

---

This is the **published version** of the article:

Tomàs i Folch, Marina; Castro Ceacero, Diego. «Estrategias para Mejorar la Visibilidad de las Mujeres Directivas en las Instituciones Educativas». , , : 2018.  
DOI 10.17583/ijelm.2018.2876

---

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/237856>

under the terms of the  license

Instructions for authors, subscriptions and further details:

<http://ijelm.hipatiapress.com>

## **Estrategias para Mejorar la Visibilidad de las Mujeres Directivas en las Instituciones Educativas**

Marina Tomàs-Folch<sup>1</sup>  
Diego Castro Ceacero<sup>1</sup>

1) Department of Applied Pedagogy, Universitat Autònoma de Barcelona

Date of publication: January 16<sup>th</sup>, 2017

Edition period: January 2018-July 2018

---

**To cite this article:** Tomas, M. & Castro, D.: (2018). **Estrategias para Mejorar la Visibilidad de las Mujeres Directivas en las Instituciones Educativas**. *IJELM*, 6(1), 76-95. doi: [10.17853/ijelm.2018.2876](https://doi.org/10.17853/ijelm.2018.2876)

**To link this article:** <http://dx.doi.org/10.17853/ijelm.2018.2876>

---

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

The terms and conditions of use are related to the Open Journal System and to [Creative Commons Attribution License](#) (CC-BY).

# Strategies to Increase the Visibility of Women Managers in Educational Institutions

Marina Tomàs-Folch  
*Universitat Autònoma de  
Barcelona*

Diego Castro Ceacero  
*Universitat Autònoma de  
Barcelona*

## Abstract

---

This article has the goal to identify the strategies and resources that promote the visibility of women that management educational center. It consists on a qualitative study in which four discussion groups has been used, 38 women managers from three different educational contexts (formal education system, education system administration and non-formal education) have taken part of the process of identification, design and creation of strategies for the improve and increment of the leader's visibility in the education sector. Results has shown 28 different strategies that could be useful, from five different areas: recognition of the feminine leadership's value, training strategies, normative measures, communication strategies and measures for the increase of women presence in public spaces.

---

**Keywords:** gender, visibility, managers, strategies.

# **Estrategias para Mejorar la Visibilidad de las Mujeres Directivas en las Instituciones Educativas**

Marina Tomàs-Folch

*Universitat Autònoma de  
Barcelona*

Diego Castro Ceacero

*Universitat Autònoma de  
Barcelona*

## **Resumen**

---

El presente artículo se plantea como objetivo identificar las estrategias y recursos que facilitan la visibilidad de las mujeres que asumen la dirección de los centros educativos no universitarios. Se ha realizado un estudio cualitativo en el que mediante cuatro grupos de discusión, 38 directivas pertenecientes a tres ámbitos educativos diferentes (sistema educativo formal, administración del sistema educativo y ámbito de la educación no formal) han participado en un proceso de identificación, diseño y creación de estrategias orientadas a mejorar y aumentar la visibilidad de las líderes en el sector educativo. Los resultados han permitido identificar 28 estrategias diferentes para aumentar la visibilidad de las mujeres que dirigen centros educativos. Estas estrategias atienden a cinco áreas de actuación diferenciada: reconocimiento del valor del liderazgo femenino, estrategias de formación, medidas de naturaleza normativa, estrategias de comunicación y medidas de aumento de la presencia de las mujeres en los espacios públicos.

---

**Palabras clave:** género, visibilidad, directivas, estrategias.





La tradición de la literatura sobre la temática se ha venido centrando en dar respuesta a dos preguntas diferentes. Por un lado, las razones que explican la menor presencia y visibilidad de las mujeres en puestos de responsabilidad y jerarquía y, por otro, qué estilos de liderazgo ejercen las mujeres a diferencia de sus homólogos masculinos. Bass (1990) ha sintetizado la extensa literatura que analiza los rasgos de las mujeres que asumen puestos de gestión institucional y la clasifica en aquella que se focaliza en las características de sus estilos de liderazgo y, por otro lado, la que se centra en sus trayectorias y experiencias vitales como mujeres que asumen puestos directivos.

Eagly y Carli (2007) y Krishnan y Park (2005) explican las causas de la menor presencia de las mujeres en las altas jerarquías y señalan que las diferencias en cuanto a responsabilidades domésticas perjudican claramente a las mujeres en relación a sus homólogos masculinos, la persistencia de estereotipos de género que perpetúan la discriminación de las mujeres y algunas barreras organizativas de tipo estructural que continúan suponiendo mayores desafíos para las mujeres que para los hombres. Anteriormente a estos análisis, Kram & Hampton (1998) ya habían identificado otro factor como elemento explicativo de la menor visibilidad de las mujeres y era el de una menor cantidad de oportunidades reales por motivo de la cultura dominante. Además, cuando las mujeres acceden a puestos de mayor responsabilidad se ven atrapadas en ocasiones por la denominada “doble atadura” que las condiciona por los estereotipos de género que las sitúan ante la obligación de, por un lado, cubrir las demandas de comportamientos “agénticos” asociados a los roles directivos y, por otro, la imposibilidad de separarse excesivamente del rol y los comportamientos socialmente exigidos al rol femenino (Padilla, 2008).

