



Prácticas curriculares y techos de cristal en la formación escolar y profesional de mujeres en la dirección académica en las escuelas del oriente del Estado de México

Erika Garduño Orosco¹

Carla Macias González²

Ana Fabiola Gómez Hernández³

Resumen

Este ejercicio de investigación se analiza cómo las prácticas curriculares influyen en la reproducción de los techos de cristal que enfrentan las mujeres en su camino hacia cargos de dirección académica en el oriente del Estado de México. A través de un enfoque cualitativo y el uso del método de estudio de caso, se exploran las experiencias de cuatro directoras (dos de nivel básico y dos de nivel superior), haciendo visibles las barreras estructurales, simbólicas y culturales que condicionan sus trayectorias escolares y profesionales. Se destaca cómo el currículum oculto, los estereotipos de género y la falta de referentes femeninos en puestos de liderazgo influyen en la autopercepción, las aspiraciones y el desarrollo profesional de las mujeres. Los hallazgos evidencian que, pese a contar con formación y experiencia, muchas directoras enfrentan discriminación por género y edad, sobrecarga de responsabilidades y escaso reconocimiento institucional, lo que limita su participación plena en la toma de decisiones.

Palabras clave: Práctica Curricular, Techos De Cristal, Formación Académica.

Introducción

El Estado de México es un lugar en donde la equidad de género es un ideal aún en construcción, las trayectorias escolares y profesionales de las mujeres siguen estando marcadas por profundas desigualdades en donde persisten barreras estructurales y

¹ Estudiante del 9 semestre de la Licenciatura en educación en la Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Chimalhuacán, e-mail. gardunooroscoerika@gmail.com

² Antropóloga Social, pedagoga, maestra en educación, doctora en educación, profesora en la Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Chimalhuacán, e-mail. carlamacias157@gmail.com

³ Licenciada en Educación, estudiante del tercer cuatrimestre de la maestría en Educación, Orientadora Técnica en el CBT. No.6 de Chalco. E-mail. aloibaflaca@hotmail.com



simbólicas que limitan su acceso a posiciones de liderazgo, especialmente en contextos tradicionalmente masculinizados como la dirección académica.

Uno de los obstáculos más persistentes e invisibles es el nombrado techo de cristal, concepto que alude a aquellas estructuras no visibles que frenan el ascenso de las mujeres a cargos de alto nivel, pese a su preparación y experiencia (Romero, 2002).

El techo de cristal en la educación adquiere una relevancia particular cuando se reconoce en regiones como el oriente del Estado de México donde existen factores culturales, sociales y económicos que refuerzan estereotipos de género y condicionan las oportunidades profesionales de las mujeres.

A pesar de que la mayoría del personal docente en los niveles básicos y nivel superior está compuesta por mujeres, la ocupación de cargos directivos por parte de ellas continúa siendo limitada, evidenciando que el mérito académico y la experiencia no bastan para acceder equitativamente al poder dentro de las instituciones (Cuevas, García y Leulmi, 2014).

Este artículo busca analizar cómo las prácticas curriculares contribuyen a reproducir o desafiar estos techos de cristal debido a que la formación académica de las mujeres en la educación no solo configura su perfil profesional, sino que también moldea su autopercepción, aspiraciones y estrategias de liderazgo. Sin embargo, dicha formación suele estar atravesada por un currículum oculto que refuerza la subordinación de lo femenino y la autoridad masculina (Martínez, Escobedo y Villagrán, 2024). La escuela, como espacio de socialización, no está exenta de reproducir roles tradicionales de género que colocan a las mujeres en desventaja simbólica desde las primeras etapas de su desarrollo académico.

Lo preocupante es que estas desigualdades no solo afectan a las mujeres sino también a la calidad del sistema educativo, al desaprovecharse el talento y las capacidades de quienes han demostrado compromiso, preparación y liderazgo. La reproducción de estereotipos de género en el acceso al poder no solo perpetúa injusticias, sino que también limita la diversidad en la toma de decisiones, afectando el desarrollo institucional y la equidad educativa.

