

CAPÍTULO 1. LA UTILIDAD PRÁCTICA DEL ESTUDIO DE CASO EN EL CAMPO EMPRESARIAL PARA LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN GÉNERO

Resultado de Investigación

Nelly Eblin Barrientos Gutiérrez

Universidad del Papaloapan

Resumen

El uso de los recursos didácticos es un tema central en los estudios del proceso Enseñanza-aprendizaje y está estrechamente vinculado al tipo de evaluaciones que se proponen en los diferentes modelos curriculares. Para el siglo en curso uno de los temas que ha ganado gran importancia a nivel social es la educación en justicia social, y eso implica la lucha contra el prejuicio, la discriminación, la opresión, la hegemonía ideológica, el sexismo, el racismo o todas aquellas expresiones de relaciones desiguales. Un tema puntual en ello ha sido la igualdad de género, que ha se ha convertido tanto a nivel macro como micro en una política transversal en México, incluyendo en ello la conformación del currículum formal universitario en todas sus expresiones. Un método didáctico común para el aprendizaje y la evaluación en la empresa es el estudio de caso. Sin embargo, aún es poco común encontrar dentro del conjunto de casos propuestos para la formación en la empresa el tema de igualdad de género. Se estudia y retrata aquí las bondades de la incorporación del tema en un estudio de caso para la empresa, con énfasis en la administración de mercados, que fue revisado por un grupo de estudiantes de la Licenciatura en Ciencias Empresariales en la Universidad del Papaloapan, Oaxaca, México. Se expresa de interés el impacto positivo de este recurso didáctico cuando se incluye la variable igualdad de género en el aprender a ser, uno de los pilares de la educación para el siglo XXI propuesto por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (por sus siglas en inglés, UNESCO).

Palabras clave: estudio de caso, empresa, género

Introducción

Para el siglo XXI, con la llegada del paradigma de las competencias, emergió como tema frecuente de discusión curricular la transversalidad, vinculada a los contenidos. Díaz Barriga (2015) refiere que ha sido Coll quien en el contexto de la reforma educativa española de la década de los 90's plantea la inclusión de temas transversales en el campo del currículo, y puntualiza que fue Tyler en la década de los 70's quien estableció las relaciones verticales y horizontales del contenido. Hablar de transversalidad del currículum supone, como señala Díaz Barriga, ejes vertebradores de trabajo académico que atraviesan el currículum tanto de forma horizontal como vertical y que suponen contenidos relevantes o imperiosos para la vida y la convivencia, y “[...] pueden ser un importante aliado en la enseñanza de los valores en el ámbito escolar” (Díaz Barriga, 2015, pág. 158). Uno de esos temas sustantivos ha sido el de género, particularmente a partir de hechos trascendentales como una mayor participación de las mujeres en la vida política, económica y su cada vez más creciente presencia en las universidades en el mundo. En México, el voto de las mujeres fue emitido por primera vez en 1955; y de acuerdo con Huerta Mata (2017) es en el periodo de 1940 a 1970 cuando aumentan las oportunidades de las mujeres, particularmente las de familias de clase alta y media, de ingresar a las universidades, como consecuencia del desarrollo industrial en el país y las demandas propias de dicho desarrollo. La ONU (2015) relata que es la Carta de San Francisco (1945) el primer tratado internacional en el que se reconoció la igualdad entre mujeres y hombres, documento que dio pauta a fundar en el 2010 la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres. Asimismo, la ONU (2015) refiere como documento fundador y el instrumento internacional vinculante más amplio sobre derechos de las mujeres a la “Carta de los derechos de las mujeres” (CEDAW), adoptada el 1979 por la Asamblea General de la ONU y ratificada por 188 países, incluido México. Otro referente definitorio es una conferencia mundial sobre la mujer celebrada en Beijing, China en 1995. De dicha conferencia se deriva la adopción de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing (PAB), la cual estableció un plan para poner en marcha la CEDAW para lo que propone 12 rutas de acción de los países participantes, dentro de las cuales se encuentran: La mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones y Educación y

capacitación de la mujer. Para el 2000, además, se celebró la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, donde 189 países, incluido México, se comprometieron a nueva alianza para el desarrollo y el combate a la pobreza para alcanzar. En ese mismo documento se observó que la desigualdad y la discriminación basadas en el género crean un impedimento para el logro de los derechos de las mujeres por lo que quebrantan el progreso de las sociedades en muchos contextos. México es uno de los países fundadores de la ONU, con oficinas de ésta en la nación desde el año de 1947 (ONU MÉXICO, 2019). La ONU en México trabaja guiada por el Marco Estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés), el cual se reconoce como el principal documento de planeación estratégica para dicha Organización, que integra como una de sus 6 áreas prioritarias la de Igualdad, equidad e inclusión social. Establece, también, dentro de los objetivos de la agenda para el desarrollo sostenible, establecidos desde el 2015, la equidad de género (ONU MÉXICO, 2019).

A partir de los documentos citados México se ha sumado a una política de acogida a la igualdad de género, trascendiendo en la planeación de desarrollo para el país durante varios sexenios. Como botón de muestra, el 21 de diciembre del 2000 es creado el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) cuyo objeto se declaró como “ Promover y fomentar las condiciones que posibiliten la no discriminación, igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros”, estimando como uno de sus criterios la “Transversalidad en las políticas públicas con perspectiva de género en las distintas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a partir de la ejecución de programas y acciones coordinadas conjuntas” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2006, pág. 34).

