

## Liderazgo Femenino en las instituciones de Educación Superior de Oaxaca

Alejandra Vázquez Cruz<sup>4</sup>

Nerely Velásquez Sandoval<sup>5</sup>

### INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge en el estado de Oaxaca, debido al interés de mostrar las experiencias, retos y desafíos que enfrentan las rectoras de las instituciones de educación superior al desarrollar puestos de liderazgo.

La presencia de la mujer en espacios de liderazgo sigue suponiendo un reto, pues aún experimentan obstáculos para acceder a puestos de dirección. En su mayoría, como muestra la historia, éstos son ocupados por hombres. Según datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2017), al menos 47.6% de las mujeres ha sufrido discriminación laboral por parte del género masculino. A pesar de ello, en el estado de Oaxaca hay mujeres líderes que ocupan puestos directivos en las universidades más reconocidas del estado, lo cual es preciso evidenciar y compartir con la sociedad, para que otras mujeres se inspiren y no desistan de continuar su desarrollo profesional y laboral, muchas veces pausado debido a diferentes cuestiones personales o a limitantes socioculturales.

248

Actualmente, en México, la mayoría de los cargos de decisión de las universidades son ocupados por hombres. En 14 universidades existe un claro predominio de hombres en los altos puestos de dirección académica; éstos ocupan 74% de los mismos, lo que pone en evidencia que aún existe el techo de cristal en el ámbito laboral, el cual se manifiesta cuando las mujeres buscan una oportunidad y les es negada, aun cuando al interior de las instituciones se hable de la inclusión (Ordorika, 2015).

La educación es un factor importante en la sociedad, por lo que es necesario saber qué tanto el papel de un educador y el de un líder son primordiales para el mundo. La educación permite que todos los individuos adquieran autonomía y se prevengan de cometer errores que ya han marcado a la sociedad, para de esta forma educar a las nuevas generaciones.

En la sociedad sigue existiendo la inequidad de género, que se expresa en la vida laboral de hombres y mujeres, en el lenguaje incluyente, en la política,

<sup>4</sup>Maestra en Educación Superior. Correo electrónico: avc.alejandra@gmail.com

<sup>5</sup>Doctora en Educación. Correo electrónico: nelyvsandoval@gmail.com

en las áreas deportivas, artísticas y en la educación. La discriminación que experimenta la mujer cuando se trata de la selección para un puesto directivo sigue siendo difícil de superar, debido a los roles establecidos.

Es importante involucrar a la mujer en puestos directivos, pues su participación en la educación opera como mediador social, esto es, la acción de dos o más personas que buscan conciliar y establecer una relación positiva para comunicar ideas, propuestas y soluciones. Ello da lugar a un proceso de reflexión, que hace que su actuar trabaje en pro del bienestar social. Esto ayuda a establecer responsabilidades concretas que abonan al crecimiento de las mujeres en las diferentes comunidades del estado de Oaxaca, pero sobre todo al desarrollo de zonas más vulnerables. Por ello, la educación debe ser repensada, para que sea un proceso que coadyuve al fortalecimiento de la población. Si la atención se enfoca en el país, es posible concientizar y ser realistas, observando que aún queda mucho por fortalecer en las instituciones educativas en las que, para lograr un verdadero desarrollo integral debe incluirse tanto a hombres como mujeres otorgándoles, las mismas oportunidades, que les permita trascender a nivel social ya que la educación superior debe humanizar a la sociedad.

Este trabajo busca mostrar el desempeño de tres mujeres en Instituciones de Educación Superior del estado de Oaxaca durante los últimos 10 años, destacando todo lo que han debido enfrentar en la sociedad oaxaqueña en el desarrollo de su profesión, mostrado a través de sus historias de vida.

### *Discusión teórica*

Las Instituciones de Educación Superior son parte fundamental en el desarrollo de la equidad de género. Sin embargo, es preciso reconocer que no en todas las instituciones existe la inclusión de las mujeres de forma significativa, y que en muchas de ellas se experimentan dinámicas que generan barreras que les impiden ejercer puestos de liderazgo. Al respecto, Diez (2016) afirma que “La baja representación femenina en los puestos de liderazgo en las escuelas está relacionada con los aspectos estructurales de la sociedad y cultura que se derivan del patriarcado dominante, transmitidos (aspectos estructurales de la sociedad y la cultura) de generación en generación, tan arraigados que es difícil de cambiar” (p. 344).

En Oaxaca prevalece la misma situación que en el resto del país. El avance en cuestión de género aún es reducido; por ello es importante conocer las experiencias que las mujeres han experimentado y experimentan actualmente en el ámbito educativo, para considerar cómo ha evolucionado y qué avanc-

es pueden identificarse en torno a la equidad de género.

Según la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior en el Estado de Oaxaca (Coepes, 2016), en los Valles Centrales de Oaxaca hay 13 escuelas de Educación Superior; tres de ellas, la Universidad La Salle Oaxaca, la Universidad Anáhuac Oaxaca y la Universidad Tecnológica de los Valles Centrales son encabezadas por mujeres, lo cual da cuenta de un avance significativo en cuanto a la equidad de género y pone en evidencia que los temas referentes a la misma son sobresalientes, por lo que estas representan los tres estudios de caso de la presente investigación.