Teniendo en cuenta este estado de la cuestión, muchos de los estudios realizados se han venido centrando en el análisis de los estilos diferenciales del liderazgo femenino (Deem, 2003; Bagilhole & White, 2008; Sánchez, Altopiedi y Lavié, 2008). Entre sus conclusiones se observa cómo las mujeres utilizan menos los canales y estructuras informales para acceder o mantenerse en el poder que los hombres y, que habitualmente, no utilizan sus redes de contactos como trampolín para su desarrollo profesional. Podemos considerar que muchos estudios evidencian la existencia de grandes diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos de poder y evidencian las “herramientas” que estos utilizan para alcanzar un determinado estatus de

poder. Estas premisas están en la base de los trabajos sobre los diferentes estilos de liderazgo que se emplean según el género.

Sánchez, Tomàs y Lavié (2013) analizan el papel de las mujeres en la gestión de las instituciones universitarias e identifican la existencia de dificultades sociales y personales. Entre las primeras se señala la cultura organizativa de la universidad, con un claro dominio de valores tradicionalmente masculinos, muy resistente al cambio y que en ocasiones explica la autoexclusión de algunas mujeres de la gestión universitaria.

Prichard (1996) sostiene que las organizaciones deben poder plantearse crear escenarios específicos para que las mujeres puedan gestionar y experimentar la manera de hacer bien las tareas encomendadas y evitar que reproduzcan los modelos tras “largas exposiciones a la cultura masculinizada” puesto que ésta implica una evaluación diferenciada entre las áreas predominantemente feminizadas y las masculinizadas, lo que acaba dando lugar a un proceso adaptativo a dicha cultura en lugar de otro con posibilidad de transformación o de generación de alternativas.

Cuando nos referimos a estilos de liderazgo diferenciales en función del género, la literatura apunta, entre otros, una predominancia del estilo transaccional entre los hombres versus a un modelo más transformacional entre las mujeres. Nguyen et al. (2017) consideran que las mujeres tienden a desarrollar un liderazgo de tipo transformacional utilizando un enfoque más interactivo, compartiendo el poder y la información, ejerciendo un poder poco autoritario y reforzando el esfuerzo personal de los miembros de la organización. Alimo & Metcalfe (2005) en un estudio sobre liderazgo femenino en el Reino Unido concluyen que las mujeres ejercen un estilo predominantemente transformacional caracterizado por una explicitación de muestras de preocupación por los colaboradores, mayor asequibilidad de los subordinados, mayor fomento de la curiosidad, una alta integridad, rodearse de un equipo altamente comprometido y la posibilidad de construir colectivamente una visión compartida. Por su parte el estudio de Pena, Rey y Extremera (2012) que analizan la relación entre la inteligencia emocional y la ilusión por el trabajo entre el profesorado de educación infantil y primaria concluye que las mujeres obtienen puntuaciones más elevadas en percepción emocional interpersonal, lo que condiciona el ejercicio de sus roles profesionales.

Aunque el estilo de liderazgo es uno de los aspectos que pueden hacer que la visibilidad de quien lo ejerce aumente, no podemos olvidar que el verdadero problema consiste en las dificultades de llegar a desempeñar este tipo de

función directiva, y por tanto, llegar a ser visibles. La visibilidad se construye socialmente y las instituciones educativas reproducen patrones estereotipados que contribuyen a un modelo de cultura organizativa que genera diferencias de género. Ello afecta a la contribución de las mujeres a otro tipo de cultura. El reto por tanto es realizar un cambio de cultura (social u organizativa) que permita un cambio de mentalidad que permita el pleno desarrollo de las trayectorias profesionales de las mujeres en los cargos directivos.

### **Visibilidad de la mujer en cargos de dirección educativa**

En la búsqueda de antecedentes sobre el concepto de “visibilidad” encontramos a Ardener (1989) quién lo utiliza para explorar las trayectorias de hombres y mujeres en relación a su carrera profesional. Considera que la no visibilidad de la mujer o su falta de visibilidad las perjudica en la construcción colectiva del imaginario y las encasilla como agentes sociales poco activos en comparación con los hombres mucho más visibles a efectos de presencia social.

Sánchez, Tomàs y Lavié (2013) señalan que la visibilidad tiene relación con varios elementos como la propia personalidad de los individuos, la profesionalidad, el nivel de compromiso con la institución en donde se trabaja, el tipo de entorno laboral en el que uno se desarrolla y, de forma muy especial, con asumir cargos de dirección y responsabilidad institucional. En ese mismo trabajo se señala que quien ocupa cargos más elevados en la jerarquía orgánica es quien disfruta de una mayor visibilidad, y como es sabido, las mujeres al no estar presentes en tales niveles organizativos son menos visibles en el contexto institucional. La visibilidad no tiene sólo que ver con la capacidad o competencia de las personas, sean hombres o mujeres, sino también con su voluntad de ser más visibles y desarrollar acciones que les brinden mayor visibilidad.