Igualmente, durante la actual administración y en materia de crecimiento económico el Plan Nacional de Desarrollo 2019- 2024 establece la defensa de la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres. Así, en correspondencia a las orientaciones de desarrollo en el país, la Secretaría de Educación Pública incorporó desde el 2001 el Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE), el cual fue formulado a fin de que las instituciones de educación superior realicen planeación estratégica para la mejora y aseguramiento de su calidad. El ejercicio metodológico redundará en financiamiento para la operación de las tareas sustantivas de las instituciones públicas de educación superior. Se incluye en la metodología del PROFOCIE

la perspectiva de género, relativa a “[...] identificar las diferencias entre hombres y mujeres para establecer acciones tendientes a promover situaciones de igualdad, justicia y no discriminación”. La metodología, además, considera 2 de sus 17 objetivos a alcanzar tareas en materia de género (SEP, 2019). Y es que de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos el porcentaje de mujeres graduadas de programas de nivel bachillerato o equivalente en el 2013 en México es de 53.4%, mientras que Costa Rica, al sur del continente y de economía similar, alcanza el 63.7%. La OCDE afirma que en los países que la integran las mujeres jóvenes ahora cuentan con más educación que los hombres jóvenes, pero siguen siendo menos propensas a estudiar en campos rentables como la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (OCDE, 2019). La misma OCDE, asimismo, señala que la representación de las mujeres en la toma de decisiones políticas ha mejorado, pues la proporción de escaños en los parlamentos nacionales ocupados por mujeres ha crecido a más del doble de 1990 al 2014, pasando del 9 al 20% (OCDE, 2015, pág. 1). Pero para el 2018 la OCDE reporta como otro dato estadístico de interés en materia de género la brecha salarial de un gran número de países, en donde México se representa con una brecha del 14% mientras Costa Rica, también de economía media e hispano parlante, reporta un 4.7% (OCDE, 2018).

Cabe mencionar que tradicionalmente las mujeres han invertido mucho menos tiempo en su vida profesional que los hombres, debido centralmente a costumbres sociales arraigadas. Sin embargo, ese panorama ha cambiado a consecuencia de factores como los matrimonios a edad más avanzada, planificación de la maternidad, independencia de la mujer en el ámbito de la pareja, aumento de tecnología doméstica, aumento de servicios personales, incremento del consumo familiar y una esperanza de vida más larga. También se ha producido una importante evolución en la cualificación de las mujeres, motivada por aspectos como el acceso masivo a la educación superior; el aumento de conocimientos profesionales, mediante la especialización; la formación permanente, y el incremento de la experiencia debido a un mayor número de éstas incorporadas al mundo laboral (Mercadé, 1998).

Díaz Barriga señala que “La inserción de las mujeres en diferentes campos sociales está contribuyendo a romper los roles tradicionales con los que se acelera el proceso de liberación

femenina [...] y abre espacios para que las mujeres puedan alcanzar la plenitud en sus vidas.” (Díaz Barriga Sánchez, 2008, pág. 368).

La Universidad del Papaloapan oferta la Licenciatura en Ciencias Empresariales. La Universidad del Papaloapan pertenece al Sistema de Universidades del Estado de Oaxaca (SUNEO), sistema que opera bajo las orientaciones que Modesto Seara, rector, propone en el texto *Un nuevo Modelo de Universidad*. El modelo expresa que las universidades deben ser vistas como instrumentos culturales de transformación social, y afirma que la universidad representa un instrumento cultural para transformar la sociedad, por eso la promoción del desarrollo debe ser una de sus funciones. El SUNEO como el resto de las universidades del país elabora anualmente el Programa de Fortalecimiento de la Calidad en las Instituciones Educativas (PROFOCIE) para hacerse de recursos financieros que le permitan desarrollar sus tareas sustantivas y lograr, además, los fines que el modelo postula. Y es gracias al PROFOCIE que eventualmente ha organizado y operado actividades en materia de género, pues, como se ha señalado en líneas anteriores, el género se ha convertido en una política pública en el país que incluye orientaciones para el desarrollo de las instituciones públicas de educación superior. A decir, la Universidad del Papaloapan cuenta con financiamiento para actividades de materia de género desde el 2012 a partir de la aprobación y financiamiento vía PROFOCIE de dos proyectos: 1) o “Psico-sociología del género: Estereotipos y violencia imperantes en la Universidad del Papaloapan” y 2) “UNPAso hacia la sensibilización con perspectiva de género”. Sin embargo, el modelo de la UNPA no incluye ningún eje o línea transversal, salvedad de los programas de *Historia del pensamiento filosófico* y *Teoría general de sistemas* que son, más bien, materias de sello institucional, pues figuran en todos los programas de pregrado que el SUNEO oferta. De acuerdo al modelo ambas materias son incluidas para “[...] mostrar cómo la humanidad ha tratado de entender lo largo de los siglos el problema del conocimiento y [...] para desarrollar la capacidad de abstracción y de ordenación de la realidad [...]” (Seara Vázquez, 2009, pág. 60).

Actualmente la Universidad del Papaloapan, campus Tuxtepec, sede del programa de la Licenciatura en Ciencias Empresariales, reportó para julio de 2018 un total de 816 estudiantes, de los cuales 240 son hombres (29.4%) y 576 son mujeres (70.65); mientras que en la Licenciatura en Ciencias Empresariales la matrícula para el mismo periodo ha sido de 97 estudiantes, de los

cuales 27 son hombres (27.8%) y 70 mujeres (72.2%)¹. Como se observa la mayor parte de la población se corresponde al sexo femenino. Por la importancia que reviste el tema y la poca garantía de consecución de recursos para actividades diagnósticas y formativas en la materia, -el PROFOCIE, la principal fuente de financiamiento en género para la DES aludida, no garantiza un monto asignado y las acciones que de él se resultan se inscriben en acciones de una duración limitada- se ha pensado que la transversalidad del tema puede derivar en un mayor impacto positivo en la cultura de género universitaria.

En virtud de lo anterior se formó como pregunta de investigación si es posible promover una cultura de igualdad de género como tema transversal en las asignaturas de la Licenciatura en Ciencias Empresariales. Es decir, si el tema de género puede promoverse de manera permanente desde las diferentes asignaturas cursadas durante el proceso formativo de los estudiantes. La hipótesis es que el estudio de caso es una estrategia didáctica que hace posible promover y/o fortalecer de manera transversal -permanente - la igualdad de género en la comunidad universitaria.

