que, históricamente, han debido asumir el trabajo reproductivo, que incluye tareas domésticas no remuneradas y de cuidado, y comúnmente realizadas en el ámbito privado (ONU Mujeres, 2020). Los roles de género, cuyo comportamiento se aprende en una sociedad, comunidad o grupo social determinado, condicionan a sus miembros para percibir ciertas actividades, tareas y responsabilidades como masculinas o femeninas, jerarquizándolas y valorándolas de manera diferenciada (OIT, 2013). Clasificándose estereotípicamente como perfiles “masculino” o “femenino”, tanto hombres como mujeres deben demostrar características afines a dichos perfiles (Arar & Oplatka, 2014). En este marco, las mujeres han sido estereotipadas como cuidadoras en el hogar, asumiendo tareas que se sitúan en una posición social inferior frente a los hombres (Morgade, 2001; Coleman, 2007; Moorosi, 2007).

Esta situación ha sido evidente durante mucho tiempo en el ámbito laboral, el cual, pese a haber experimentado grandes transformaciones en años recientes, sigue reproduciendo condiciones que impiden imaginar un escenario de igualdad para las mujeres (OIT, 2019). Hoy en día las mujeres que tienen un trabajo remunerado también realizan más del doble del trabajo no remunerado que los hombres ocupados, perpetuando así los roles de género: la mujer realiza el trabajo no remunerado en el hogar (además del remunerado), mientras que el hombre realiza el trabajo remunerado fuera de este (ONU Mujeres, 2023).

El problema es que este trabajo doméstico y de cuidados no remunerado no se reconoce públicamente, aunque se sabe que sostiene a familias y comunidades, contribuyendo significativamente

al desarrollo económico. Sin embargo, “permanece invisible, desvalorizado y omitido en la formulación de las políticas económicas y sociales, y su distribución es altamente desigual” (ONU Mujeres, 2020, p. 2). Esta afirmación concuerda con informes de la OIT en los que se indica que, para conciliar trabajo y familia, las mujeres han reducido su tiempo de descanso y ocio personal, afectando su salud física y mental, así como su calidad de vida (OIT-PNUD, 2013). En este sentido, el problema de compatibilizar el trabajo con la vida familiar y el cuidado del hogar no solo afecta a las mujeres trabajadoras: es un tema que involucra a toda la sociedad y que se relaciona con el proyecto o modelo de sociedad que se pretende construir en el país (Jiménez y Gómez, 2015).

El fenómeno, conocido como “techo de cristal”, indica que la representación femenina disminuye a medida que se avanza en la jerarquía, incluso en áreas tradicionalmente feminizadas como la educación, fenómeno que también se refleja en la dirección escolar en Chile. Los datos muestran que, independientemente del cargo que ejerzan dentro de la fuerza laboral docente, que incluye personal directivo, docentes y otros roles, el 73% corresponde a mujeres, mientras que el 27% corresponde a hombres. Para el cargo de docentes de aula, el 74% corresponde a mujeres; sin embargo, en los cargos de dirección escolar su representación disminuye al 66% (MINEDUC, 2023).

Respecto de los desafíos en cargos de liderazgo escolar, existe evidencia de que el liderazgo de las mujeres es menos valorado que el ejercido por hombres (Chase & Martin, 2019; Mooney, 2023) y persisten obstáculos y patrones discursivos que posicionan a las mujeres con mayores dificultades para ejercer cargos de liderazgo en estos contextos (Jones, 2017; Cruz-González, Rodríguez y Segovia, 2020). Las barreras en el hogar y la percepción cultural e histórica de la mujer son obstáculos que no pueden ignorarse (Moorosi, 2007).

Aunque ha habido avances en la equidad e igualdad de género en la educación chilena durante los últimos años, las mujeres aún enfrentan grandes desafíos para desarrollar sus carreras, especialmente al intentar conciliar distintos roles. Este desafío se manifiesta en la dicotomía entre la vida pública y privada, la percepción social de

que solo el trabajo remunerado es valioso y la predominancia de una visión masculinizada en los ámbitos laborales y económicos (Barceló y López, 2016).

Diversos factores asociados a la esfera personal siguen afectando a las mujeres dentro de las instituciones educativas, especialmente cuando existe la posibilidad de acceder a cargos de liderazgo en las escuelas. Al respecto, Weiner y Burton (2016) señalan que, incluso hoy en día, las mujeres pueden abstenerse de asumir cargos directivos debido a la preocupación que les genera equilibrar el trabajo con la familia.

Asimismo, varios autores señalan que la administración educativa suele estar dominada por prácticas patriarcales que establecen diferencias entre quiénes y cómo se participa en las instituciones (Armstrong & Mitchell, 2017). Aún existen barreras invisibles que generan inseguridad y no permiten el desarrollo genuino del rol directivo. De hecho, investigaciones recientes en Chile han demostrado los costos personales que implica liderar una institución educativa, los obstáculos que enfrentan las mujeres, así como las exigencias y estrategias que deben cumplir para validarse en el cargo (Arroyo & Bush, 2021; Carrasco y Díaz, 2021; Falabella et al., 2022; Carrasco y Barraza, 2023; Torres y Villagra, 2023).

La importancia de estudiar la conciliación trabajo-familia específicamente en directoras escolares no solo responde a la feminización del trabajo en el sector educativo, sino que también a la especificidad de los desafíos que enfrentan las directoras por sus roles de liderazgo en contextos altamente demandantes. Pues, aunque comparten algunos desafíos generales con otras mujeres trabajadoras, también enfrentan problemas únicos relacionados con la gestión educativa y la responsabilidad pública.