A pesar de los esfuerzos desarrollados en torno a la equidad de género, cuyo principal objetivo es atender la justicia, imparcialidad e igualdad social, aún permanece el llamado “techo de cristal”, concepto popular usado por primera vez en 1986, en un artículo publicado en el Wall Street Journal. En el mismo se lo definía como las barreras laborales que existen y que enfrentan las mujeres al momento de acceder a un puesto de poder, esto es, el conjunto de obstáculos artificiales basados en la arbitrariedad que impiden el progreso de las mujeres hacia puestos de mayor responsabilidad en una organización (Us Department of labor, 1991), como se citó en Rincón, González y Barrero (2016, p. 13). Si bien es cierta la creación de iniciativas y políticas públicas que buscan desaparecer la inequidad entre mujeres y hombres, se trata de un proceso paulatino; hoy la discriminación persiste y opera como un obstáculo para que las mujeres accedan a mejores oportunidades de empleo.

## 250

Consideramos importante entrevistar a las mujeres que actualmente se desempeñan en el ámbito educativo, a fin de detectar el avance que ha tenido lugar en este campo y reconocer su participación en la dirección de las IES, con la finalidad de motivar y hacer que las mujeres perciban que existen oportunidades para continuar su educación y su proyecto de vida profesional.

El liderazgo involucra características que ayudan al crecimiento de una institución, permitiendo lograr objetivos gracias a cualidades propias de la persona que lo ejerce. En este sentido, el liderazgo constituye una habilidad natural, que se presenta tanto en hombres como en mujeres. Por otra parte, diversos estudios dan cuenta de ciertas particularidades de género, destacando las habilidades de las mujeres en cuanto a ser reflexivas y poseer autocontrol con mayor inteligencia emocional, lo que favorece su gestión. Es evidente que mujeres y hombres han logrado dirigir grupos laborales, en los que, mediante sus habilidades, buscan cumplir objetivos específicos; sin embargo, la sociedad reconoce en mayor medida el liderazgo masculino, debido a los antecedentes culturales en este sentido (Diez, 2016).

Creemos necesario dar a conocer cómo ha sido el proceso, las etapas o situaciones específicas que las mujeres han tenido que enfrentar para laborar en Instituciones de Educación Superior, cómo ha sido su desarrollo en las mismas y qué aspectos consideran importantes para que el techo de cristal, que sigue prevaleciendo, pueda romperse en algún momento de sus vidas.

## Discusión

El papel de la mujer en el mundo ha experimentado diversos cambios, lo que le ha permitido ser consciente de sus derechos y trabajar por la apertura de oportunidades en diferentes ámbitos.

Un paso destacado para las mujeres en el mundo fue su inclusión en espacios que antes sólo estaban destinados a los hombres, sobre todo, en los ámbitos escolar y laboral. Ello representó un gran cambio, pues anteriormente se encontraba confinada sólo en los espacios domésticos y de cuidado de la familia.

Hoy en día, las actividades realizadas por las mujeres se han vuelto necesarias, porque la situación económica que vive la mayoría de las familias las obliga a buscar oportunidades que les permita apoyar en sus hogares. Por otra parte, a partir de la búsqueda de la equidad de género, han surgido movimientos sociales, que identifican dicha equidad con el acceso a oportunidades en los ámbitos social, político y educativo.

No puede ignorarse el desarrollo que han tenido las mujeres en México; el avance de cada una de ellas, su crecimiento personal, profesional y social enaltece hoy en día, porque cada una de ellas se ha manifestado para lograr concretizar la equidad de género en el país, incluyendo su participación en diferentes ámbitos sociales, políticos, académicos y económicos. Específicamente, en el ámbito educativo su desarrollo abona al progreso, pues da inicio el proceso educativo necesario para alcanzar la igualdad de género. Sin embargo, a pesar de que esto es visible y de que afortunadamente hay trabajo en cuestión de igualdad, para las mujeres mexicanas sigue existiendo una brecha inquietante, pero no intratable.

Hablar de las mujeres en México supone identificar que representan el 50% de la población en edad de buscar y encontrar oportunidades, de acceder a la educación y de participar a nivel político. No obstante, en su mayoría se encuentran ante una sociedad machista, aun cuando representan 51.4% del total de la población frente a 48.6% de hombres, de acuerdo con la encuesta Intercensal 2015 (INEGI, 2017).

De las mujeres ocupadas, 23.3% trabajan por cuenta propia, 2.3% son em-

pleadoras y 7.5% no reciben remuneración por su trabajo. Dos de cada tres mujeres ocupadas (66.9%) ocupan puestos subordinados y remunerados; de ellas, 37.7% no cuenta con acceso a servicios de salud como prestación laboral, 41.9% labora sin tener un contrato escrito, más de la tercera parte (33.8%) no cuenta con prestaciones laborales. Sólo una de cada dos trabajadoras subordinadas (55.2%) goza de vacaciones pagadas, 62.6% recibe aguinaldo y 16.9% percibe reparto de utilidades (INEGI, 2017).