La hipótesis se desencadenó en virtud de que es una tarea común dentro del desarrollo curricular el modelar estrategias didácticas que armonicen con el tipo de evaluación que se propone. Pero independientemente del modelo curricular que se postule las estrategias didácticas son parte fundamental de la composición del currículum en tanto se corresponden a los contenidos que se han seleccionado. Frida Díaz distingue dentro de las estrategias didácticas las estrategias de enseñanza y las estrategias de aprendizaje, sobre ellas señala:

Ambos tipos de estrategias, de enseñanza y de aprendizaje, se encuentran involucradas en la promoción de aprendizajes significativos a partir de los contenidos escolares; aun cuando en el primer caso el énfasis se pone en el diseño, programación, elaboración y realización de los contenidos a aprender por vía oral o escrita (lo cual es tarea de un diseñador o de un docente), y en el segundo caso la responsabilidad recae en el aprendiz (Díaz Barriga Arceo & Hernández Rojas, Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista., 2002, pág. 80).

Para Pimienta Prieto (2012) dentro de las estrategias de enseñanza- aprendizaje universitarias pueden distinguirse las estrategias para indagar sobre conocimientos previos, las estrategias que

¹ Según datos no publicados del Departamento de Control Escolar de la Universidad del Papaloapan.

promueven la comprensión mediante la organización de la información, las estrategias grupales y las metodologías activas para contribuir al desarrollo de competencias. Dentro de estas últimas ubica y describe al Estudio de caso. Al respecto detalla:

Los estudios de caso constituyen una metodología que describe un suceso real o simulado complejo que permite al profesionalista aplicar sus conocimientos y habilidades para resolver un problema. Es una estrategia adecuada para desarrollar competencias, pues el estudiante pone en marcha tanto contenidos conceptuales y procedimentales como actitudes en un contexto y en una situación dados (Pimienta Prieto, 2012, pág. 137).

Sergio Tobón, estudioso de temas educativos como la didáctica, afirma que el estudio de caso “Permite entender el abordaje de un problema en un caso concreto.” (Tobón Tobón, 2010, pág. 76). De ahí que el estudio de caso sea una herramienta útil para la promoción de temas transversales y que ya cuenta con cierta cultura de uso al incorporarse de forma frecuente en el estudio teórico de diversos temas de carreras tales como la de Ciencias Empresariales, y particularmente en el estudio en ella de la administración de mercados. Así, que la investigación que se elaboró ha tenido como objetivo el valorar el impacto del estudio de caso como una herramienta para la formación en igualdad de género en estudiantes de educación superior en el área empresarial.

Materiales y Métodos

El libro Administración de ventas, novena edición, de Mark W. Johnston y Greg W. Marshall organiza tres grandes apartados para el estudio de la organización de las ventas: Formulación de un programa de ventas, Implementación del programa de ventas y Evaluación del programa de ventas. A su vez, se desagrega en temas y se organiza en capítulos de estudio. Para cada una de las tres partes se ofrecen como herramienta didáctica casos de estudio. Cada parte cuenta con tres casos de estudio. La parte dos del libro, *Implementación de programas de ventas*, pretende el aprendizaje del desempeño del vendedor, relativa al comportamiento, percepciones de roles, satisfacción y el cómo motivar a la fuerza de ventas; así como incluye el estudio de las características personales y aptitudes para las ventas, específicamente los criterios para seleccionar vendedores. Aunado a ello se revisa el procedimiento de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, la capacitación en ventas (objetivos, técnicas y evaluación) y la

compensación e incentivos para el vendedor. Como herramienta de comprensión de los temas dentro de los tres casos de estudio se halla el caso titulado *California Credit Life Insurance Group*, el cual ofrece la posibilidad de reflexionar varios de los temas revisados en la segunda parte del libro, empujar a la toma de decisiones, alentar a la argumentación y también comprender la importancia de la mirada de género dentro de las empresas, pues el caso problematiza en torno a un conflicto de una demanda presentada por discriminación sexual por una vendedora de la empresa. Debido a esas características del texto y del caso se decidió realizar una investigación exploratoria a partir del uso y discusión del caso *California Credit Life Insurance Group* con un grupo focal de estudiantes de la Licenciatura en Ciencias Empresariales. El grupo estuvo integrado por 25 estudiantes, de las cuales 20 eran mujeres (80%) y 5 hombres (20%). La media de edad del grupo fue de 19.8 años, y la moda de 19 años. 24 de las participantes son originarias de Oaxaca. El grupo se conformó a partir de una convocatoria de inscripción libre a talleres que se ofrecieron en el 2018 como parte de las actividades del programa de género universitario que opera periódicamente condicionado a la existencia de recurso PROFOCIE. Para cuando el taller fue ofrecido ninguno de los participantes había cursado la materia Administración de mercados, cuyos referentes teóricos fueron los que dieron pauta a la elección del texto y la oferta del taller para este estudio. Al finalizar el taller los estudiantes leyeron sus reflexiones en el auditorio universitario frente al resto de la comunidad de la Licenciatura en Ciencias Empresariales. Dos fueron las consignas asignadas para redactar y posteriormente leer, y fueron éstas: *“En materia de género no me gusta que las mujeres trabajadoras, empresarias o que trabajan en una empresa...”*, *“A fin de mejorar la condición de las mujeres yo propongo...”*. Las frases completadas dieron pauta a un análisis de contenido que permitió identificar las preocupaciones centrales del grupo de estudio con respecto al género y la empresa.

Resultados

Teóricamente el caso *California Credit Life Insurance Group* ofrece al lector elementos para reflexionar en torno a los problemas y oportunidades que experimentan las mujeres en las ventas; hace visibles algunos posibles problemas legales que pueden derivarse cuando el género no es una consideración importante al interior de las empresas, como demandas por discriminación o

acoso sexual; enseña la posibilidad de construir políticas de oportunidades de igualdad en el empleo, y muestra la relación que existe entre la igualdad de género con respecto a temas como la satisfacción en el trabajo, el conflicto de roles o la ambigüedad de funciones. Asimismo, empuja al lector que está formándose en la administración de ventas a mejorar la toma de decisiones a partir de ejercicios informados por fuentes diversas como los actores, mujeres y hombres; los sistemas de apoyo computarizado para la administración de las relaciones con los clientes; estudios realizados en la materia y sesiones y/o entrevistas con grupos focales. Invita, además, a valorar tanto información cuantitativa como cualitativa para una toma de decisiones informada. Y, sobre todo, indica posibles rutas para que los tomadores de decisiones en las compañías interesadas en la igualdad de género hagan evaluable y efectiva una política, tales como desagregar información por sexos, establecer lineamientos inclusivos en temas tales como la contratación, remuneración y promoción.