En este contexto, el propósito de este artículo es caracterizar la capacidad de conciliación entre el rol profesional (directoras escolares) y la vida privada (cuidado del hogar) de 313 directoras escolares en la Región Metropolitana, según los datos recogidos en una encuesta. El estudio busca identificar cómo las directoras equilibran su posición de liderazgo en el ámbito educativo con las responsabilidades asociadas a la esfera privada, particularmente

las relaciones familiares y el cuidado del hogar, considerando los distintos momentos de su trayectoria profesional y vida personal. Se pretende evaluar si hay diferencias en la capacidad de conciliación según el nivel de experiencia en sus carreras y los cambios en su vida familiar, para analizar cómo estas directoras abordan los desafíos en ambas esferas.

Marco conceptual

Conciliar el trabajo directivo con la gestión del hogar

La conciliación entre la vida profesional y la gestión del hogar es un concepto que abarca la coexistencia entre las responsabilidades laborales y las familiares. Es una respuesta política a la incompatibilidad entre las esferas laboral y privada (Papi, 2005). Este concepto busca desafiar los estereotipos históricos que refuerzan la división sexuada del trabajo, en la que el hombre trabaja fuera de casa y la mujer trabaja (cuida) en el hogar. Pretende visibilizar que “un modelo clásico de división sexual del trabajo «varón proveedor-ama de casa» está siendo reemplazado por otro, «hombre en el empleo-mujer con doble jornada y con una peor inserción laboral»” (Pérez, 2019, p.180). Esto significa que ambos trabajan fuera del hogar, pero las mujeres además asumen el trabajo doméstico, resultando en una doble jornada y afectando sus tiempos de descanso.

Este desequilibrio exige moverse entre los espacios privados y laborales, buscando equilibrar las demandas de segmentos del mundo que no están coordinados entre sí (Servicio Civil, 2016). Geurts et al. (2005) añaden el concepto de “interacción trabajo-familia” como un proceso en el cual el comportamiento de un trabajador en un dominio (su hogar) está influenciado por determinadas ideas y situaciones (positivas o negativas) construidas en otro dominio (el trabajo). En este contexto, la conciliación entre ambos dominios se vuelve cada vez más necesaria.

En este sentido, la “conciliación” es un concepto político que aborda un problema que, en su esencia, es principalmente de género (Papi, 2005), relacionado con la emancipación de las mujeres del rol exclusivo de cuidadoras del hogar (Sabater, 2014). La participación

en las esferas productivas y reproductivas plantea dilemas políticos, sociales y organizacionales, ya que las personas deben equilibrar su tiempo personal/familiar y el laboral (Jiménez y Gómez, 2015). La conciliación es también una consecuencia de las demandas por igualdad de género, que resaltan la importancia del trabajo doméstico y de cuidados como pilar del bienestar social (Gómez y Jiménez, 2019).

Los cambios económicos, sociales y políticos han transformado la relación entre trabajo e individuo, generando nuevas dinámicas entre trabajo y familia. Esta nueva relación implica asumir múltiples roles que pueden potenciar o limitar el desempeño personal y profesional, al llevar a una doble responsabilidad en el hogar y en el trabajo (Álvarez y Gómez, 2011). Por otro lado, también se deriva de las demandas de mayor igualdad de género, que han destacado la importancia del trabajo doméstico y de cuidados como un elemento clave para el bienestar de los individuos y las sociedades (Gómez y Jiménez, 2019).

El conflicto en la conciliación trabajo y familia

El conflicto entre las esferas laboral y familiar, o conciliación trabajo-familia, se hace evidente cuando una afecta a la otra. La relación entre ambas es bidireccional, lo que significa que las influencias pueden ser tanto positivas como negativas (Kossek, Baltes & Matthews, 2011; McMillan, Morris & Atchley, 2011). Esto implica cómo las presiones de un ámbito influyen en el otro, así como el grado de demanda de tiempo que una esfera establece, afectando directamente a la otra, y las repercusiones emocionales que surgen de esta relación. Por ejemplo, una situación familiar puede afectar el desarrollo laboral, obligando a modificar una actividad programada en el trabajo y viceversa. Habitualmente, las demandas familiares varían según la estructura familiar, especialmente cuando hay personas mayores a cargo o hijos (Luk & Shaffer, 2015).

Aquí surge el conflicto de “roles”, o conflicto inter-roles, cuando el ejercicio de un rol imposibilita el desarrollo del otro. Esto ocurre, por ejemplo, cuando el rol de dirección escolar es incompatible con el rol familiar (cuidado del hogar), situación que puede generar una sobrecarga de roles si ambos (directora y cuidadora del hogar)

compiten por los recursos personales (Acuña-Hormazábal et al., 2022) reduciendo el tiempo de ocio.

Esta situación afecta principalmente a las mujeres, históricamente relegadas al cuidado del hogar (Blackmore, 2017; Coleman, 2007), perpetuando estereotipos que equiparan ser mujer con ser madre cuidadora (Fuller, 2010). El concepto de “*Glass Cliff*” (Chase & Martin, 2019) es relevante aquí, ya que destaca los desafíos adicionales que enfrentan las mujeres al asumir puestos de liderazgo. Este término describe una situación en la que las mujeres que han superado otras barreras, como el “suelo pegajoso” (dificultades para acceder a puestos superiores) o el “techo de cristal” (limitaciones para avanzar en la jerarquía), terminan ocupando roles de alta responsabilidad, pero en circunstancias más precarias que sus pares masculinos.

Las mujeres que alcanzan puestos de mayor responsabilidad suelen enfrentarse a una “doble atadura”, una situación en la que se enfrentan a dos expectativas contradictorias, por lo que cualquier decisión que tomen resultará en algún tipo de crítica o evaluación negativa. Están obligadas a cumplir, por un lado, con las demandas de comportamientos “agénticos” asociados a roles directivos y, por otro, a no alejarse excesivamente del rol y comportamientos socialmente exigidos para las mujeres (Padilla, 2008).