En materia de Educación, México ha tenido grandes avances que han permitido incluir a las mujeres en el ámbito laboral y profesional, donde destaca su participación. El estado de Oaxaca se encuentra en el menor nivel de desarrollo y registra los menores porcentajes de mujeres en la matrícula escolar en comparación con otros estados en los que la presencia de éstas en dicha matrícula es sobresaliente.

Se da énfasis a este punto para visualizar los porcentajes de aquellas que, una vez culminados sus estudios, desean integrarse al campo laboral.

De acuerdo con el Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO), el rector mejor pagado de las universidades de Oaxaca es el de la Universidad de Huajuapán de León, quien percibe un sueldo base anual de \$ 1 247 770 pesos, a lo que se le suman \$ 431 528 de remuneraciones adicionales; considerando sus deducciones, recibe un sueldo neto anual de \$ 1 218 773 pesos. El segundo rector mejor pagado es el de la Universidad Tecnológica de la Sierra Sur de Oaxaca, cuyo sueldo anual neto asciende a \$ 939 558 pesos. La Universidad de Papaloapan otorga un sueldo más austero a su rector, de \$757 106 pesos anuales. Los datos mencionados permiten comparar los salarios percibidos por los líderes masculinos frente a los salarios obtenidos por las mujeres. La rectora de la Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca es la que percibe el salario anual más bajo, que alcanza un total de \$ 514 252 pesos y es inferior a lo que percibe un vicerrector de las universidades mencionadas, hablando, en principio, de las universidades públicas; probablemente, en las universidades privadas los salarios son aún menores.

Aun cuando Oaxaca es uno de los estados que no proyecta un desarrollo en educación ni en el ámbito de la política, el avance de las mujeres no ha quedado pausado, pues cuenta con mujeres líderes que han sido claves para el desarrollo del estado y que tienen la oportunidad de trabajar en aras del progreso estatal (Altamirano, 2019).

Los obstáculos enfrentados por la mujer dentro de las instituciones de Educación Superior al momento de postularse a una candidatura de dirección académica han sido diferentes. Desde hace mucho, ellas han identificado

ciertos aspectos sociales que operan como los principales agentes que impiden el desarrollo laboral de la mujer, poniendo en evidencia la percepción de la sociedad en este sentido y demostrando la falta de oportunidades para que una mujer acceda a puestos directivos o de alto mando.

Las mujeres que hoy ocupan puestos de liderazgo en el mundo brindan a la sociedad una forma alternativa y atractiva de ejercer el poder. Al respecto, no debe creerse que las mujeres tienen que comportarse como hombres para ejercer poder; deben mostrar las habilidades con que cuentan y abonar a crear una nueva concepción en torno al ejercicio del poder.

## **Metodología**

Para la búsqueda de resultados y el cumplimiento del objetivo de esta investigación se consideró el empleo de una metodología que proporcione información importante, contextualizando el liderazgo femenino en las instituciones de Educación Superior, para identificar los progresos y las barreras que aún persisten y obstaculizan su liderazgo. Por ello se eligió un enfoque cualitativo.

Dicho enfoque permite conocer el entorno en que se desarrollan las mujeres líderes de las Instituciones de Educación Superior a partir de la interpretación de su realidad, mostrando su liderazgo, sus logros, las barreras y sacrificios a los que deben hacer frente a lo largo de su experiencia profesional. Asimismo, este enfoque promueve la confianza con las entrevistadas, lo que posibilita recaudar los datos que permitirán desarrollar la investigación. El enfoque cualitativo contribuye a crear un vínculo con la persona y a analizar lo que acontece en su vida, recolectando datos sobre su pasado, presente y futuro, obteniendo información y realizando luego la reflexión pertinente.

Para este trabajo se eligió el diseño biográfico narrativo, cuyo surgimiento tiene lugar en el siglo XX, cuando comienza a darse importancia a las historias de vida de las personas en ciertos casos específicos, ya que contribuían a conocer sus experiencias vitales. El método biográfico no sólo está a la espera de la narración de la historia de una persona, sino que también suele buscar datos en documentos, diarios y registros que complementen las entrevistas.

Este diseño permitió un desarrollo más completo y verídico, ya que ayuda a conocer el contexto y la situación en que se desarrolla la mujer.

A continuación, se muestran las categorías de análisis a partir de las cuales se pretende hacer una reflexión considerando los hechos más destacados

cuando se habla de mujeres en el campo laboral. Asimismo, dichas categorías servirán para mostrar los testimonios y el extracto de las entrevistas realizadas a los sujetos participantes.