El caso resulta altamente didáctico porque al incluirse en él ejemplos de respuestas varias de hombres y mujeres de grupos focales sobre la percepción de mujeres y hombres de la tarea en ventas y el apoyo que se recibe de gerentes se va más allá de la apropiación teórica del desempeño del vendedor, el comportamiento, percepciones de roles y satisfacción en la empresa. Durante la lectura de reporte de las opiniones de los grupos focales de hombres y mujeres el estudioso de la administración en ventas descubrirá a partir de la opinión de 9 mujeres las dificultades que ellas enfrentan en algunos escenarios al ejercer como profesión las ventas; mientras que la voz de 11 hombres dan a conocer algunos prejuicios que éstos guardan sobre las mujeres, así como permiten observar que si bien los prejuicios no son generalizados a todos ellos, sí hay una mayoría que los piensan y ejercen, derivando en algunos casos en violencia laboral hacia las mujeres. Se suma en el caso un segundo grupo de 11 mujeres que verterán su opinión sobre sus sentimientos, actitudes y problemas en la empresa. Al referirse las experiencias en ventas las mujeres manifiestan las siguientes dificultades: complicaciones del ejercicio de la actividad por las exigencias de viaje en la profesión, atención a los niños o al marido; prejuicios de varones hacia la actividad que realizan (quienes piensan que deberían estar en casa cosiendo o cocinando o trabajar como secretaria y no como vendedora); demérito en sus logros por varones (quienes piensan que sus logros son consecuencia de la buena suerte y no de sus talentos

y trabajo); problemas de credibilidad (por su ser mujer); acoso sexual; dificultades en el trato con clientes varones por prejuicios culturales (dificultades en las invitaciones a cenas de negocio, el pago de la cuenta); conflictos para integrarse a equipos de ventas de varones; evaluaciones de desempeño poco equitativas (ya sea porque el jefe no es capaz de criticar el desempeño por ser mujer o porque se pide ser una súper mujer, suponiendo con ello que puede convertirse en un hombre). En cuanto a las opiniones de varones sobre las mujeres vendedoras se revelaron los siguientes prejuicios: sorpresa de que las mujeres tengan éxito en la tarea; depreciación de la capacidad intelectual de las mujeres (evidenciadas en frases tales como “la mayoría de ellas es realmente listas”, “cosita”); percepción de que se tiene que ser ruda para poder vender cierto tipo de productos, como maquinaria pesada; convicción de que el sitio de la mujer es en el hogar; dificultad en la comprensión de la igualdad de derechos (señalando injusto, por ejemplo, de que las mujeres gocen de un permiso de maternidad sin deparar en su discurso en las paternidades); suposiciones injustificadas de que las mujeres en ventas son sólo motivo de adulterio y divorcio para los compañeros de oficina. Del segundo grupo de mujeres referidos en el caso de estudio se encontró que expresan dificultad para el ascenso (el tiempo para llegar a un punto, encontrar pocas gerentes mujeres en el área, desconocer los mecanismos de promoción o los aspectos de mejora de su desempeño); apoyo limitado del gerente (no recibir información de interés del gerente y constatar que otros colegas varones sí están informados); ser representadas como una amenaza para la estructura de poder de los hombres; poco reconocimiento del mérito (acusar que un puesto de una gerente mujer se debe al trabajo de los hombres que están bajo su mando); dificultad para entablar comunicación con pares de otro sexo; poca confianza en colaboradores; sufrir acoso por clientes. Con ocho páginas de extensión el caso de estudio seleccionado goza de amplias posibilidades de discusión en torno al tema.

Cuando el caso fue sociabilizado por el grupo focal en un taller de dos horas que culminó en la redacción de reflexiones a partir de dos frases incompletas, se encontraron los siguientes resultados como los más interesantes:

Al pedirles completar la oración “*En materia de género no me gusta que las mujeres trabajadoras, empresarias o que trabajan en una empresa...*”, los señalamientos más frecuentes fueron los relativos a no ser discriminadas y acosadas, como se refiere en los tres ejemplos siguientes:

“... sean acosadas, menospreciadas, discriminadas en sus lugares de trabajo; que sean excluidas de algunos puestos directivos o rechazadas por su condición y apariencia.” **Karla Denisse, 20 años, San Juan Bautista Tuxtepec**

“... sean acosadas, abusadas sexualmente, que no tengan las mismas oportunidades de empleo. Que aquellas personas de puestos superiores no les den oportunidad de crecer en su ámbito laboral, además que no cuenten con el apoyo que necesitan cuando deben criar a sus hijos y que tengan el riesgo de ser despedidas”. **Cristina Jaqueline, 20 años, Loma Bonita, Oaxaca**

“... sufran discriminación, ya que yo creo que pueden desempeñar cualquier actividad y no sólo las actividades del hogar.” **Reynaldo, 19 años, Cosolapa, Oaxaca**

Estas respuestas encontradas se pueden contrastar con la aportación de algunas estudiosas, y estudiosos del tema de género en las organizaciones y/o empresas. Así, Rodríguez Martínez expresa que

Las diferencias entre hombres mujeres por si dimorfismo sexual han justificado desigualdades sociales y culturales sobre las cuales se han establecido tareas, funciones y una consideración diferente para ambos sexos en todas las sociedades conocidas (Rodríguez Martínez, 2011, pág. 24).

Mientras Mercadé opina que

A pesar de todas las políticas de igualdad de oportunidades existentes, el hombre sigue dominando el mundo de los negocios y el empresarial, y la mujer encuentra barreras fuertemente enraizadas para acceder a los puestos de decisión, y todo tipo de obstáculos cuando intenta llegar a los círculos a partir de los que se organiza y dirige la vida económica del país.” (Mercadé, 1998, pág. 32). [...] Todavía hoy las mujeres nos vemos sometidas a un proceso constante de discriminación en el ámbito laboral que restringe las posibilidades de incorporarnos a cargos de responsabilidad y también del ejercicio de nuestro trabajo como empresarias. (Mercadé, 1998, pág. 33).