La visibilidad está directamente relacionada, o constituida, por diversos elementos tal y como han identificado Tomàs-Folch, Castro y Duran (2012): los sujetos (el perceptor y el percibido y, tanto unos como otros pueden ser una persona, un grupo o una organización), el contexto institucional (como como marco organizacional de referencia) y las condiciones (conjunto de circunstancias configuradas por la cultura, el clima organizativo, los sistemas y redes de comunicación, las directrices políticas, etc.). Estos elementos interactúan y se influyen constantemente y, a su vez, interaccionan con elementos externos, lo que configura al concepto y al análisis de la visibilidad



una dimensión claramente abierta y dinámica. Así, cualquier modificación sobre alguno de los elementos que caracterizan la visibilidad a su vez la condicionan y, por tanto, ésta cambia permanentemente a tenor de esas interacciones.

### **Estrategias para la equidad de género**

La equidad entre hombres y mujeres todavía sigue siendo una utopía más que una realidad. Por ello, y a pesar de los grandes avances conseguidos en esta materia sigue haciendo falta llevar a término diferentes estrategias para mejorar las condiciones reales en las que hombres y mujeres se desarrollan profesional y socialmente. En esa dirección la Comisión Europea ha adoptado un papel muy proactivo proponiendo planes a diferentes niveles que implican a los distintos países y que van generando tímidos avances. Entre sus políticas y prioridades se ha incorporado de forma recurrente la cuestión de la equidad de género.

En esa línea de actuación se pretende contribuir a mejorar la situación de las mujeres en el mercado laboral, la sociedad y los puestos de decisión, tanto en Europa como en el resto del mundo. Para conseguir tal finalidad e inspirándose en la Carta de la Mujer, la UE promueve un conjunto de estrategias entre las que destaca una sólida base para la cooperación entre las instancias europeas, los gobiernos de los estados miembro y el resto de administraciones y organismos implicados dentro del denominado Pacto Europeo por la Igualdad de Género.

Con estos antecedentes, toma sentido que el objetivo de nuestro estudio sea identificar las estrategias y recursos que facilitan la visibilidad de las mujeres que asumen la dirección de los centros educativos no universitarios.

### **Metodología**

La metodología del estudio es de corte cualitativo, dado que nos interesa analizar las diferentes percepciones que tienen las implicadas sobre la mejora de la visibilidad que como directivas proyectan en la sociedad (Wengraf, 2001). Este enfoque ha sido seleccionado porque nos permite presentar las interpretaciones y las experiencias del colectivo analizado de la manera más fiel posible (Hirsch y Gellner, 2001).

El contexto de estudio se circunscribe a la ciudad de Barcelona que actualmente dispone de una red formada por 934 centros educativos no

universitarios. De la totalidad de los centros el 43% son de titularidad pública; el 24% son centros concertados; y el resto, un 33%, son centros de titularidad privada. Poniendo énfasis en la dirección de los centros educativos, cabe destacar que el 80% de los centros educativos de educación infantil y primaria están dirigidos por mujeres frente al 20% de centros dirigidos por hombres. Hay que recordar que las mujeres, en este nivel educativo, representan el 87% del total del personal. En la educación secundaria, un 44% de mujeres asumen la dirección de institutos frente al 56% de hombres. Las mujeres, en este nivel educativo, representan el 60% del total del profesorado.

Se ha diseñado una investigación secuencial estructurada en 2 fases diferentes: una primera orientada a la recogida de datos y, una segunda que debe servir para el análisis, la priorización y la toma de decisiones. El instrumento de recogida de información utilizado en ambas fases ha sido el grupo de discusión que se ha organizado para indagar en cuestiones sobre las oportunidades y obstáculos para el acceso y ejercicio de cargos de dirección de las mujeres en las organizaciones educativas y las estrategias para mejorar la visibilidad de las mujeres en la dirección de las instituciones educativas.

Todas las informantes son directivas de alguno de los ámbitos del sistema educativo presente a nivel municipal:

- directivas del sistema escolar reglado (educación infantil, primaria y secundaria),
- directivas del sistema educativo no formal (centros de formación de personas adultas, centros cívicos, servicios de atención a inmigrantes, centros de ocio y tiempo libre, participación ciudadana, etc.) y,
- directivas de la administración educativa (servicio de planificación, inspección, servicios de apoyo, gestión de la formación, supervisión del sistema, etc.).

En total han participado 38 directivas de la ciudad de Barcelona distribuidas de la siguiente manera (tabla 1):

Participantes	Sistema educativo	Administración educativa	Educación no formal
Fase 1	8 participantes	8 participantes	12 participantes

Fase 2	10 participantes
Total	38 mujeres directivas de la ciudad de Barcelona

Tabla 1. *Muestra de informantes del estudio*

Los grupos de discusión fueron presenciales y tuvieron una duración aproximada de 100 minutos, fueron registrados y, posteriormente, se transcribieron y se contrastaron con las propias informantes. Finalmente, se procedió a su análisis siguiendo un sistema de codificación axial y abierta y de carácter mixto (deductivo e inductivo).