Las categorías contempladas en este trabajo son:

- Liderazgo: cómo es su participación en el puesto laboral en el que se desarrolla y qué le ha permitido hacer para mejorar las instituciones de educación superior,
- Obstáculos con que se han encontrado las mujeres para acceder a un puesto de liderazgo en las instituciones de educación superior.
- Logros obtenidos durante la búsqueda de mejores oportunidades laborales y, sobre todo, al alcanzar un puesto de liderazgo.
- Dificultades: las mujeres atraviesan situaciones no planeadas a lo largo de su trayectoria profesional, lo que hace que en algunos momentos tengan que dejar espacios, personas y anhelos para continuar la búsqueda de su desarrollo profesional.
- Experiencias: Todo desarrollo y éxito conlleva vivencias positivas y negativas, que sirven de experiencia y aprendizaje para la mujer. Además, ello permite fortalecer áreas específicas; sin embargo, en esta investigación sólo se aborda el ámbito de la educación superior.

El trabajo con este método requiere considerar el universo de análisis y seleccionar la muestra. En esta investigación, los sujetos participantes fueron tres mujeres que se han desempeñado en puestos de liderazgo en el ámbito de la educación superior en Oaxaca. Éstas integran el grupo de 13 rectores y directores académicos de esta población, de acuerdo con datos obtenidos de la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior en el Estado de Oaxaca (COEPES). Las universidades dirigidas por una rectora son: La Universidad La Salle Oaxaca, Anáhuac Oaxaca y la Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca.

254

Los sujetos del presente trabajo de investigación son mujeres que se desempeñan actualmente en cargos directivos en universidades de los Valles Centrales de Oaxaca y han obtenido el reconocimiento o nombramiento de rectora de una institución de educación superior. Mujer 1, Mujer 2 y Mujer 3 laboran en universidades privadas y en el último año ha destacado su liderazgo femenino en dichas instituciones. Gracias al papel que desempeñan, hoy en día promueven nuevas ideas y nuevos pensamientos en la sociedad, abonando a la deconstrucción de la imagen de la mujer para avanzar en cuestiones de equidad de género.

Para la selección de estas mujeres que son los principales informantes, se consideraron los siguientes criterios de inclusión:

- 1.- Género femenino
- 2.- Edad de 30 a 60 años
- 3.- Reconocimiento o nombramiento como rectora
- 4.- Se encuentre activa en el puesto de rectoría de una institución de Educación Superior
- 5.- Esté registrada como rectora ante la COEPES.

Éste es el perfil de las participantes:

Mujer 1: 51 años. Posee estudios de licenciatura en Comunicación y Pedagogía, una maestría en Administración Educativa y es profesora de inglés. Ha sido Rectora de la universidad por siete años y cinco meses, estando a cargo de 254 personas que se desempeñan en puestos administrativos, docentes y como personal de servicio. La universidad ha cumplido 10 años desde su fundación y cuenta con una matrícula superior a los 3, 000 estudiantes. Fue la primera rectora mujer en la red de universidades a la que pertenece.

Mujer 2: Licenciada en Educación Especial; graduada de la Escuela Normal de Oaxaca, posee una maestría en Planeación y Administración de la Educación. Fue alumna destacada del doctorado en Evaluación Educativa. Es la primera mujer que tomó posesión de la red como rectora; anteriormente trabajaba en la institución en una dirección académica, lo que ayudó a que la consideraran gracias al aporte que realizara en la misma universidad. Su edad es de 40 años.

Mujer 3: se ha desempeñado como rectora durante un año y medio. Es la rectora más joven, con 36 años. Creó el Centro Universitario para el Liderazgo de la Mujer, a través del cual se brinda apoyo a mujeres para que logren desarrollar sus habilidades directivas y de liderazgo a fin de incursionar en puestos directivos. Posee una licenciatura en Administración Turística y una maestría en Planeación y Planificación de Empresas.

A partir de las entrevistas realizadas a las líderes rectorales se hizo un análisis de las respuestas, las cuales se interpretaron empleando las categorías descritas anteriormente para mostrar los resultados finales y justificar lo desarrollado en este trabajo de investigación.

Es importante comprender que las entrevistas realizadas mostraron la esencia de cada historia. Las categorías sirvieron de base para la elaboración de las preguntas, lo que abonó a encontrar una respuesta y coadyuvó a la reflexión efectuada en este trabajo, que se presenta en las conclusiones.



## RESULTADOS

Lo expuesto hasta el momento permite visualizar el contexto en el que están inmersas las mujeres hoy en día lo cual se observa en los siguientes resultados:

El liderazgo ejercido por las rectoras en Instituciones de Educación Superior del estado de Oaxaca es percibido positivamente por éstas: las tres maestras manifiestan que el hecho de que una mujer sea parte de la dirección del proyecto contribuye a que quienes colaboran con ellas posean la confianza para externar su opinión sobre aspectos que ayudan al desarrollo de su trabajo en las universidades.

Ejercer su liderazgo siempre implicó un reto para ellas, precisamente, porque son mujeres y, sobre todo, por la presión que supone saber que tenían que desarrollarlo en forma correcta; de lo contrario, la sociedad confirmaría que las mujeres no son aptas para ocupar puestos de liderazgo.