Y Díez señala que

Es curioso que, sin embargo, para los hombres, a diferencia de las mujeres, la formación y mantenimiento de una familia no supone ningún obstáculo en el ejercicio de una labor profesional en un puesto de trabajo, ya que éstos sólo se plantean una dedicación plena a esta última actividad, delegando en su pareja toda la responsabilidad del cuidado del hogar y de los hijos. (Díez Gutiérrez, Terrón Bañuelos, & Anguita Martínez, 2006, pág. 59).

Las reflexiones de los jóvenes y de los autores citados permiten evocar el tema de la conciliación laboral, que es en el siglo XXI una demanda pendiente en algunos países en vías de desarrollo.

Sobre la conciliación Moncó comenta que

De un modo u otro, cuando se habla de conciliación se hace referencia a acciones que permiten hacer compatibles tareas y ámbitos muy diferentes, marcados con lógicas distintas, pero en las que queda lejos la reflexión y el análisis de la igualdad o la desigualdad entre hombres y mujeres que se produce y reproduce por la práctica de tales medidas. (Moncó, 2011, pág. 210).

Otros temas que aparecen en la reflexión de las y los estudiantes tras el caso de estudio son la exclusión, menosprecio, subestimación, abuso, violencia, explotación, humillación, salario bajo,

maltrato, desvalorización o trato como objeto de las mujeres; temas todos que pueden correlacionarse entre sí, como se ilustra con los tres siguientes casos:

“... no se les dé los mismos salarios que a un hombre, aunque su labor sea la misma o que por ser mujer las denigren a cargos de oficinistas u otros cuando pueden ser iguales, tanto en capacidad como intelecto”. **Joel de Jesús, 19 años, San José Chiltepec, Oaxaca**

“... sean discriminadas por el hecho de ser del sexo opuesto, dado que ellas tienen capacidades, y eso de ser acosadas en su trabajo por tener un puesto superior o hacerla de menos cuando entra al ámbito laboral.” **Martha, 19 años, Arroyo de Banco, Oaxaca**

“...sean acosadas o subestimen sus capacidades; que les digan que son débiles para realizar alguna actividad; que las acosen por usar ropa escotada.” **Lisset, 20 años, Valle Nacional, Oaxaca**

Mc Dowell expresa que

En materia de género, los empleos no son neutrales; por el contrario, se crean para el hombre, o para la mujer, y para el conjunto de prácticas sociales que los constituyen y los mantienen, y asumen desde el principio características socialmente sancionadas, aunque variables, de feminidad y masculinidad. (McDowell, Género, identidad y lugar, 2000, pág. 200) [...] las mujeres ejercen un conjunto de actividades en las que encajan las características asociadas a la feminidad y al trabajo femenino, como, por ejemplo, la función de secretaria, considerada esencialmente femenina y desempeñada mayoritariamente por mujeres, hasta el punto de que se representa a los secretarios como una masculinidad rebajada y objeto de burla. Y no sólo porque el concepto se asocie al género femenino, sino porque se define en relación con la categoría de ‘jefe’, asociada también a un género, en este caso el masculino (McDowell, Género, identidad y lugar, 2000, pág. 206).

Y Mercadé señala que:

A pesar de todas las políticas de igualdad de oportunidades existentes, el hombre sigue dominando el mundo de los negocios y el empresarial, y la mujer encuentra barreras fuertemente enraizadas para acceder a los puestos de decisión, y todo tipo de obstáculos cuando intenta llegar a los círculos a partir de los que se organiza y dirige la vida económica del país. (Mercadé, 1998, pág. 32).

Las preocupaciones de las y los estudiantes retratan discusiones de interés aún vigentes en materia de género. Aunado a ello dos participantes incluyeron demandas como el respeto (2 menciones) y el reconocimiento (1 mención) a las mujeres:

“... sean discriminadas y no les den el respeto que se merecen, el reconocimiento y, más que nada, la justicia, por lo que valen. Además de que realizan lo mismo que sus compañeros (hombres) de trabajo y no se les pague de manera justa”. **Rosa Judith, 19 años, San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca.**

“...no tengan una imagen respetuosa y no respeten su dignidad.” **Carlos, 23 años, San Juan Bautista Tuxtepec.**
Díaz Barriga al documentar la participación femenina en el mundo laboral señala que

La ocupación de puestos de alta dirección por parte de mujeres no depende únicamente de la disponibilidad de plazas. Aquí es importante considerar las posibilidades reales que tienen las mujeres de acceder a la educación de nivel superior ya programas de capacitación técnica y profesional; así como las oportunidades reales que tienen de ocupar puestos para los que están capacitadas, y en consecuencia adquirir experiencia profesional. [...] De manera que a las mujeres no se les da la oportunidad de demostrar sus habilidades y conocimientos, y, por tanto, no puede adquirir la experiencia que se le exige (Díaz Barriga Sánchez, 2008, pág. 365 y 366).

La siguiente tabla muestra el resumen de los señalamientos del grupo con respecto a la frase *En materia de género no me gusta que las mujeres trabajadoras, empresarias o que trabajan en una empresa...*:

Tabla 1. Inconformidades en materia de género reportadas por estudiantes del área empresarial al pensar en las mujeres en la empresa

Señalamientos de lo que No les gusta	Menciones
Discriminadas o discriminación	15
Acosadas o acoso	10
Excluidas	5
Menospreciadas o subestimadas	3
Abuzadas o abuzo	3
Violencia	3
Explotadas	3
Humilladas	2
Salarios bajos o injustos	2
Maltratadas	1
Tratadas como objeto	1
Desvalorizadas	1

Elaboración propia, 2019

Ahora bien, al pedirles al grupo completar la frase *A fin de mejorar la condición de las mujeres yo propongo...* encontramos que una propuesta reiterada fue la de cambiar la forma de pensar sobre las mujeres, en algunos casos aludiendo a los pensamientos machistas, en otros al pensamiento de los hombres, a la mentalidad colectiva o a los integrantes de la empresa. Y en cuanto al pensamiento de las propias mujeres sólo hubo una alusión directa.