En cuanto al rol de directoras escolares, Jones (2017) señala que el discurso dominante que afecta su formación es la idea de que la vida doméstica es una de sus principales responsabilidades. Las directoras con hijos se enfrentan al desafío de equilibrar la crianza con el trabajo, lo que dificulta la conciliación (Moorosi, 2007).

Existe un fuerte mandato cultural asignado a las mujeres en las tareas de cuidado que abarca tres ejes principales: primero, los cuidados directos, que incluyen actividades que implican la interacción con personas. Luego, los llamados cuidados indirectos, que son las precondiciones del cuidado necesarias para realizar los cuidados directos. Finalmente, la gestión mental, que implica la organización y coordinación de las tareas del hogar (ONU Mujeres, 2023). Estas responsabilidades de cuidado fuera del trabajo, al intentar equilibrarlas con las funciones laborales, son una fuente constante de conflicto (Moorosi, 2007).

En este contexto, se plantea que los cambios en la distribución del trabajo productivo no han venido acompañados de cambios en la distribución del trabajo doméstico y de cuidado (Ansoleaga y Godoy, 2013). De hecho, Pérez (2019) señala que “visibilizar los cuidados (...) es un ejercicio de cuestionamiento de todo el sistema económico desde su raigambre en la vida cotidiana” (p. 221).

Consecuencias para las directoras escolares al enfrentar el conflicto de conciliación trabajo y familia

La esencia del conflicto entre el trabajo y la familia, es decir, la interferencia entre roles sigue sin resolverse. Esta interferencia es bidireccional y tiene efectos mutuos entre los ámbitos del trabajo y la vida (McMillan, Morris & Atchley, 2011). Las consecuencias más inmediatas de este conflicto entre vida familiar y laboral de las directoras escolares son: la institucionalización de la doble jornada, la desigualdad laboral y la postergación de la maternidad (Guirao, 2011; Carrasco y Barraza, 2023).

Una investigación de Coleman (2020) a mujeres líderes indica que existe una suposición cultural de que el cuidado del hogar es la principal responsabilidad de la pareja femenina, lo que es visualizado como el mayor obstáculo para que las mujeres se conviertan en líderes (Coleman, 2020).

Sabater (2014) constata que las mujeres son el colectivo más afectado por el problema de la conciliación y por diversos factores, entre los que se puede mencionar, primero, las dobles jornadas laborales: tras su incorporación al mundo laboral, han tenido que asumir tanto la jornada laboral como la familiar; en segundo lugar las normas patriarcales, en las que predominan los estereotipos de género que asignan al hombre a las tareas productivas y confinan a la mujer al ámbito doméstico, y, en tercer lugar, el cambio de modelo productivo (Guirao, 2011). Debido a las responsabilidades habituales entregadas a las mujeres como cuidadoras primarias, se genera un continuo conflicto de equilibrio entre las responsabilidades del hogar y del trabajo (Blackmore y Sachs, 2017). Aunque este conflicto afecta a las mujeres en todos los sectores, la situación de las directoras escolares presenta desafíos particulares por la naturaleza de su trabajo. El estudio de la conciliación en directoras

escolares es diferente al de otras mujeres trabajadoras debido a la complejidad de sus responsabilidades. Los cargos de liderazgo escolar generan una demanda laboral significativa y requieren más horas de trabajo, lo que aumenta el conflicto entre el trabajo y la familia (Kinnunen et al., 2006). Los directores y directoras escolares deben gestionar equipos de trabajo, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación; velar por la participación de toda la comunidad escolar; organizar y orientar el desarrollo profesional de los docentes del establecimiento, administrar los recursos del establecimiento educativo, gestionar la convivencia escolar, entre otros (Ley N.º19.979, 2004; Ministerio de Educación, 2015). Todas estas responsabilidades a menudo exigen disponibilidad fuera del horario laboral, como en eventos escolares, actividades extracurriculares y situaciones de emergencia. La expectativa de estar siempre disponible para abordar problemas imprevistos añade presión a quienes ocupan estos cargos.

En este sentido, Carrasco y Barraza (2023) concluyen que las directoras escolares construyen la imagen de la conciliación trabajo familia desde el conflicto y que el desarrollo profesional implica una multiplicidad de acciones que influyen de manera desfavorable en su vida personal. De hecho, plantean que las estrategias para afrontar la conciliación trabajo-familia establecen un claro predominio de la esfera profesional, lo que implica un continuo proceso de vulneración de su espacio personal/familiar. Esto último se genera, habitualmente, por las expectativas de disponibilidad 24 horas al día y 7 días a la semana, lo que genera problemas para quienes tienen responsabilidades de cuidado, que tienden a ser mujeres (Coleman, 2020), situación que puede significar menos tiempo de ellas para descanso o recreación (Torres y Villagra, 2023).

Para superar los obstáculos de la conciliación, ha surgido una nueva reconfiguración del rol de la mujer, que ahora se espera cumpla con los requerimientos laborales sin descuidar el hogar. Así, surge el concepto de “gerente ideal” (Moorosi, 2007), que trabaja remuneradamente sin desatender sus responsabilidades domésticas. Las contribuciones de liderazgo femenino suelen categorizar a las mujeres como supermujeres, agentes de cambio o administradoras

eficientes de lo público y lo privado (Blackmore & Sachs, 2017). Sin embargo, esta expectativa sobrecarga el rol de las mujeres, obligándolas a sacrificar aspectos de la maternidad para cumplir con sus objetivos profesionales.

Por lo anterior, resulta fundamental incorporar una perspectiva de género que reconozca esta distribución injusta de responsabilidades y busque implementar mecanismos que promuevan una participación equitativa en las tareas domésticas y de cuidado (ONU, 2023, p. 58).

Marco metodológico

Dada la naturaleza exploratoria de la investigación, se adoptó un diseño cuantitativo no experimental de alcance descriptivo (Babbie, 2021). Esta elección se justificó considerando la escasa investigación sobre este ámbito en Chile. La recolección de datos tuvo lugar durante 2021 y se realizó mediante la aplicación de una encuesta destinada a evaluar la conciliación en distintos aspectos.