Estas rectoras consideran que Oaxaca es un estado en situación de vulnerabilidad, especialmente en el ámbito educativo; muchas personas carecen de acceso a la educación y, cuando lo tienen, deben vivir diversas experiencias asociadas a aspectos culturales que le impiden desarrollarse de manera adecuada, intelectual o procedimentalmente.

256

En los inicios de su desempeño en la rectoría que ahora dirigen, en ningún momento creyeron que ocupar ese lugar pudiera resignificar el papel de las mujeres; previamente, siempre habían contemplado ocupar un puesto de liderazgo para su desarrollo profesional y personal.

Al observar la respuesta que reciben de su equipo administrativo, los sectores públicos y privados han promovido que en su figura se evidencie un liderazgo congruente, pues cada una fomenta el crecimiento de otras personas en el ámbito profesional, así como la inclusión de las mujeres en el ámbito educativo. Al ejercer un puesto de liderazgo, las mujeres muestran mayor cuidado de su centro de trabajo, intentando alcanzar los objetivos propuestos haciendo lo humanamente posible.

A pesar de ello, sostienen que la mayoría de los puestos de liderazgo siguen siendo ocupados por hombres y, cuando participan en estos grupos, puede ocurrir que su presencia parezca extinta por el hecho de ser mujeres, sobre todo en el ámbito político.

Aun así, ratifican que las mujeres tienen la misma capacidad que los hombres para desempeñar puestos directivos; ello responde no sólo al hecho de ser mujeres, lo que las habilita a mostrar una plantilla inclusiva, sino a que se han preparado para ejercer este cargo directivo.

Las mujeres que se desempeñan en puestos de rectoría demuestran que, independientemente de los conocimientos profesionales que poseen, reúnen una serie de características que deben tomarse en cuenta; si bien éstas no implican directamente lo profesional, tienen que ver con las actitudes y aptitudes de cada una de ellas.

Por otra parte, refieren que siguen presentándose obstáculos con sus compañeros de trabajo, cuando participan para ser candidatas a puestos de alta dirección, y que existe intimidación en los contextos políticos por el simple hecho de ser mujeres.

Asimismo, perciben falta de credibilidad cuando están fuera de la institución educativa, lo que lleva a que se les presenten obstáculos con personas vinculadas a instituciones públicas. Dentro de la organización que dirigen, uno de los principales obstáculos que deben enfrentar resulta muy controversial, pues las personas que no concuerdan con su trabajo son, sobre todo, mujeres. Al respecto, mencionan que en varias ocasiones, éstas no apoyan las actividades, recibiendo, en cambio, el respeto y apoyo a su trabajo de los hombres; en general, lo atribuyen a un sentimiento de envidia. Cuando se presentaron situaciones de este tipo, procuraron implementar espacios en los que sus compañeras también pudieran sentirse parte importante y, al igual que ellas, desarrollarse. En algunas ocasiones, estas propuestas son aceptadas y las colaboradoras las reciben bien, pero en otras se resisten por lo que los equipos de directivos siguen constituidos mayoritariamente por hombres.

Como ya se mencionó, cada una de estas rectoras ha tenido que prepararse para ocupar el puesto que desempeña. Dicha preparación no culminó con la licenciatura; posteriormente, requirieron una maestría, una licenciatura en inglés y hasta un doctorado. Esto les ha permitido desarrollar actividades orientadas a lograr el bien común y a que otras mujeres sean consideradas para puestos de liderazgo.

Es importante señalar que, a partir de que una mujer comienza a ejercer su liderazgo en una institución educativa del estado de Oaxaca, se abren las oportunidades para que más mujeres puedan desempeñar puestos de dirección en las universidades; de hecho, su trabajo y la referencia que suponen en diversos espacios públicos han permitido que más mujeres sean visibles en estos espacios de liderazgo. En este sentido, han logrado cierto posicionamiento en diferentes ámbitos políticos y sociales, lo que hace que sean reconocidas a nivel estatal y nacional.

Sin duda, ejercer la rectoría ha sido esencial, tanto para sus vidas como para el ámbito educativo, en el que diariamente deben tratar con diferentes

personas provenientes de distintos contextos, lo que contribuye a que sigan fortaleciendo su lado humano. Si bien han tenido que enfrentar diferentes obstáculos, éstos han operado en su beneficio, pues les han dado experiencia y equilibrio.

Durante su trayectoria han generado una experiencia valiosa; desde muy jóvenes han intentado salir adelante, aun cuando en diferentes espacios se les dijo que por ser mujeres sólo podían obedecer órdenes de sus superiores. Como parte de esta experiencia, destaca que su gestión administrativa es positiva, que son honestas, conviven y viven las situaciones experimentadas por la sociedad oaxaqueña, generando empatía con ésta. Han aprendido que, aun cuando el mundo te ponga una etiqueta de que no puedes hacer las cosas, las mujeres son igual de capaces que los hombres. Sus experiencias al interior de su espacio laboral han sido inspiración para otras mujeres, motivándolas a alcanzar metas y objetivos.