Rodríguez Martínez señala que

Lo que se espera de mujeres y hombres a lo largo de los tiempos es lo que constituye su posición social. Las diferencias entre los sexos se utilizan como base o argumento para construir las desigualdades entre hombres y mujeres, por ello se convierte a la vez en el centro del análisis de las teorías feministas (Rodríguez Martínez, 2011, pág. 13).

Es entendible, entonces, que una preocupación interesante reportada es el cambio de las formas de pensar. Los siguientes cinco ejemplos ilustran las expresiones utilizadas por los participantes con respecto a dicho aspecto:

Continua

“...cambiar los pensamientos machistas que dicen que una mujer no puede ejercer los mismos puestos que un hombre”. **José Alberto, 21 años, Pinotepa Nacional, Oaxaca**

“... que para cambiar las condiciones de las mujeres trabajadoras habría que cambiar la forma de ver de los integrantes de la empresa en general y dar pláticas, motivaciones, o cosas así e ir más allá de sólo el trabajo, sino desde adentro, de sus valores, ética, etcétera.” **Mayra Karol, 19 años, Loma Bonita, Oaxaca**

“...cambiar la forma de pensar de muchos hombres y mujeres, ya que el abuso puede ser por personas del mismo sexo. Trabajar en equipo y mantener un diálogo mutuo, ya que la mejor forma de transformar situaciones malas a buenas es dialogando”. **Elionor, 20 años, San José Chiltepec, Oaxaca.**

“... cambiar la manera de pensar de las personas, que las mujeres se den a valer y que no se queden estancadas, para que vean que también podemos hacer un gran cambio”. **Nancy, 20 años, San Lucas Ojitlán, Oaxaca.**

“... que las mujeres que reciben algún tipo de violencia denuncien a alguna delegación, para ayudarlas y solucionar el problema. De igual manera deberíamos de cambiar nuestra forma de pensar.” **Yhadira, 21 años, San Lucas Ojitlán, Oaxaca.**

Con respecto al cambio de políticas de las empresas, encontramos los siguientes cinco comentarios:

“...políticas para las empresas, hacer conciencia de cada uno de nosotros y cambiar nuestras formas de pensar.” **Reynaldo, 19 años, Cosolapa, Oaxaca**

“... cambiar políticas en la empresa para que haya más respeto hacia la imagen de las mujeres que en ella laboren; y escuchar sus propuestas (que su voz sea escuchada)”. **Carlos, 23 años, San Juan Bautista Tuxtepec**

“... cambiar las políticas de la empresa, que sean justas y equitativas”. **Itzel Guadalupe, 20 años, Arroyo Choapam, Oaxaca.**

“... cambiar las políticas rígidas de una empresa, en las cuales se mencionen o hagan referencia a estar todo el resto del día laborando con su supervisor o patrón [...]” **Itzel Anahí, 19 años, San Juan Bautista Tuxtepec**

“... cambiar las políticas o que las empresas cuenten con políticas sobre igualdad de género, y además nosotras como mujeres respetarnos, persistir, ser constante para que se haga el cambio.” **Domitila, 21 años, Villa Sola de Vega, Oaxaca**

Díez & all señalan que

En las organizaciones y empresas todo se configura en torno a una lucha competitiva cuyo objetivo primario y sustancial es vencer o triunfar sobre el adversario. Se asemeja a la estructura militar y a la de los deportes de competición. Éste es un modelo esencialmente masculino. De hecho, los rasgos que se han venido definiendo como propios de este tipo de dirección y liderazgo siempre han estado asociados a las características que tradicionalmente se han atribuido a los hombres (determinación, fuerza, seguridad en sí mismo, etc.). (Díez Gutiérrez, Terrón Bañuelos, & Anguita Martínez, 2006, pág. 72).

Por lo que el cambio de políticas en las organizaciones hace sentido como propuesta de este colectivo joven tras la lectura del caso de estudio. El resto de las soluciones propuestas han sido

diversas, pero todas se vinculan a preocupaciones pertinentes en materia de género en el siglo en curso.

Joel de Jesús, 19 años, San José Chiltepec, Oaxaca propone “...cambiar las condiciones de los trabajos para que sea una igualdad.”; **José Alberto, 21 años, Pinotepa Nacional, Oaxaca** propone “...cambiar los pensamientos machistas que dicen que una mujer no puede ejercer los mismos puestos que un hombre”; **Jorge Antonio, 20 años, Santa María Jacatepec, Oaxaca** propone “...que todas las empresas tengan un lugar igual para hombres y mujeres para asumir cualquier puesto.” Mercadé a finales del siglo XX señalaba:

[...] tanto las empresas privadas como la Administración pública aún se decantan mayoritariamente para contratar hombres para cargos de responsabilidad, aunque las mujeres candidatas al puesto de trabajo tengan igual o superior formación que los aspirantes masculinos. Las razones aducidas a menudo tienen que ver con la evitación de los conflictos que la presencia de la mujer directiva puede causar entre sus colegas o subordinados. Incluso algunas mujeres directivas prefieren contratar preferentemente a hombres, por la fuerza de la costumbre o por inercia [...] (Mercadé, 1998, pág. 31).

Guadalupe, 20 años, San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca proponen “... cambiar el trato y que las leyes se mejoren para que los derechos sean igualitarios.” Díez señala que “La igualdad de oportunidades legal, por sí sola no cambiará la cultura organizativa” (Díez Gutiérrez, Terrón Bañuelos, & Anguita Martínez, 2006, pág. 102). Sin embargo, es un tema no sólo de legislación sino de conocimiento de derecho para las poblaciones estudiantiles, y de cultura.

Otro tema encontrado en las propuestas juveniles fue educar, así como el de incorporar u ofrecer actividades formativas en materia de género en las empresas:

“... que desde el punto de la niñez de los individuos sean educados de manera equitativa, con pensamientos accesibles y abiertos al cambio, con la idea de que tanto el hombre como la mujer en sus distintas edades sean iguales en todos los aspectos. Con ello pienso que al menos se radicaría en menor cantidad y habría una convivencia sana y adecuada para mejorar el ambiente de una empresa, incluso el de un hogar.” **Rina, 18 años, María Lombardo, Oaxaca.**

“... la forma de pensar... poner escenarios para que puedan entenderlo... educar desde casa e inculcar valores”. **Laura Gemma, 19 años, Ciudad de México.**

Rodríguez Martínez opina que

En la construcción de la identidad de los sujetos y agentes de la educación o no se puede considerar como característica única o central el género. Las condiciones materiales de su vida y la experiencia del mundo son las que contribuyen a elaborar sus creencias y teorías a través de las cuales interpretan la educación” (Rodríguez Martínez, 2011, pág. 18).