Para validar el instrumento se siguieron cinco fases de validación basadas en el procedimiento de Prat y Doval (2005). Los ítems para la encuesta fueron creados a partir de investigaciones previas y la aplicación de entrevistas a 12 directoras escolares. Para la medición de estos ítems se utilizó una escala de respuestas de tipo Likert, que buscó evaluar opiniones y experiencias de las participantes del estudio. Estos ítems fueron evaluados por tres expertos con conocimiento en metodología de investigación y enfoque de género. Los ítems que no alcanzaron un nivel aceptable de concordancia fueron eliminados. En la fase 4 se recogieron datos demográficos para comparar posibles variaciones en las respuestas. Se contó con una muestra de 30 participantes, superando el criterio mínimo de dos respondientes por ítem. Finalmente, la fiabilidad se determinó utilizando el Alfa de Cronbach y el Análisis Factorial Exploratorio (AFE). El instrumento mostró una alta consistencia interna para cada una de sus escalas (Alfa de Cronbach superior a 0,8) y una varianza explicada del 79,940%, distribuida en seis factores identificables. Los ítems presentan cargas factoriales superiores a 0,40; la prueba de esfericidad de Barlett's fue significativa ($Sig=0,001$) y Kaiser-Meyer-

Olkin (0,814). Para este estudio abordamos específicamente uno de esos factores asociado a la conciliación trabajo familia, que presentó un alfa de Cronbach de 0,89.

Para la selección de la muestra final del estudio se utilizó una técnica de muestreo estratificado. El método garantizó que la muestra elegida fuera representativa de la población de directoras de establecimientos de educación escolar de la Región Metropolitana. La selección de las instituciones educativas se realizó de forma aleatoria estratificada, tomando en cuenta el número de colegios y el tipo de administración en la base de datos del Registro de Cargos Docente 2021 (Ministerio de Educación de Chile, 2021). Específicamente, se seleccionó establecimientos de la Región Metropolitana. Con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y asumiendo una varianza poblacional del 50%, se determinó una muestra de 313 establecimientos escolares dirigidos por mujeres directoras.

Como fue señalado, la dimensión de análisis considerada para este estudio fue la de las percepciones de las directoras escolares en torno a experiencias asociadas con la conciliación trabajo y familia, en cuanto a la forma en que las directoras perciben su capacidad para gestionar la conciliación entre su vida laboral y personal, así como la influencia en sus relaciones familiares y en su vida personal en general.

Los resultados expuestos son de carácter descriptivo y se optó por diferenciar los resultados según la experiencia profesional en el cargo de las directoras y la distinción entre no tener hijos, tener hijos menores y tener hijos adultos. La experiencia profesional puede ofrecer algunas nociones sobre cómo la trayectoria afecta la capacidad de conciliar y las percepciones asociadas. Por otro lado, la edad de los hijos menores podría tener un impacto en cómo las directoras experimentan sus roles en el ámbito laboral y personal.

Para dar cuenta de la significancia estadística de las diferencias producidas, se utilizó el test de Kruskal-Wallis, un método no paramétrico utilizado para determinar si hay diferencias entre tres o más grupos independientes. Se prefirió esta prueba puesto que los datos no cumplieron con los supuestos necesarios para realizar un test ANOVA. Para los casos en que se presentaron diferencias

estadísticamente significativas, se aplicó el test de Dunn para comparaciones *post-hoc*.

Para la evaluación de los resultados se generaron estadísticas descriptivas y cruces bivariados, diferenciando según años de experiencia en el cargo y edad de los hijos. Estos análisis se realizaron empleando el software estadístico R versión 4.2.3.

Resultados

Caracterización de la muestra

En el marco del presente estudio participaron 313 directoras, cuya edad está en un rango entre los 32 y los 79 años, con una media de 53 años y con una desviación estándar de 9 años. La mayor frecuencia absoluta se observa en el rango de edad de 50-60 años, con 125 directoras. Este grupo constituye el segmento más grande y representa un punto central en la distribución (ver gráfico1).

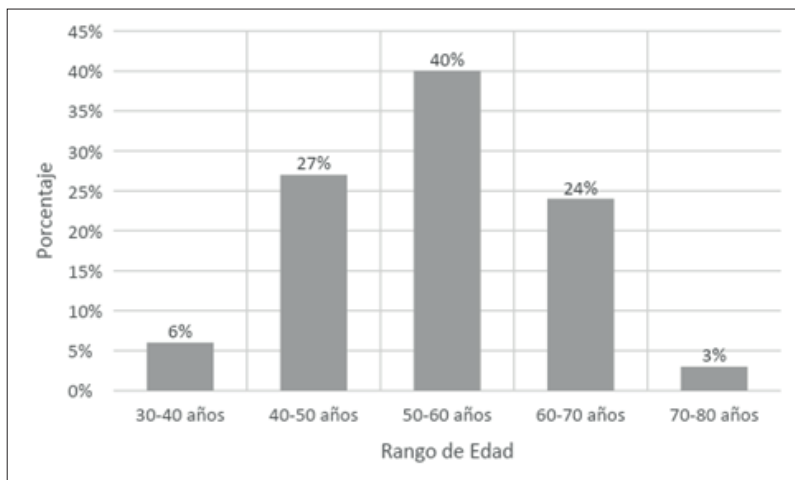


Gráfico 1. Distribución de edad de las directoras participantes

Nota: distribución porcentual de las edades de las directoras participantes en la encuesta según los rangos de edad proporcionados. Cada barra representa un rango de edad diferente y su respectivo porcentaje en la muestra total. La cantidad de respuestas fue de 313.

Fuente: elaboración propia.