## CONCLUSIONES

A pesar del seguimiento, la vigilancia y el trabajo constante de diferentes instancias, organizaciones y movimientos feministas, en los espacios laborales aún persiste la discriminación hacia las mujeres, sobre todo, cuando se trata de niveles de alta dirección, lo cual afecta y pausa su desarrollo profesional. El hecho de ser mujer hace que prefieran tratar con un hombre dentro de una institución, y de eso sí me he dado cuenta (anónimo, comunicación personal, 18 de enero de 2019).

258

Si bien es cierto que el avance experimentado por la mujer en la sociedad resulta visible, esto no significa que las barreras hayan desaparecido. Muchas han vivido situaciones que les han impedido acceder a puestos directivos y en innumerables ocasiones se han visto obligadas a abandonar su deseo o a conformarse con el espacio que otros consideren apto para ellas.

Los conflictos que se han presentado por el hecho de ser mujer han sido con mujeres, ¿cuál es la psicología femenina? Si por esa puerta entra una mujer más bonita, más flaca, más inteligente, más guapa que yo, ya la odio; ya que ni abra la boca, porque ya me cayó mal (anónimo, comunicación personal, 19 de enero de 2019).

La visión del liderazgo prevaleciente en la sociedad dificulta el trabajo y la integración de las mujeres en áreas directivas, aunque no lo hace imposible, siempre y cuando la educación sea un canal que permita cambiar la mentalidad de quienes aún mantienen la idea de sólo contemplar el liderazgo masculino.

Las mujeres que hoy desempeñan puestos rectorales han vivido diversas experiencias que las han fortalecido para continuar su trabajo; esto no ha sido fácil, pues ha significado enfrentar la representación y los estereotipos prevalentes en la sociedad actual, en la que se sigue trabajando diariamente para lograr la equidad de género en los diferentes ámbitos. Las experiencias vividas las han llevado a identificar la forma de trabajo que se requiere para lograr un espacio igualitario y equitativo, en el que puedan integrarse más mujeres en coordinaciones, jefaturas, direcciones, tomando en cuenta la experiencia profesional de cada una de ellas y su interés de seguir creciendo profesionalmente dentro de las instituciones educativas.

Creo en el hecho de que las mujeres jóvenes se están insertando en puestos de liderazgo [eso] habla bien de la sociedad en la que nos estamos moviendo y de resignificar las posibilidades de las mujeres como seres complementarios del hombre, ése es un logro (anónimo, comunicación personal, 23 de enero de 2019).

La experiencia de las rectoras de Oaxaca da cuenta de un proceso muy importante. Si bien, como se mencionaba anteriormente y en los relatos de experiencia laboral, no existe un manual para ser líderes, sobre todo en instituciones ya bien constituidas, ser líder va más allá de lo que diga un manual, porque supone convivir con diferentes personas, diferentes profesionales, diferentes mentes. A partir de ello, cada una ha seguido un proceso que implica experimentar y mediar conforme sus habilidades profesionales, las cuales han sido previamente confirmadas para ejercer el puesto en el que se encuentran.

Para ser líder se requiere de gran humildad para poder entender y aprender, pues en primera no todo te va a salir bien, vas a necesitar aprender de muchos errores y debes tener una gran capacidad de observación para poder determinar en dónde corregir (anónimo, comunicación personal, 18 de enero de 2019).

En Oaxaca el tema de equidad de género aún resulta complejo, pues, de acuerdo a la UNESCO (2017), el estado ocupa el penúltimo lugar en relación con este tema. Por eso es preciso visibilizar que en los Valles Centrales existen mujeres líderes que han logrado avances en el ámbito educativo y que el rol que desempeñan en las instituciones educativas resignifica el papel social de las mujeres. Ello ha contribuido a que sean consideradas en más espacios de crecimiento, lo que ayuda a que otras mujeres se sientan motivadas a seguir preparándose. En este sentido dan cuenta de que no es complejo estar ahí y de que lo importante es perder el miedo que puede surgir frente

a una sociedad que aún no está mentalizada para aceptar a una mujer en un espacio de liderazgo.

Mostrar un ejemplo que tiene lugar en el ámbito de la educación supone una parte importante del desarrollo de la equidad de género; en una comunidad educativa conviven generaciones que, tras su egreso, replicarán los conocimientos adquiridos y las experiencias vividas en su contexto educativo. Además, dado que estas generaciones pasan la mayoría de su tiempo en la universidad, en un futuro ello les permitirá predicar con el ejemplo y trascender hacia otros ámbitos, sociales, políticos y económicos.

Sin duda, la mayoría de las veces se ha mostrado al hombre como aquel que detiene el desarrollo profesional de las mujeres; sin embargo, es lamentable observar que ellos no son quienes obstaculizan su desarrollo sino las propias mujeres, aquellas que luchan por sus derechos, que esperan las mismas oportunidades y creen que obstaculizando el camino de otra mujer podrán lograr un mayor desarrollo laboral.