Por todo ello, se vuelve urgente visibilizar y analizar las experiencias de las mujeres que han alcanzado cargos de dirección académica en esta región del país. ¿Cómo han sorteado las barreras visibles e invisibles en sus trayectorias? ¿Qué papel juega la formación escolar



y profesional en la construcción de su liderazgo? ¿Qué obstáculos persisten y cómo los enfrentan en su práctica cotidiana? Responder a estas preguntas no solo aporta al conocimiento académico sobre género y educación, sino que también permite proponer estrategias más justas y efectivas para transformar las estructuras institucionales.

Metodología

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo para comprender, desde la perspectiva de las participantes, las experiencias de mujeres en cargos académicos ante los techos de cristal. Su alcance es descriptivo, pues busca identificar factores culturales y estructurales que los perpetúan. Según Hernández Sampieri et al. (2014, p. 92), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

Con un diseño sincrónico, el estudio se centra en cuatro directoras académicas (dos de primaria y dos de nivel superior) del oriente del Estado de México, seleccionadas mediante muestreo intencional. Se empleó el estudio de caso, ya que “permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real” (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010, p. 32). La recolección de datos se hizo mediante entrevistas estructuradas con preguntas abiertas sobre barreras, apoyos y cambios necesarios para eliminar los techos de cristal.

Desarrollo

Techos de cristal

En 1978, Marilyn Loden introdujo el concepto de “techo de cristal” para describir las barreras invisibles que limitan las aspiraciones profesionales de las mujeres. Loden argumentó que estas barreras no son de carácter personal o psicológico, sino que tienen un origen cultural, basado en normas y estereotipos sociales arraigados. Según Martínez, Escobedo y Villagrán (2024), “Las barreras que enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional son principalmente culturales, lo cual muestra cómo la sociedad continúa sosteniendo expectativas y limitaciones de género” (p.5).

El “techo de cristal” de acuerdo con Martínez, Escobedo y Villagrán (2024, p. 5) se presenta como un obstáculo invisible, producto del sesgo y la discriminación, que genera una disparidad en la representación de hombres y mujeres en puestos de liderazgo. Las mujeres, a pesar de estar altamente capacitadas, enfrentan limitaciones significativas para acceder a roles de poder y toma de decisiones. explican que “El techo de cristal es un

obstáculo invisible, impuesto por normas sociales que impiden que las mujeres accedan a posiciones de liderazgo, a pesar de sus habilidades y competencias"



Formación académica

La formación académica desempeña un papel crucial en el desarrollo profesional, aunque no siempre garantiza la igualdad de condiciones la educación no solo transmite conocimientos, sino que también se realiza la "reproducción social y de la acción del sistema de enseñanza contribuye a la reproducción de la estructura social" (Molina, 2016, p. 961) en el caso de las mujeres, esta dinámica se traduce en limitaciones y estereotipos que condicionan sus decisiones académicas desde edades tempranas.

En este sentido, la formación académica no es un proceso neutral, sino un espacio donde se inscriben y perpetúan los estereotipos de género. A través del currículo, de las prácticas escolares y de las expectativas docentes y familiares, las mujeres aprenden desde edades tempranas a ubicarse en ciertos roles y a evitar otros, especialmente aquellos que implican poder y liderazgo.

Uno de los efectos más notorios de esta limitación estructural es la escasa representación de mujeres en cargos directivos, a pesar de tener una formación académica igual o incluso superior a la de sus colegas varones. Las mujeres que aspiran a ocupar puestos de liderazgo educativo enfrentan techos invisibles los llamados techos de cristal que les impiden avanzar con la misma facilidad.

Además, estas barreras no solo son externas, sino que se interiorizan. Muchas mujeres, incluso altamente capacitadas, dudan de sus propias habilidades debido a la falta de referentes femeninos en el liderazgo escolar y a las presiones sociales que enfrentan.