La experiencia de las directoras participantes estuvo en un rango de un año a 38 años de experiencia en el cargo de dirección, con un promedio de 9,7 años de experiencia y con una desviación estándar de 7,3 años. 35 directoras tienen menos de 3 años de experiencia en el cargo, 75 tienen entre 3 y 6 años y 203 más de 6 años³. Aproximadamente el 11% tiene menos de 3 años de experiencia, cerca del 24% tienen entre 3 y 6 años, y alrededor del 65% tienen más de 6 años de experiencia.

Los establecimientos educativos dirigidos por las participantes del estudio exhiben una diversidad en términos de dependencia administrativa. Un 29,5% de las directoras están al frente de establecimientos públicos, mientras que un 58% dirige instituciones particulares subvencionadas. El restante 9% lidera establecimientos particulares pagados.

En relación con la maternidad, un 83% de las directoras tiene hijos, en contraste con un 17% que no los tiene. Entre las directoras que son madres, la cantidad promedio de hijos es de dos. En cuanto a la edad de los hijos, un 35% de las directoras tiene hijos que son menores de 18 años, y un 48% tiene hijos mayores de 18 años.

Conciliación trabajo y familia

El siguiente apartado arroja luz sobre las dinámicas intrincadas entre la vida laboral y familiar de las directoras, analizando específicamente la correlación con los años de experiencia en el cargo y la presencia y edad de hijos. Los porcentajes reflejados en la tabla 1 representan la suma de las respuestas categorizadas como “Muy de Acuerdo” y “De Acuerdo” para cada ítem.

3 Definición basada en el Informe de política educativa, trayectoria directiva, del Centro de Liderazgo Escolar (CEDLE), 2018. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Informe-de-politica-publica.-dic2018.pdf>

Tabla 1.

Porcentaje de acuerdo con ítems sobre experiencia en el cargo, edad de hijos y la conciliación

| Ítem | Años de experiencia en el cargo | | | | | Tener hijos* | | | | | |
|--|---------------------------------|------------|------------|---------------|--------------|--------------|----------|-------------|------------|--------------|---------|
| | Todas de 3 | Menos de 3 | 3 a 6 años | Más de 6 años | Chi-cuadrado | Valor P | No tiene | Menor de 18 | Mayor a 18 | Chi-cuadrado | Valor P |
| Consigo equilibrar bien las demandas de mi vida profesional y familiar | 64% | 57% | 65% | 73% | 2.6999 | 0.2593 | 68% | 54% | 67% | 5,0011 | 0,08204 |
| Me siento satisfecha con mi equilibrio entre la vida profesional-personal, disfrutando con ambos roles | 67% | 71% | 61% | 67% | 0.74704 | 0.6883 | 70% | 58% | 72% | 4,1768 | 0,1239 |
| Mi trabajo me aleja de las actividades familiares más de lo que me gustaría | 37% | 37% | 35% | 34% | 2.8966 | 0.235 | 28% | 39% | 35% | 1,5235 | 0,4669 |
| Debo abandonar las tareas familiares por la cantidad de tiempo que debo dedicar a las responsabilidades laborales | 41% | 49% | 39% | 39% | 1.9978 | 0.3683 | 32% | 42% | 44% | 0,62857 | 0,7303 |
| Cuando vuelvo a casa del trabajo suelo estar tan cansada que no puedo participar en las tareas familiares | 47% | 54% | 48% | 46% | 4.2862 | 0.1173 | 38% | 51% | 48% | 3,6732 | 0,1594 |
| Suelo estar preocupada en casa pensando en las tareas pendientes y responsabilidades del trabajo | 69% | 60% | 68% | 70% | 0.71834 | 0.6983 | 68% | 64% | 73% | 2,1631 | 0,3391 |
| Las actividades de perfeccionamiento dificultan el cumplimiento de mis funciones familiares | 51% | 54% | 55% | 50% | 2.9254 | 0.2316 | 36% | 53% | 60% | 4,4458 | 0,1083 |
| Las actividades de perfeccionamiento repercuten o han repercutido en mi estabilidad en pareja, por la sobrecarga de trabajo y la extensión del horario laboral | 40% | 43% | 37% | 41% | 0.59469 | 0.7428 | 37% | 41% | 41% | 0,52959 | 0,7674 |

| | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|--------|--------|-----|-----|-----|--------|--------|
| Mi familia piensa que me preocupo demasiado por el trabajo | 70% | 60% | 77% | 69% | 2.3434 | 0.3098 | 64% | 70% | 72% | 1,1659 | 0,5583 |
|--|-----|-----|-----|-----|--------|--------|-----|-----|-----|--------|--------|

*El porcentaje expresado en la tabla expresa la suma entre las opciones “Muy de Acuerdo y De acuerdo” para cada uno de los ítems.

Las directoras clasificadas como “Menor de 18” son aquellas que tienen al menos un hijo menor a 18 años. Las clasificadas “Mayor a 18” son aquellas que todos sus hijos son mayores de edad.

El Chi cuadrado y el Valor P se determinaron a partir del test Kruskal-Walls.

Fuente: elaboración propia.

Años de experiencia en el cargo y conciliación

Tal como indica la tabla 1, si bien no existe una diferencia estadísticamente significativa entre los distintos grupos, a nivel de análisis descriptivo, la encuesta revela que la experiencia en el cargo tiene un impacto en algunos indicadores sobre cómo las directoras escolares perciben y manejan el equilibrio entre su vida profesional y personal. Un dato relevante es que el 73% de las directoras con más de seis años de experiencia afirma lograr un buen equilibrio entre trabajo y familia, en comparación con solo el 57% de aquellas con menos de tres años de experiencia. Este ítem en particular presenta importantes brechas entre los distintos tramos presentes en el estudio y, mientras mayor es la experiencia en el cargo, mayor nivel de acuerdo existe respecto de la posibilidad de equilibrar bien las demandas de la vida profesional y familiar. También, es este grupo el que presenta mayores porcentajes de acuerdo respecto del hecho de que debe abandonar las tareas familiares por la cantidad de tiempo que debe dedicar a las responsabilidades laborales, con un 49% de los casos en comparación con el 39% para las directoras con tres años o más de experiencia. De manera contraria, las directoras con menos de tres años de experiencia presentan menores niveles de preocupación sobre las tareas pendientes y responsabilidad en el trabajo.