La envidia la he vivido más con las mujeres que con los hombres, tanto como subalternas como iguales, como gente que tiene una posición política y de liderazgo, es un elemento como de mucho celo el tema de las mujeres (anónimo, comunicación personal, 19 de enero de 2019).

**260** Nuestro país aún no puede reconocer la importancia de la equidad de género. Se requiere el apoyo de todos para superar esta situación y la educación juega un papel fundamental en hacer conciencia de estos hechos. Basta con observar cómo en las Instituciones de Educación Superior las nuevas generaciones de estudiantes que se encuentran en desarrollo profesional aún vienen con una cultura arraigada que considera que la mujer debería permanecer en el hogar y que el único deseo y propósito de éstas es lograr el matrimonio. Aquí realmente se equivocan, pues muchas mujeres tienen diferentes aspiraciones; unas quieren viajar, otras seguir estudiando, encontrar un trabajo, formar una familia, etc. Es innecesario que la sociedad les atribuya ciertos objetivos, pues cada mujer tiene claro lo que desea y hacia dónde continuar; la educación es importante para este proceso.

Hoy en día, resignificar el papel de las mujeres se vuelve un problema social debido a la falta de educación respecto a la búsqueda de equidad de género. Educar para comprender los movimientos es indispensable; de lo contrario, abrir puertas a las mujeres y eliminar el “techo de cristal” del que se ha hablado será prácticamente imposible: esto levanta una nueva barrera para ellas, que es perder la comunicación con los hombres y las mujeres que las rodean debido al miedo que suponen los nuevos movimientos feministas.

Reflexionar sobre su actuar, sus aportaciones y progresos inspirará a otras mujeres a seguir sus metas profesionales, para construir su futuro y alcanzar sus objetivos, aun cuando piensen que no es posible.

Hay una deuda grande con las mujeres en muchos campos, no únicamente en las instituciones educativas. Creo que nos tenemos que abrir espacios para demostrarnos a nosotras y para que la institución educativa sea más humana (anónimo, comunicación personal, 18 de enero de 2019).

Este camino, en el que las mujeres están avanzando juntas y apoyándose unas a otras, tiene como finalidad mejorar el porvenir de las generaciones futuras.

Yo no me había dado cuenta de la magnitud del logro que tuve y a veces tampoco lo dimensiono; para mí fue muy natural hasta cierto punto, yo concursé para un puesto, ¿qué de maravilloso tiene eso? Fui y metí mis papeles, dije igual y me lo gano, igual y no (anónimo, comunicación personal, 18 de enero de 2019).

Hablar del papel de liderazgo desempeñado por las mujeres en el área educativa trasciende el hecho de ser líder educadora, docente o facilitadora; la mujer también ha estado ejerciendo otros espacios de liderazgo y ello representa una magnífica oportunidad para su superación profesional.

Aunque el liderazgo femenino se ha incrementado de manera considerable en los últimos 50 años, las mujeres todavía tienen poca representación en los puestos directivos del sector público, el sector privado y el mundo académico. Ésta es una realidad, pese a su indudable capacidad como líderes y agentes de cambio, y de su derecho a participar por igual en la gobernanza democrática (ONU Mujeres, 2016).

Este trabajo de investigación muestra a sus lectores, y específicamente a las mujeres, relatos que sirven como referencia profesional. A partir de la disposición propia de cada una, es posible acceder a grandes cargos de liderazgo y trascender, para que las mujeres sigan observando que se está trabajando por mejorar los espacios profesionales con la iniciativa de cada una de ellas.

Hay realidades tristes, decepcionantes, trágicas, complicadas, todas las tenemos, desde una enfermedad, decepción, un duelo, una partida, todas tenemos ese tipo de enfrentamientos con la vida, la vida es complicada, pero nosotros tenemos la capacidad de dar una respuesta acorde a nosotras mismas (anónimo, comunicación personal, 18 de enero de 2019).

Las Instituciones de Educación Superior deben ser las primeras en intere-

sarse por seguir contribuyendo a la búsqueda de la equidad de género. Si bien la Secretaría de Educación Pública convoca a que sea de esta forma, existen algunas escuelas que no cuentan con áreas específicas que desarrollen programas aptos para trabajar y fortalecer este ejercicio. Sin embargo, ahora es un buen tiempo para implementarlos y para que hombres y mujeres se integren a fin de generar nuevas experiencias y romper paradigmas que han permeado sus vidas a lo largo del tiempo .

La educación es el camino para cambiar la manera de la óptica en donde vemos todo, entonces cuando hay mujeres ahí, ayudamos para que eso ocurra (anónimo, comunicación personal, 23 de enero de 2019).

Todas las frases aquí presentadas corresponden a testimonios y experiencias referidos por mujeres que ocupan puestos de alta dirección. Sus comentarios dan cuenta del trabajo constante que debe realizarse en la lucha por la igualdad de género y en el reconocimiento del avance personal, educativo y social de la mujer en la educación.