**Resultados**

El análisis de la información permitió identificar 5 unidades sobre las que las diferentes estrategias de mejora de la visibilidad de las directivas tenían plena significación: reconocimiento, formación, normativa, comunicación y presencia. Los resultados se presentan, para facilitar su descripción y presentación, siguiendo el modelo de análisis desarrollado, por tanto, en torno a las 5 tipologías de estrategias que se han planteado por las participantes en los cuatro grupos de discusión realizados.

**Estrategias de reconocimiento**

Son el conjunto de estrategias que ayudan a analizar las diferentes situaciones, a mostrar la realidad, a concienciar y a poner en valor la situación de la mujer como líder en las instituciones educativas. En este sentido, las propuestas que se ofrecen son muy diversas y se basan en la idea de que la tradición condiciona mucho la manera de hacer y, para poder cambiarla, se tiene que concienciar a toda la población de que hay determinadas actitudes y prácticas muy interiorizadas pero discriminatorias y sobre las que se debe hacer un esfuerzo por modificarlas.

“Si, de hecho aquí hay muchos estigmas. Somos una sociedad que parece que por un lado queremos avanzar mucho, pero por otro lado, hay atributos que parece que tienen que ser del género masculino, y

otros que tienen que ser del género femenino“. (Participante 2 Grupo de discusión Administración Educativa)

Las entrevistadas consideran que mostrar las dificultades personales que ellas han sufrido o que arrojan las estadísticas es una excelente forma de concienciar y hacer más visibles a las mujeres. Consideran que muchos de sus colegas masculinos no son conscientes de que ellas también han sufrido invisibilidad y eso ha generado desigualdad y discriminación.

“Este es un pensamiento muy arraigado, a mí me han educado así. A los hombres y a las mujeres. Pero es que no es tan fácil porque estamos diciendo que esto es una creencia, y las cosas más difíciles de cambiar son las creencias. Yo no cambiaré mi creencia de lo que tengo que hacer, trabajar bien, y esto ya saldrá y ya se verá, en contra de una creencia que es, hazte visible, ve allá, haz el café, ve a una mesa redonda, a conocer lo que pasa. Se tiene que explicar muy bien qué pasa. Eso se consigue si enfrentas a las personas con la realidad, con tu propia historia o con las estadísticas. Es como si debiésemos ‘salir del armario’ y explicar que se nos discrimina“. (Participante 1 Grupo de discusión Educación No formal)

En ese mismo orden argumental la evidencia de los datos que arrojan los estudios pueden resultar muy útiles. Por ello, varias de las informantes hacen referencia a las estadísticas publicadas sobre la materia como argumento que obliga a actuar.

“Antes que nada hay que exigir datos. Esto es antes que nada. ¿Cómo puede ser posible que no se sepa, actualmente, el número directoras y directores que existen en este país? Cuando haya datos, se podrá objetivar la situación“. (Participante 3 Grupo de discusión Educación formal)

## **Estrategias de formación**

Son todas aquellas estrategias que permiten el desarrollo de acciones informativas y formativas en cualquier modalidad, nivel y contexto. En los diferentes grupos de discusión aparecen estrategias vinculadas a la formación. Las propuestas de formación van desde programas específicos para mujeres

líderes de instituciones educativas hasta un trabajo más transversal que se convierta en un eje formativo del propio currículo de las enseñanzas obligatorias. Esta categoría de estrategias ha sido mucho más amplia entre el colectivo de mujeres de la administración educativa y las de las organizaciones no formales. En cambio, las directivas de centros escolares no las han propuesto de forma explícita. Las informantes coinciden en diagnosticar una histórica falta de sensibilidad y formación hacia la temática lo que se considera un factor causante de la realidad actual:

“A nosotras nadie nos enseñó nada de eso, no hemos hecho ningún curso de liderazgo ni nunca nos han explicado nada. Lo hemos descubierto a lo largo del tiempo, observando lo que ocurre en nuestra relación con los hombres, con la práctica y el día a día”. (Participante Grupo de discusión Educación No formal)

La perspectiva de la capacitación como herramienta de visibilidad es una de las más transversales y recurrentes entre las informantes:

"Yo creo que si queremos trabajarlo desde todos los ámbitos, tenemos todas las áreas en infantil, primaria y secundaria. Siempre se puede trabajar alguna cosa de forma transversal, asociado a naturales, en matemáticas. Debe estar integrado, y que el profesorado tenga que enfrentar y explicar a los niños como se debe trabajar desde el ámbito de las matemáticas" (Participante Grupo de discusión Administración Educativa)

### **Estrategias sobre normativa**

Son las estrategias que regulan y estructuran pautas y formas de actuar y pueden incluir una dimensión sancionadora o disciplinar. Hay un importante conjunto de estrategias que proponen actuaciones de tipo normativo y estructural y que su incumplimiento puede generar acciones disciplinarias y sancionadoras. Se incluyen todas las acciones vinculadas a establecer cuotas, normativas y unos umbrales de actuación.