Por último, es interesante observar que las directoras con menos de tres años de experiencia expresan un mayor nivel de satisfacción con su equilibrio vida profesional-personal, con un 71% de acuerdo. Lo que resume que podemos observar respuestas muy disímiles para los distintos ítems que revelan una realidad heterogénea.

Edad de hijos y conciliación

De acuerdo con lo planteado en la tabla 1, la presencia y edad de los hijos presenta algunas tendencias relevantes respecto a la percepción de las directoras sobre la conciliación trabajo-familia.

Por una parte, las directoras que no tienen hijos o cuyos hijos son todos mayores de 18 años muestran el nivel más alto de acuerdo (72%) con sentirse satisfechas con su equilibrio entre vida laboral y familiar. Mientras que las directoras con hijos menores a 18 años presentan solo un 54% de acuerdo.

Una tendencia similar se aprecia en la capacidad de equilibrar las demandas de la vida profesional con la familiar, en la que un 67% de las directoras con hijos mayores de 18 años están de acuerdo, en contraste con el 54% de las directoras con hijos menores de 18. Consistentemente, las directoras con hijos menores de 18 años son las que mayormente señalan que su trabajo las aleja de las actividades familiares más de lo que les gustaría (39%), en contraste con un 28% para las que no tienen hijos y un 35% para las que tienen hijos mayores de 18 años.

Luego, existe un conjunto de ítems asociados al impacto negativo de las actividades de perfeccionamiento y su vida personal, y del cansancio laboral y la implicancia en su vida familiar, en que es posible señalar que existe una diferencia notoria, porque las directoras que no tienen hijos se sienten menos afectadas negativamente que las directoras que son madres para cualquier tipo de edad de sus hijos.

En resumen, tanto la experiencia en el cargo como la edad de los hijos son factores determinantes en cómo las directoras escolares perciben y manejan el equilibrio entre su vida profesional y personal. Mientras que la experiencia puede brindar mejores estrategias y una mayor capacidad para manejar las demandas laborales, la presencia de hijos menores de edad introduce desafíos adicionales que impactan la percepción de un equilibrio efectivo.

Por otra parte, el análisis revela que la presencia y edad de los hijos tienen un impacto sustancial en la percepción del equilibrio entre la vida laboral y familiar. Específicamente, las directoras con al menos un hijo menor de 18 años muestran un menor grado de

acuerdo (54%) en lograr un buen equilibrio, en comparación con un 67% entre aquellas cuyos hijos son mayores de 18 años.

Además, las directoras cuyos hijos son todos mayores de 18 años registran el nivel más alto de acuerdo (72%) con sentirse satisfechas con su equilibrio entre vida laboral y familiar, lo cual sugiere que las etapas posteriores de la maternidad podrían proporcionar un contexto más propicio para una efectiva conciliación laboral-familiar.

Discusión

Los resultados de este estudio confirman la complejidad y desafíos asociados a la conciliación entre el trabajo y la familia, especialmente para las directoras escolares. Si bien esta complejidad se observa en todas las mujeres que lideran instituciones educativas, hay variaciones según la experiencia en el cargo y las características familiares.

A pesar de que el 64% de directoras indica que logra conciliar el trabajo y la familia, es posible preguntarse ¿a costa de qué logran conciliar? ¿Sobrecarga del rol o conflicto inter roles? A propósito de estos resultados se puede plantear que la conciliación se logra a costa de estrategias como “supermujeres” o “gerente ideal” (Moorosi, 2007), que implica dedicar un tiempo excesivo al trabajo y, por lo tanto, afrontar una sobrecarga de roles, buscando transformarse en administradoras eficientes de lo personal y de lo privado (Blackmore y Sachs, 2017). Esto demuestra que el conflicto entre el trabajo y la familia sigue vigente, en tanto se cumplen todas las tareas de los roles, a costa una doble responsabilidad del hogar y del trabajo (Álvarez y Gómez, 2011). Por ejemplo, la experiencia de las directoras indica que la demanda de trabajo que implica el cuidado del hogar y de hijos menores de 18 años, sumada a las tareas propias del cargo de dirección, dificulta la conciliación, dejándoles menos tiempo para su desarrollo personal, lo que se traduce en una mayor sobrecarga de roles (Acuña-Hormazábal et al., 2022). Estos resultados coinciden con los hallazgos de la OIT-PNUD sobre el poco descanso y el ocio personal de las mujeres (2013), que también revelan diferencias en la conciliación según las experiencias vividas y los años de experiencia.

La experiencia en el cargo de dirección escolar influye en la capacidad de conciliación, mostrando que la experiencia es un factor determinante. Lo mismo ocurre con el número de hijos, ya que las directoras con hijos pequeños encuentran más dificultades para conciliar y se sienten menos satisfechas. Las exigencias de los hijos menores reducen el tiempo para el descanso o la recreación (Torres y Villagra, 2023).

Por otra parte, las directoras encuestadas mencionan que las demandas del cargo y la carga de trabajo las agotan, impidiéndoles llegar a sus hogares y disfrutar plenamente de la vida familiar, especialmente si tienen hijos. Esta situación refleja el desafío del “*Glass Cliff*” (Chase & Martin, 2019), que destaca las dificultades que enfrentan las mujeres al ocupar roles de liderazgo y subraya los costos asociados. Los resultados plantearían que la tendencia hacia una mayor feminización del trabajo no conlleva necesariamente la esperada corresponsabilidad en las tareas de cuidado. Se evidencia una tendencia a sacrificar la vida familiar por la vida laboral y esto se puede interpretar como un intento de conciliar la vida familiar con la vida laboral (Moorosi, 2007).