Sin duda, esta investigación ha marcado un antes y después en mi crecimiento en el ámbito profesional, pero no sólo, sino también en mi experiencia como mujer en el ámbito educativo, respecto a cómo se vive el proceso para lograr el acceso a puestos de alto liderazgo, las barreras que existen y la constante búsqueda de preparación para conseguir participar en estos espacios. Estas experiencias que muestran que las mujeres también deben ser consideradas en los diferentes espacios permite que tú o yo, como mujeres, podamos continuar en la búsqueda de metas que propicien un cambio social, que brinden igualdades tangibles y no sólo se establezcan en políticas y acuerdos superficiales. Implica, además, una oportunidad para que hombres y mujeres trabajemos de la mano en la búsqueda de condiciones igualitarias y justas, además del latente reto social que supone la búsqueda de procesos de equidad.

262

## REFERENCIAS

Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo, 200 líderes reconocidos construyeron este exitoso estilo de conducción*. Granica.

COEPES (2016). *Catálogo de la oferta de Educación Superior*. Coepes.

Díaz-Barriga A., y Luna, A. (2014). *Metodología de la Investigación Educativa*. Ediciones Díaz de Santos.

Diez, E. (2016). *Female Principals in Education: Breaking the Glass Ceiling in Spain*. *Paidéia*, 26 (65): 343-350. doi:10.1590/1982-43272665201611.

Duarte, J. (2016), Igualdad, equidad de género y feminismo, una mirada histórica a la conquista de los derechos de las mujeres. *Revista CS* (18): 107-158. DOI: <http://dx.doi.org/10.18046/recs.i18.1960>. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista\\_cs/article/view/1960](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista_cs/article/view/1960)

Erazo, M. I., Jiménez, M. C., y López Morales, C. (2014). Empoderamiento y liderazgo femenino: su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero, Valle Cauca. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1): 149-157. <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v32n1/v32n1a11.pdf>

Gómez Figueroa, L. (s. f.). La mujer en la educación superior en México. *Revista Sección de Información y Documentación de la ANUIES*, (21). [http://publicaciones.anuiemx/pdfs/revista/Revista21\\_S1A1ES.pdf](http://publicaciones.anuiemx/pdfs/revista/Revista21_S1A1ES.pdf)

Gómez Guerra, L., y Pino, Y. (2016), Representaciones sociales de género de los y las periodistas en el periodismo impreso cubano: Estudio de caso del suplemento cultural Vitrales. *Razón y Palabra*, 20(4): 95. <https://www.revis-tarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/684>

Gutiérrez V., F. (2014). Inclusión en Educación Superior; retos y mitos. *Revista Estomatológica Herediana* 24(1): 3-4. <https://www.redalyc.org/pdf/4215/421539380001.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill /Interamericana.

Hernández, Y. (2013). *Liderazgo académico*. *Revista de la Educación Superior*, (167), ANUIES.

INEGI (2016). *Las mujeres en Oaxaca*. INEGI.

\_\_\_\_ (2017). *Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Mujer, Aguascalientes México*. INEGI.

López, K. (2015). *¿Qué es la perspectiva de género?* Guadilla.



López, I., Viana, M. I., y Sánchez, B. (2016). La equidad de género en el ámbito universitario: ¿un reto resuelto? *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(2), 349---361. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.19.2.211531>

Lluch, A. (2013, febrero 1). The road to real equality. The presence of woman in academia. *Revista Mètode*, Universitat de València.

Macías, L. (2017, julio-diciembre). Educación, Feminismo y Liderazgo. *Revista de estudios de género, La Ventana*, V(46): 340-347.

Materán, A. (2008, julio-diciembre). Las representaciones sociales: un referente teórico para la investigación educativa. *Geoenseñanza*, 13(2): pp. 243-248.

Moncayo, B., y Zuluaga, D. (2015), Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento y Gestión*, (39): 142-177.

ONU Mujeres (2016). El progreso de las mujeres en el mundo 2015-2016, Transformar economías para realizar los derechos. *Revista estudios feministas*, 24(2): 589-614.

## 264

Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15(25): 5-11.

Rincón, V., González, M., y Barrero, K. (2017), Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2): 319-352.

Sáez, G. (2012). ¿Empoderamiento o subyugación de la mujer? Experiencias de Cosificación Sexual Interpersonal, *Psichosocial Intervention*, 21(1): 41-51. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Sánchez, M., López, J., y Altopiedi, M. (2014), Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos. *REICE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5): 21-42.

Sandín, Esteban P. (2003). *Investigación cualitativa en Educación*, Mc Graw Hill.

Sanz, A. (2005), El método biográfico en investigación social: Potencialidades y limitaciones de las fuentes orales y los documentos personales. *Asclepio*, 57(1). DOI: <https://doi.org/10.3989/asclepio.2005.v57.i1.32>

UNESCO.(2019). DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: VISIÓN Y ACCIÓN. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 9(2), 97-113. Recuperado de <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171>

UNESCO. (2019). Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior. *Revista Educación Superior Y Sociedad (ESS)*, 9(2), 115-123. Recuperado a partir de <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/172>