“Se tendría que exigir un plan de paridad. Existe una ley que obliga a la paridad, pero se la pasan por el forro. En los EEUU hay un hombre de color haciendo de presidente, y es gracias a unas leyes aprobadas en los

años 80, y no de paridad, de discriminación positiva que es mucho más fuerte. Aquí nadie habla de discriminación positiva, somos mucho más suaves” (Participante Grupo de discusión Educación formal)

Otras estrategias proponen generar estructura o nuevos roles que aseguren un tratamiento equitativo de la realidad en función al género.

“Hay grupos que condicionan el trato en función si el director del centro es un hombre y no una mujer, entonces es con él al que no lo miran, y miran en tierra si es una mujer la que se está dirigiendo con él. Hay el caso de un centro que han sido trabajando el tema de las reuniones de padres de inicio de curso, e incorporaron la figura de un mediador que ayudaba a hacer entender el rol de la directora en aquel centro“. (Participante en Grupo de discusión Administración Educativa)

### **Estrategias de comunicación**

Son las estrategias que a partir de los diferentes soportes y medios fomentan la difusión y la promoción tanto de las buenas prácticas como de situaciones de discriminación. La difusión a través de las nuevas tecnologías y otros medios tradicionales sobre buenas prácticas y situaciones de éxito o discriminación son un conjunto de acciones que se han presentado en los diferentes grupos de discusión.

“También hay mujeres excelentes en cada tema. Lo tendríamos que hacer llegar por ejemplo a la TV. Todo el que nos entra por los canales de comunicación, nos queda mucho más interiorizado”. (Participante Grupo de discusión Educación No Formal)

Se propone que las acciones de difusión y comunicación estén muy planificadas y orientadas a dar visibilidad las mujeres directivas en la sociedad, por lo tanto, hace falta una estrategia sobre los medios, los recursos y el mensaje.

“Se trata de profesionalizar la función directiva, que quiere decir, utilizar el marketing, la visibilidad, el vender el producto en el mejor sentido de la palabra, etc. muy hecho”. (Participante Grupo de discusión Educación formal)

## **Estrategias sobre la presencia**

Son las estrategias que buscan una mayor visibilidad de la mujer en contextos de dirección institucional: acudir, estar, participar, hablar, dar la opinión, expresar discrepancias, en definitiva proyectar la presencia de las mujeres en los espacios públicos para equipararla a la de sus homólogos los hombres, más tendentes a participar y hablar en público. Así lo expresan las implicadas cuando sostienen que:

“Entonces me decía, a todos los lugares que te inviten, ve. Si no te atiende el director de los servicios territoriales, coge la cartera y espérala en la puerta de su despacho hasta que te atienda. Justo es decir que no lo he hecho nunca, pero él me dio una serie de pautas, y me dijo, apúntate a una asociación de directores aunque te parezca un rollo. Está claro, yo era inocente, no tenía criterio.... y bien, fui creyente, y muchas de estas estrategias las utilizo”. (Participante Grupo de discusión Educación formal)

En ese sentido la estructura informal y las relaciones interpersonales, micropolíticas y las dinámicas relacionales parecen jugar un papel importante:

“Un ex director de mi centro jubilado me dio un consejo: ‘ve a hacer muchos cafés’. Con toda la gente, muévete, habla, que te conozcan, vende el centro. Fue una buena estrategia. Si ponemos en valor este modelo, tendríamos que ponerlo en valor visualizando los centros dirigidos por mujeres. Dónde han llegado, qué estrategias usan. Y el modelo mujer, y sería cuando empezaríamos a visibilizar las mujeres. (Participante Grupo de discusión Educación formal)

Como hemos explicado, el trabajo de campo ha sido secuencial, por ello, tras la identificación de las estrategias en la primera fase se pasó a otra segunda dónde las participantes de los tres ámbitos educativos procedían a su análisis y clasificación en cuanto a su eficacia. Así, en el cuarto grupo de discusión se han podido ordenar las estrategias atendiendo los siguientes criterios:

- **Importancia:** criterio que definía aquellas estrategias que, según las participantes, consideraban que tenían mayor efecto para la visibilidad de las mujeres con cargos directivos.
- **Viabilidad:** criterio correspondiente a la factibilidad o posibilidades de hacerse real o efectiva aquella estrategia.
- **Tiempo:** plazo necesario para aplicar aquella estrategia: a corto, mediano o largo plazo. Así por ejemplo, una determinada estrategia podía ser importante, poco viable y a corto plazo.

De esta forma no sólo conocemos cuáles son las estrategias que se pueden utilizar para la mejora de la visibilidad de las directivas en el contexto educativo, sino que además tenemos información sobre la eficacia de su implementación considerando su posible efecto final, su factibilidad en la aplicación y la cadencia temporal. Presentamos a continuación (tabla 2) una primera ordenación de las estrategias identificadas por las informantes.