Que el dominio familiar quede subsumido al dominio laboral y demandas del trabajo es una situación de conflicto en la conciliación, que da cuenta de cómo las relaciones o influencias entre dominios son bidireccionales y, en este caso, el dominio laboral tiene una carga negativa sobre el familiar (Kossek et al., 2011; McMillan, Morris & Atchley, 2011). En el grupo con menos experiencia en el cargo se asevera más esta afirmación, por tanto, se puede deducir que una menor experiencia en el cargo es una condición que repercute en la conciliación negativa hacia el dominio familiar.

Estas deducciones se alinean con investigaciones previas que sugieren que, cuando las mujeres acceden a posiciones de mayor responsabilidad, a menudo experimentan lo que se conoce como una “doble atadura”. Esto significa que se ven obligadas a cumplir tanto con las responsabilidades asociadas al rol de directora como con las expectativas sociales que recaen sobre el rol de género femenino, como se ha señalado en estudios anteriores (Padilla, 2008).

Conclusiones

Para iniciar este apartado, cabe responder a la pregunta inicial de este artículo sobre si las directoras escolares logran conciliar el rol profesional con la vida familiar (cuidado del hogar). En este sentido, se puede indicar que, a la luz de los resultados de esta encuesta, las directoras consideran que sí logran conciliar el rol de directoras escolares con el cuidado del hogar. Más de la mitad de las encuestadas afirman que logran realizarlo y, además, que se sienten satisfechas con ello. Eso sí, hay matices que considerar en esta afirmación.

En primer lugar, que los años de experiencia en el cargo son un factor que determina la conciliación y la satisfacción con esta. A mayor tiempo en el cargo, se indica, se logra conciliar más, a diferencia de quienes tienen menos tiempo en el cargo, lo que permite suponer que la experiencia profesional es un factor que marca diferencia a la hora de analizar las trayectorias de conciliación de las directoras escolares. Se puede concluir que las demandas del nuevo rol (directoras noveles) y la necesidad de un periodo de inducción al cargo, que les permita conocer y aprender de la comunidad educativa en su conjunto, son exigencias difíciles de compatibilizar con el cuidado del hogar. En este sentido, se debería considerar mayor apoyo en la gestión escolar para quienes están en los primeros años del cargo y, de esta forma, se pueda lograr un real equilibrio entre los dominios personal y familiar.

En segundo lugar, tener hijos también marca una diferencia. Quienes tienen hijos menores de 18 años indican conciliar menos que quienes tienen hijos mayores o no tienen hijos. Esto da cuenta de las exigencias que supone la maternidad en las trayectorias de mujeres directoras escolares; por tanto, es necesario que se reconozca las demandas del cuidado de hijos/as en el sistema educativo-laboral y se avance en generar medidas que generen apoyos concretos a la crianza de menores de edad, apoyos que partan desde la redistribución de recursos económicos a la reorganización de los tiempos de cuidado. Todo con el fin de avanzar en un horizonte de justicia social en un sistema educativo laboral altamente feminizado.

Entonces, ¿se logra conciliar? La respuesta es sí, pero con consecuencias de pérdida de espacios familiares, de recreación,

de cuidado del hogar. Por tanto, esta afirmación de que sí se logra conciliar está matizada o enmascarada por una “idea de conciliación”, ya que en rigor no se logra conciliar o equilibrar las demandas de fracciones del mundo no coordinadas entre sí. Esta situación se traduce en un equilibrio no real entre ambos dominios, siendo en este caso el dominio laboral el que influye negativamente en el dominio familiar (Kossek et al., 2011; McMillan, Morris & Atchley, 2011).

Esperamos que los resultados de este estudio puedan ayudar a profundizar en la reflexión de que la conciliación trabajo-familia no es un tema solo de mujeres sino de sociedad y, como tal, “los cuidados” deben comprenderse como un valor social. Además, esperamos que estos resultados puedan aportar a la discusión y visibilización acerca de lo que implica la conciliación trabajo y familia en las trayectorias directivas escolares, y que sean un aporte para futuras investigaciones sobre esta temática.

Referencias

- Acuña-Hormazábal, Á., Mendoza-Llanos, R., Luengo-Martínez, C., Hermosilla-Ávila, A. y Pons-Peregort, O. (2022). Conciliación trabajo-familia en tiempos de COVID-19 y su relación con el engagement y burnout de docentes universitarios de Chile. *Multidisciplinary business review*, 15(2), 1-13. <https://dx.doi.org/10.35692/07183992.15.2.2>
- Ansoleaga, E. y Godoy, L. (2013). La maternidad y el trabajo en Chile: Discursos actuales de actores sociales. *Polis* (35), 1-17. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v12n35/art15.pdf>
- 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://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/167/497>
- Armstrong, D. & Mitchell, C. (2017). Shifting identities: Negotiating intersections of race and gender in Canadian administrative contexts. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(5), 825-841. <https://doi.org/10.1177/1741143217712721>
- Arar, K. & Oplatka, I. (2014). “Muslim and Jewish Teachers’ Conceptions of the Male School Principal’s Masculinity: Insights into Cultural and Social Distinctions in Principal–Teacher Relations. *Men and Masculinities*, 17(1), 22-42. <https://doi.org/10.1177/1097184X13516961>