Y sin embargo “La escuela ha colaborado y colabora, de forma a veces explícitas y otras más ocultas, a la generación de expectativas diferentes para chicos y chicas” (Rodríguez Martínez, 2011, pág. 73). La siguiente tabla muestra el resumen de los señalamientos del grupo con respecto a la frase *A fin de mejorar la condición de las mujeres yo propongo...*

Tabla 2. Propuestas en materia de género reportadas por estudiantes del área empresarial al pensar en las mujeres en la empresa

Señalamientos de lo que proponen	Menciones
Cambiar la forma de pensar sobre las mujeres	10
Proponer o cambiar políticas de la empresa	5
Incorporar u ofrecer actividades formativas en materia de género (conferencias, talleres, pláticas, etcétera)	3
Darse a valorar	3
Reconocer el trabajo de las mujeres	2
Educar en género	2
Establecer lugares iguales para hombres y mujeres en la empresa	1
Cambiar condiciones de trabajo	1
Cambiar el trato hacia las mujeres	1
Proporcionar oportunidades a las mujeres	1
Ofrecer los mismos beneficios o prestaciones a hombres y mujeres	1
Imponer castigos a acosadores	1
Denunciar la violencia	1
Cambiar o mejorar las leyes	1
Instalar cámaras de seguridad	1
Mejorar sus salarios	1
Remunerar de manera justa	1
Poseer libertad de decisión	1
Aplicar la igualdad de género	1
Inculcar valores	1
Clasificar actividades	1

Elaboración propia, 2019

Conclusiones

El ejercicio de frases incompletas a partir de un caso de estudio para el área de administración de mercados permite evidenciar que es posible promover una cultura de igualdad a partir de la inclusión del tema de género de forma transversal al seleccionar materiales y estrategias didácticas que lleven a pensar en la vinculación del tema de una disciplina con los problemas cotidianos en la empresa vinculados al género, muchos de los cuales ya son materia de estudio para diversos teóricos como se retrata en la descripción de resultados.

Rodríguez Martínez señala que

Cómo son interpretadas las diferencias y cuál es el proyecto político de una sociedad para sus ciudadanos y ciudadanas tiene importantes consecuencias para la definición que hacemos de currículum, del conocimiento y sobre la propuesta ética de una educación que tenga como norte la justicia social. (Rodríguez Martínez, 2011, pág. 24).

Una de las dificultades más serias de las instituciones en educación superior es la formación en valores, pues supone a veces diversas contradicciones. Los procesos de evaluación de conocimientos y habilidades resultan relativamente más sencillos que aquellos en donde se implican actitudes y valores, pues estos últimos están condicionados por factores diversos que posicionan al sujeto a un ejercicio ontológico de difícil calificación por el carácter subjetivo que dicho ejercicio implica. A consecuencia, como señala FainHolc

La práctica educativa cotidiana necesita de un trabajo formativo, esforzado y sistemático para lograr la equidad, hecho que resulta difícil debido a: a) falta de visibilidad a causa de la discriminación de género que, de los objetivos y contenidos didácticos, metodologías y prácticas de enseñanza poseen [...] (FainHolc, 2011, pág. 72).

Pues es importante recordar que también las y los profesores requieren una mayor consciencia del ser para reconocer los riesgos de ciertos prejuicios arraigados culturalmente durante el acompañamiento formativo: cómo deben sentarse las mujeres, qué tipo de profesiones son adecuadas para las mujeres, qué ropa es inadecuada para las estudiantes, entre otros.

FainHolc observa que

Todo material didáctico describe y recorta un tipo de realidad social, formas de organizarse, valores, modos de comunicarse y de expresar emociones, etc.

De este modo, muestra modelos de vida y, como los *jingles* publicitarios, penetra de forma inconsciente, configurando una imagen de género. Todas estas imágenes, a fuerza de repetirse, acaban no solo imponiéndose sino impidiendo que se pueda concebir o ver las cosas de otro modo. (FainHolc, 2011, pág. 81)

Es deseable del profesorado un mayor compromiso con temas trascendentales del siglo para el planeta, como: el cuidado del medio ambiente, la inclusión y la justicia social, la paz entre otros; o para el país, como: la corrupción, la violencia o el género. Y parte de ese compromiso habrá de

asumirse en lo que algunos autores llaman “currículo oculto,” mientras que algunos otros para trascender deberán buscar la transversalidad en los contenidos formativos del proyecto universitario. En este pequeño estudio las y los estudiantes demuestran como un material didáctico planificado para el aprendizaje de un tema empresarial deriva en reflexiones fundamentales en la discusión de género en el siglo en curso, lo que implica mayor consciencia del ser al abrir la oportunidad de la discusión sobre los prejuicios, sentimientos y actitudes en las empresas y los problemas que pueden derivarse en torno a ellos a partir de una problemática crucial.

Es importante no olvidar que

Cuando el patriarcado de coerción deja de actuar a través de la legislación y de las prohibiciones expresas y discriminatorias para las mujeres, el patriarcado de consentimiento sigue instalado a través de los hábitos y las ideologías sexuales y forma parte de las creencias de hombres y mujeres y de la cultura de las instituciones que convierten en un determinismo natural lo que solo es consecuencia de una construcción social diferenciada.” (Rodríguez Martínez, 2011, pág. 17).