Tabla 2. *Clasificación de las estrategias en función de criterios de priorización*

	<i>Importancia</i>	<i>Viabilidad</i>	<i>Plazo</i>
<b>Estrategias de reconocimiento</b>			
ER1. Exigir la publicación de datos estadísticos en relación con el género.	<i>1ª</i>	<i>12ª</i>	<i>15ª</i>
ER2. Crear un premio en los centros educativos de calidad liderados por mujeres.	<i>23ª</i>	<i>22ª</i>	<i>24ª</i>
ER3. Identificar aquellos aspectos que hay que trabajar en relación con los estereotipos de género, y establecer un mapa de relaciones que permita incidir en estos últimos.	<i>22ª</i>	<i>16ª</i>	<i>16ª</i>



ER4. Realizar campañas de sensibilización en el tema de la visibilización de las mujeres directivas de todos los ámbitos.	9 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	20 <sup>a</sup>
ER5. Realizar un banco de ideas/recursos para compartir buenas prácticas en el ámbito organizacional en relación con el liderazgo femenino.	11 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>
ER6. Crear una red anti rumores en lo el ámbito del género.	15 <sup>a</sup>	28 <sup>a</sup>	22 <sup>a</sup>
<b><i>Estrategias sobre la formación</i></b>			
EF1. Realizar formaciones que fomenten el empoderamiento de las mujeres en relación con el ejercicio del liderazgo.	14 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	28 <sup>a</sup>
EF2. Vincular la coeducación a la asertividad, extenderla de manera transversal durante toda la escolaridad obligatoria e involucrar a las familias	18 <sup>a</sup>	18 <sup>a</sup>	11 <sup>a</sup>
EF3. Impulsar formaciones vinculadas al género para todo el claustro de profesorado de los centros educativos.	12 <sup>a</sup>	8 <sup>a</sup>	14 <sup>a</sup>
EF4. Incluir la coeducación en los proyectos educativos de los centros educativos. Hay que potenciar la coeducación a través de integrarla en la cultura del centro educativo.	17 <sup>a</sup>	15 <sup>a</sup>	10 <sup>a</sup>
<b><i>Estrategias sobre normativa</i></b>			
EN1. Fomentar programas de paridad y/o de discriminación positiva.	8 <sup>a</sup>	9 <sup>a</sup>	21 <sup>a</sup>
EN2. Establecer la figura de una persona mediadora entre la dirección del centro educativo y las diferentes etnias que acoge el centro educativo.	20 <sup>a</sup>	22 <sup>a</sup>	23 <sup>a</sup>
EN3. Impulsar políticas y destinar recursos en programas que permitan la conciliación familiar de las mujeres directivas, con el objetivo de lograr un cierto grado de equidad y paridad en relación con las responsabilidades familiares.	3 <sup>a</sup>	11 <sup>a</sup>	19 <sup>a</sup>

EN4. Establecer planes de igualdad a las organizaciones, aunque legalmente no se requiera.	4 <sup>a</sup>	21 <sup>a</sup>	17 <sup>a</sup>
EN5. Elaborar las políticas administrativas a partir de buenas prácticas en el tema del liderazgo femenino que se desarrollan a escala organizacional.	13 <sup>a</sup>	20 <sup>a</sup>	18 <sup>a</sup>
EN6. Penalizar a los medios de comunicación si se emiten series que fomenten los estereotipos de género o aspectos similares.	24 <sup>a</sup>	23 <sup>a</sup>	24 <sup>a</sup>
EN7. Crear un espacio web donde se canalicen denuncias de manera anónima por prácticas discriminatorias.	25 <sup>a</sup>	24 <sup>a</sup>	25 <sup>a</sup>
<b><i>Estrategias de comunicación</i></b>			
EC1. Cultivar las redes de relación informales a través de la participación a diferentes actividades, como por ejemplo la presentación de nuevas leyes, de charlas, de debates, de mesas redondas, de foros, etc.	6 <sup>a</sup>	19 <sup>a</sup>	12 <sup>a</sup>
EC2. Establecer una red de relaciones con las diferentes Administraciones locales y educativas.	21 <sup>a</sup>	13 <sup>a</sup>	8 <sup>a</sup>
EC3. Promocionar el portal web del centro educativo y de las redes sociales.	7 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>
EC4. Promocionar a través del marketing los diferentes cursos, jornadas, actividades, foros, etc. que se realicen en relación con el género y los cargos de responsabilidad y dirección de las mujeres en el ámbito educativo.	19 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>
EC5. Elaborar una publicación de dibujos y/o escritos de niños de escuelas dirigidas por mujeres que giren en torno a la imagen de la directora del centro.	16 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
EC6. Promover la realización de series de televisión dirigidas a los jóvenes que fomenten la rotura de los estereotipos de género.	26 <sup>a</sup>	25 <sup>a</sup>	26 <sup>a</sup>