- Arroyo, D. & Bush, T. (2021). Women's leadership in education: A perspective from Chilean school leaders. *Management in Education*, 1(11), 1-11. <https://doi.org/10.1177/08920206211019402>
- Babbie, E. (2021). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning.
- Barceló, J. y López, N. (2016). Conciliación trabajo-familia: una comparación de las decisiones de empleo entre las mujeres de México y España. *Ciencia*, 11(1). 37-48.
- Blackmore, J. & Sachs, J. (2017). *Performing and reforming leaders: Gender, educational restructuring, and organizational change*. New York: State University of New York Press.
- Blackmore, J. (2017). 'In the shadow of men': the historical construction of administration as a 'masculinist' enterprise. In J. Blackmore & J. Kenway (Eds.), *Gender Matters in Educational Administration and Policy* (pp. 27-49). Routledge.
- Carrasco, A. & Díaz, M. E. (2021). The construction of a leadership identity based on empathy, care, and participation: María Eliana's history. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432211038012>
- Carrasco, A. y Barraza, D. (2023). Mujeres y la dirección escolar en Chile: el desafío de conciliar trabajo y familia. *Estudios Pedagógicos*, XLIX(1), 31-47. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052023000100031>
- Chase, E. & Martin, J. L. (2019). I can't believe I'm still protesting: choppy waters for women in educational leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 24(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623917>
- Cruz-González, C., Rodríguez, C. L. & Segovia, J. D. (2020). A systematic review of principals' leadership identity from 1993 to 2019. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(1), 31-53. <https://doi.org/10.1177/1741143219896053>
- Coleman, M. (2007). Gender and educational leadership in England: A comparison of secondary headteachers views over time. *School Leadership and Management*, 27(4), 383-399. <https://doi.org/10.1080/13632430701562991>
- Coleman, M. (2020). Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39(2): 233-253
- Falabella, A., Barco, B., Fernández, L., Figueroa, D. y Poblete, X. (2022). Un liderazgo de doble filo: directoras en establecimientos de educación

- inicial. *Calidad en la Educación*, (56), 255-291. <https://doi.org/10.31619/caledu.n56.1189>
- Fuller, K. (2010). Talking about gendered headship: how do women and men working in schools conceive and articulate notions of gender? *Journal of Educational Administration and History*, 42(2), 363-382. <https://doi.org/10.1080/00220620.2010.514041>
- Geurts, S. Taris, T., Kompier, M., Dikkers, J., Van Hooff, M. & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire. *The SWING. Work & Stress*, 19(4), 319-339. <https://doi.org/10.1080/02678370500410208>
- 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>
- Gómez-Urrutia, V y Jiménez-Figueroa, A. (2019). Género y trabajo: hacia una agenda nacional de equilibrio trabajo-familia en Chile. *Convergencia*, 26(79), 007. <https://doi.org/10.29101/crcs.v0i79.10911>
- Jiménez-Figueroa, A. y Gómez-Urrutia, V (2015). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Divers.: Perspect. Psicol.* 11(2), 289-302. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.09>
- Jones, D. (2017). Constructing identities: Female head teachers' perceptions and experiences in the primary sector. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(6), 907-928. <https://doi.org/10.1177/1741143216653973>
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S. & Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(2), 149-162. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2006.00502.x>
- Kossek, E., Baltes, B. & Matthews, R. (2011). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352-369. <https://doi.org/10.1111/j.1754-434.2011.01353.x>
- Ley N.º19.979. Modifica el Régimen de Jornada Escolar Completa Diurna y otros Cuerpos Legales. *Diario Oficial de la República de Chile*, Santiago, Chile, 6 de noviembre de 2004.
- Luk, D. & Shaffer, M. (2005). Work and family domain stressors and support: Within-and cross-domain influences on work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 489-508. <https://doi.org/10.1348/096317905X26741>

- McMillan, H. S., Morris, M. L. & Atchley, K. E. (2011). Constructs of the work/life interface. A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10(1), 6-25
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Ministerio de Educación de Chile. (2023). *Bases de datos de Cargos docentes 2021*. <https://datosabiertos.mineduc.cl/cargos-docentes/>
- Mooney, G. (2023). The gendered construction of teachers' identities and practices: feminist critical discourse analysis of policy texts in Ireland. *Gender and Education*, 35(3), 282-298. <https://doi.org/10.1080/09540253.2023.2167944>
- 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*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Noor, N. (2004). Work-family conflict, work-and family-role salience, and women's well-being. *Journal of Social Psychology*, 144(4), 389-405. <https://dx.doi.org/10.3200/SOCP.144.4.389-406>
- OIT-PNUD. (2013, septiembre). *¿Qué son los roles de género?* <https://www.oitcinterfor.org/en/p%C3%A1gina-libro/%C2%BFqu%C3%A9-son-roles-g%C3%A9nero>
- ONU Mujeres. (2020). *Covid-19 y la economía de los cuidados: acciones inmediatas y transformación estructural para una recuperación con perspectiva de género*. <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2020/06/policy-brief-covid-19-and-the-care-economy>
- ONU Mujeres. (2023). *Cuidados en Chile: Avanzando hacia un sistema integral de cuidados*. https://lac.unwomen.org/sites/default/files/2023-07/cuidados-chile-final_12_07_1.pdf
- Padilla, M. T. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía. *Relieve*, 14(1), 1-27.
- Papí N. (2008). La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad. *Revista Española de Sociología*, (5), 91-107. <https://recyt.fecyt.es/index.php/res/article/view/64988>

- Pérez, A. (2019). *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Madrid: Traficantes de sueños, MAPAS.
- Prat, R. y Doval, E. (2005). Construcción y Análisis Estadístico de Escalas. En J. Lévy y J. Varela (Comps.), *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales* (pp. 44-89). Madrid: Pearson Educación.
- 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>
- Servicio Civil. (2016). *Orientaciones para la elaboración de protocolos de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo*. <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=09ce1b65-eca8-4ea6-bbc6-15773660f3d9>
- Torres, M. P. & Villagra, C. (2023). Pedagogical leadership and gender: the obstacles that female school directors face in Southern Chile. *School Leadership and Management*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2262500>
- Varela, N. (2020). El tsunami feminista. *Revista Nueva Sociedad*, 286, 93-106.