Hemos caminado en México ampliando el marco legislativo para la igualdad de género, pero el tema de género es aún una faena naciente en el ámbito escolar, tan sencillo de ilustrar al referir acoso de profesores a estudiantes, un tema doloroso y vigente en las instituciones de educación superior en el país. Para transitar a estados más justos será necesario un cambio en la cultura de las instituciones educativas y la transversalidad del tema de género puede ser una base en el alcance de dicho propósito.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha propuesto desde 1999 cuatro pilares educativos, y uno de ellos es aprender a ser, que se explica como el hecho de que

Todos los seres humanos deben estar en condiciones, en particular gracias a la educación recibida en su juventud, de dotarse de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio, para determinar por sí mismos qué deben hacer en las diferentes circunstancias de la vida. (Delors, 1996, pág. 98).

Una circunstancia fundamental que habrán de enfrentar las y los jóvenes de la Licenciatura en Ciencias Empresariales son los prejuicios de género en la cultura empresarial en México.

A nivel Latinoamérica, de igual manera, el proyecto *tunning*, el proyecto independiente más referido para el diseño curricular de educación superior bajo el enfoque por competencias, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos, en donde participaron más de 230 académicos y responsables de educación superior

de Latinoamérica es un referente importante para el desarrollo del ser. Dentro de este proyecto se ha propuesto competencias específicas y genéricas para académicos y estudiantes. Las competencias específicas son relativas o concretas al área de estudio profesional y las genéricas, relativas a las necesarias para una formación integral. De las 27 competencias genéricas que el proyecto propone, una alude a la Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad; mientras que para el ámbito de la administración de empresas se propone como una de las 20 competencias específicas el Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno (Conferencia Europea de Educación Superior, 2018)

Hablar de género puede ser un ejercicio de fomento al desarrollo del pensamiento autónomo y crítico, como se evidencia al leer a Anahí, de 20 años, de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca: "... que la empresa reconozca la igualdad de género laboral y que se cambien las condiciones de ver a las mujeres como amas de casa. Todas son y tienen capacidades extraordinarias", o al resto de estudiantes en el grupo muestra; pero también un ejercicio de respeto por la diversidad y la multiculturalidad y de identificación de aspectos éticos y culturales de impacto entre la organización y el entorno, como se ilustra con las letras de Karla Denisse, de 20 años, de San Juan Bautista Tuxtepec: "... que se inicie cambiando la mentalidad colectiva, ya que esta es clave en estas situaciones. Desgraciadamente, si la sociedad no cambia, por mucho que la empresa intente, la cosa no mejorará". Que se inicie, entonces, como propone Denisse, con el cambio de la mentalidad colectiva, tomando parte las instituciones con la posibilidad de la inclusión del tema de género como un eje transversal presente en los contenidos didácticos, metodologías y prácticas de enseñanza. Se ha probado aquí que, al menos, el estudio de caso es una estrategia didáctica que hace posible promocionar y fortalecer de manera transversal la igualdad de género en la comunidad universitaria.

Bibliografía

Conferencia Europea de Educación Superior. (2018). *Tuning América Latina. 2011-2013 Innovación educativa y social*. Recuperado el 18 de Abril de 2018, de Tuning América Latina: <http://www.tuningal.org/>

- Delors, J. (1996). Los cuatro pilares de la educación. En UNESCO, *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI* (págs. 91-103). Madrid: Santillana- UNESCO.
- Díaz Barriga Arceo, F., & Hernández Rojas, G. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Díaz Barriga Arceo, F., & Hernández Rojas, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Díaz Barriga Sánchez, C. (2008). La redefinición del rol femenino como base de la transformación del modelo económico. En C. Fonseca Hernández, & M. L. Quintero Soto, *Temas emergentes en los estudios de género* (págs. 349-388). Ciudad de México: Porrúa.
- Díaz Barriga, Á. (2015). *Currículum: entre utopía y realidad* (Primera ed.). Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Díez Gutiérrez, E. J., Terrón Bañuelos, E., & Anguita Martínez, R. (2006). *La cultura de género en las organizaciones escolares*. Barcelona: Octaedro.
- FainHolc, B. (2011). *Educación y género. una perspectiva social, cultural y tecnológica*. Buenos Aires: Lugar.
- Huerta Mata, R. M. (2017). Ingreso y permanencia de las mujeres en la matrícula universitaria en México. *Revista de El Colegio de San Luis*, 281-306.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2006). *El reto de la equidad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Johnson, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Jonhston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*. México: Mc Graw Hill.
- McDowell, L. (2000). *Género, identidad y lugar*. Madrid: Ediciones cátedra.
- McDowell, L. (2000). *Género, identidad y lugar*. Madrid: Ediciones cátedra- Universidad de Valencia.
- Mercadé, A. (1998). *Mujer emprendedora*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mingo, A. (2010). Hilvanes de género en la experiencia escolar. En A. Mingo, *Desasosiegos* (págs. 153-198). Ciudad de México: IISUE UNAM.

- Moncó, B. (2011). *Antropología del género*. Madrid: Síntesis, S.A.
- OCDE. (2015). "Gender equality". *Trends Shaping Education 2015 Spotlight 7*. Obtenido de OCDE: https://www.oecd-ilibrary.org/education/gender-equality_ea1ec35f-en
- OCDE. (2018). *Gender wage gap*. Obtenido de OCDE: <https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>
- OCDE. (2019). *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. Obtenido de OCDE: <https://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/>
- ONU. (2015). *La ONU en acción para la igualdad de género en México*. Ciudad de México: ONU.
- ONU MÉXICO. (2019). *ONU MÉXICO*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas, México: <http://www.onu.org.mx/onu-mexico/>
- Pimienta Prieto, J. H. (2012). *Estrategias de enseñanza- aprendizaje*. Ciudad de México: Pearson.
- Rodríguez Martínez, C. (2011). *Género y cultura escolar*. Madrid: Morata.
- Seara Vázquez, M. (2009). *Un nuevo modelo de universidad*. Huajuapán de León: Publicaciones del SUNEО.
- SEP. (2019). *Dirección de Fortalecimiento Institucional: POFOCIE*. Obtenido de Secretaría de Educación Pública : <https://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/PROFOCIE.htm>
- Stromquist, N. P. (2010). Políticas educativas y género: un análisis comparativo de las intenciones y conductas del Estado. En A. Mingo, *Desasociados. Relaciones de género en la educación* (págs. 30-55). Ciudad de México: IISUE UNAM.
- Tobón Tobón, S. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. Estado de México: Prentice Hall.