<b><i>Estrategias sobre la presencia</i></b>			
EP1. Asistir a los actos del ámbito educativo a los cuales sean invitadas las mujeres directoras.	<b>2<sup>a</sup></b>	<b>14<sup>a</sup></b>	<b>9<sup>a</sup></b>
EP2. Enviar a los medios de comunicación listes de mujeres directivas expertas en el ámbito educativo para fomentar su participación en mesas redondas y debates a los medios de comunicación.	<b>27<sup>a</sup></b>	<b>12<sup>a</sup></b>	<b>4<sup>a</sup></b>
EP3. Formar parte de diferentes asociaciones del ámbito educativo, especialmente las que agrupan a cargos directivos.	<b>22<sup>a</sup></b>	<b>17<sup>a</sup></b>	<b>5<sup>a</sup></b>
EP4. Dar valor a la manera de liderar de las mujeres a través de visualizar los centros dirigidos por mujeres que desarrollan buenas prácticas.	<b>5<sup>a</sup></b>	<b>10<sup>a</sup></b>	<b>13<sup>a</sup></b>
EP5. Crear un grupo de trabajo de mujeres sobre la temática, similar a las asociaciones de mujeres existentes en otros ámbitos.	<b>10<sup>a</sup></b>	<b>3<sup>a</sup></b>	<b>6<sup>a</sup></b>
EP6. Recursos y estrategias que inciden en las micro políticas institucionales y en las redes de influencia interna y externa al centro.	<b>28<sup>a</sup></b>	<b>26<sup>a</sup></b>	<b>27<sup>a</sup></b>

Las informantes han valorado las estrategias de forma muy diferente en función de cada uno de los criterios marcados. Si nos fijamos en las 5 estrategias mejor posicionadas en los 3 criterios observamos que las que mayor incidencia pueden llegar a tener son las estrategias de ‘presencia’ que consignan 5 estrategias entre las más valoradas (EP1, EP2, EP3, EP4, EP5); a continuación 4 de las estrategias de ‘comunicación’ han sido las más valoradas conjuntamente en los tres criterios (EC3, EC4, EC5), luego aparecen las estrategias de ‘reconocimiento’ en las que hay 3 estrategias destacadas (ER1, ER4, ER5), tras éstas las estrategias de ‘normativa’ incluyen 2 estrategias especialmente relevantes (EN3 y EN4) y, finalmente, las estrategias de ‘formación’ que sólo incluye 1 estrategia (EF1).

## **Discusión y Conclusiones**

La equidad presenta diferentes retos, y el del género es uno de ellos. La mejora de la sociedad pasa por aumentar la justicia social, por ello, contribuir a la equidad puede ser un primer peldaño para ello. Este artículo ha analizado qué estrategias pueden ayudar a mejorar la visibilidad de las mujeres que dirigen centros educativos.

En el contexto educativo la presencia de mujeres es mayoritaria aunque la visibilidad de sus directivas sigue siendo aún menor que la de sus homólogos masculinos. Estos efectos son percibidos como algo negativo en la medida que son el producto de un claro dominio de la masculinización de la sociedad (Eagly y Carli, 2007), y no sólo en cuanto al número de varones que acceden a cargos de responsabilidad en las instituciones educativas, sino también en las formas y roles socialmente atribuibles a los directivos y responsables institucionales.

La visibilidad de las mujeres que ocupan cargos contribuye a cambiar este dominio de masculinización. Por ello las estrategias para aumentar la visibilidad son herramientas pertinentes para este objetivo.

La generación de estrategias de visibilidad diseñadas por las mismas mujeres directivas aporta un valor añadido que, junto a la priorización en base a criterios de importancia, viabilidad y plazo de ejecución, representa una de las principales aportaciones de este artículo. En lo que se refiere a las estrategias cabe concluir que deben ser diversas y se pueden enmarcar en cinco tipologías complementarias, que se pueden llevar a cabo simultáneamente: reconocimiento, formación, normativa, comunicación y presencia.

El proceso de “estereotipación” implica la activación de ciertos estereotipos y la aplicación de los mismos para la elaboración de juicios de valor subsecuentes. (Brown Givens & Monahan, 2005; Vidales, & Muñiz, 2017). Por ello, los medios de comunicación pueden tener un papel crucial como estrategia de visibilidad por cuanto pueden contribuir a romper estereotipos sociales.

Es innegable la existencia de una influencia ejercida por parte de los medios de comunicación, especialmente a través del uso de herramientas y estrategias de publicidad como los spots, debido a que este tipo de contenidos tienen la capacidad de moldear las creencias, así como el comportamiento de las personas (Marañón, 2015).

Cambiar la percepción de la población y el sentido de los estereotipos es una de las finalidades que se pueden lograr mediante la aplicación de las estrategias que aquí se han propuesto. En este sentido, los mass media juegan un rol nuclear ya que es bien conocido que la mayoría de imágenes que proyectan reproducen modelos masculinizados dominantes dónde los varones aparecen con más frecuencia en los papeles protagónicos, esta situación relega siempre el rol femenino a un nivel secundario (Beaudoux, 2014).

Por lo que se refiere a la priorización de las estrategias, del debate realizado en los grupos de discusión y de las aportaciones teóricas concluimos que cualquier iniciativa que busque mejorar la visibilidad de las directivas en el ámbito educativo debe considerar factores de efectividad, viabilidad y tiempo, pero como hemos señalado el orden resultante de efectividad de la estrategia en función de los criterios arroja resultados dispersos, sobre todo en los primeros lugares. También se concluye que las estrategias muy efectivas pueden ser a muy largo plazo o muy costosas, o que las estrategias cortoplacistas pueden tener un efecto final muy escaso. Ante este escenario se aconseja un modelo de intervención donde exista la máxima complementariedad entre las estrategias a implementar.

En general se constata la necesidad de seguir trabajando en la presencia de mujeres en los cargos directivos desde diversas instancias y en modos diferentes aunque destacar aquellas estrategias que contribuyan a cambiar la percepción de la población en general y de la comunidad educativa en particular.

## References

- Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: time for a new direction? *Leadership*, 1(1), 51-71.
- Ardener, E. (1989). *The voice of prophecy and other essays*. Oxford, England: Chapman.
- Bagilhole. & White, K. (2008). Towards a gendered skills analysis of senior management positions in UK and Australian universities. *Tertiary Education and Management*, 14(1), 1-12.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York, USA: The Free Press.
- Beaudoux, V. G. (2014). Influencia de la televisión en la creación de estereotipos de género y en la percepción social del liderazgo

- femenino. La importancia de la táctica de reencuadre para el cambio social. *Ciencia Política*, 9 (18), 47-66.
- Brown Givens, SM. & Monahan, J. L. (2005). Priming mummies, jezebels, and other controlling images: An examination of the influence of mediated stereotypes on perceptions of an African American woman. *Media Psychology*, 7(1), 87-106.
- Deem, R.M. (2003). Gender, organizational cultures and the practices of manager-academics in UK universities. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 133–280.
- Eagly, A.H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Hirsch, E. & David N. G. (2001). *Ethnography of Organizations and Organizations of Ethnography*. En: E. Hirsch & D.N. Gellner (Eds.), *Inside Organizations. Anthropologists at Work* (pp.1-18). Oxford, New York: Berg.
- Kram, K.E. & Hampton, M.M. (1998). When women lead: The visibility – vulnerability spiral. En E.B. Klein, F. Gabelnick, P. Herr (Eds.). *The Psychodynamics of leadership*. Madison, USA: Psychosocial Press.
- Krishnan, H.A. & Park, D. (2005). A few good women – on top management teams. *Journal of Business Research*, 58 (1), 1712-1720.
- Marañón, F. D. (2015). *El spot como herramienta de persuasión política. Análisis del impacto de la publicidad política en la desafección política a través de la ruta central y periférica*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.
- Muñiz, C., Marañón, F. J. & Saldierna, A. R. (2014). ¿Retratando la realidad? Análisis de los estereotipos de los indígenas presentes en los programas de ficción de la televisión mexicana. *Palabra Clave*, 17(2), 263-293.
- Nguyen, T.T., Mia, L., Winata, L. & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213.
- Padilla, M. T. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía. *Relieve*, 14(1), 1-27.
- Pena, M., Rey, L. & Extremera, N. (2012). Bienestar personal y laboral en el profesorado de Infantil y Primaria: diferencias en función de su inteligencia emocional y del género. *Revista de Psicodidáctica*, 17(2).
- Prichard, C. (1996). University management: is it men's work? En D.

- Collinson & J. Hearn (Eds.). *Men as managers, managers as men: Critical perspectives on men, masculinities and managements*. London, England, Sage.
- Vidales, P. R & Muñiz, C. (2017). Estereotipación de la mujer en la publicidad política. Análisis de los estereotipos de género presentes en los spots electorales de la campaña 2015 en Nuevo León. *Comunicación y Sociedad*, (29), 69-91.
- Sánchez-Moreno, M., Tomàs-Folch, M. & Lavié, JM. (2013). Visibilidad y poder de las mujeres en instituciones universitarias. *Archivos analíticos de políticas educativas*, 21(32), 1-14.
- Sánchez-Moreno, M., Altopiedi, M. & Lavié, JM. (2008). Investigación sobre género y liderazgo en la universidad. En J. Gairín, y S. Antúnez (Eds.). *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Madrid, España: WoltersKluwer.
- Tomàs-Folch, M., Castro, D. & Duran, MM. (2012). Aproximación a un modelo de análisis de la visibilidad en la universidad desde la perspectiva de género. *Bordón. Revista de pedagogía*, 64(1), 141-158.
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. London, EnAlig-Mielcarek, J. M. (2003). *A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

Marina Tomàs-Folch, Ph D. is Professor in the Department of Applied Pedagogy at the Universitat Autònoma de Barcelona

Diego Castro Ceacero, Ph D. is Professor in the Department of Applied Pedagogy at the Universitat Autònoma de Barcelona

**Address: Departament de Pedagogia Aplicada, G6-244. 08193, Campus Bellaterra de la UAB**

**Email: [diego.castro@uab.cat](mailto:diego.castro@uab.cat)**