Práctica curricular

La práctica curricular se define como la materialización del currículo formal en contextos educativos reales, donde docentes y estudiantes interactúan mediante adaptaciones pedagógicas. Según Estévez et al. (2003), es el proceso que "contrasta el plan de estudios formal con su implementación, considerando las dinámicas de enseñanza-aprendizaje, métodos didácticos y percepciones de los actores educativos".

Este concepto implica una relación dialéctica entre teoría y acción, ya que, como señala Gimeno Sacristán (s. f.), "el currículum cobra significado en la praxis a través de tareas escolares que estructuran la experiencia educativa".



La práctica curricular no es estática: exige reflexión constante. Fernández (2010) destaca que “la praxis curricular representa el centro del trabajo docente, donde se generan estrategias metodológicas y relaciones que determinan el aprendizaje real”. Esto se vincula con la idea de que “el diseño curricular solo tiene sentido cuando se aplica, demostrando cómo los profesores innovan desde su autonomía en el aula”.

Según Aza Mejía y Suárez Estévez (2024), la práctica curricular con enfoque de género debe generar aprendizajes que fomenten comportamientos, actitudes y valores que propicien una visión más humanista y equitativa, impactando directamente en la formación integral de los profesionales universitarios, lo cual se convierte en un imperativo social y educativo:

El enfoque de género ante las demandas sociales actuales exige que en la educación sean utilizadas formas de aprendizajes que generen comportamientos, actitudes y valores que propicien en el ser humano una visión más humanista y equitativa; lo que impactará de manera directa en la formación integral de los profesionales universitarios (p. 8).

Este enfoque busca desmontar modelos sexistas que discriminan y promover vínculos equitativos, garantizando iguales oportunidades para intervenir en contextos familiares, escolares y sociales, independientemente del género:

La educación con enfoque de género debe desmontar el modelo sexista, que discrimina y propiciar vínculos equitativos, teniendo iguales oportunidades para intervenir en las diversas actividades del contexto familiar, escolar y social, para garantizar un desarrollo pleno e integral, con independencia de si es un hombre o una mujer (p. 12).

En el contexto de la formación escolar y profesional de mujeres en la dirección académica, estas prácticas curriculares con perspectiva de género son fundamentales para visibilizar y superar los techos de cristal que limitan su acceso y desarrollo en cargos de liderazgo. La práctica curricular, entonces, no solo transmite conocimientos, sino que también debe transformar las estructuras y relaciones de poder presentes en la educación, promoviendo una cultura organizacional inclusiva y equitativa.



Resultados

Cosmovisión de la primaria

Desde la cosmovisión del nivel primaria, la figura de la dirección implica no solo autoridad sino cercanía, sensibilidad y compromiso cotidiano con la comunidad escolar. Sin embargo, para muchas mujeres jóvenes asumir este rol representa un reto que va más allá de las funciones administrativas.

La informante 4 relata que, al asumir el cargo con apenas 28 o 29 años, enfrentó fuertes prejuicios por su edad y género. Docentes, supervisores e incluso padres de familia dudaban de su capacidad: *¿y esta muchachita qué nos va a venir a enseñar?, ¿cómo es que va a trabajar?* (informante 4, 12 enero 2025).

Este testimonio ilustra con claridad el fenómeno del techo de cristal, donde las mujeres deben luchar contra barreras visibles e invisibles que cuestionan su legitimidad. Como señalan Pérez y Sánchez (2018), las mujeres jóvenes enfrentan una doble discriminación por género y edad.

Además, la informante resalta la sobrecarga que implica ser directora y mujer al mismo tiempo porque la conciliación entre lo doméstico y lo profesional es un desafío constante: *No dimensionamos la teoría... las responsabilidades prácticas [...]* (Informante 4, 12 enero 2025). La doble jornada que describe ha sido ampliamente documentada en investigaciones sobre género y trabajo. González y Martínez (2020) advierten que esta sobrecarga impacta directamente en el bienestar y desempeño de las mujeres líderes.

Respecto a la formación profesional, la informante reconoce el valor de la teoría, pero resalta el papel clave de la experiencia: *“Lo más importante, más allá de la teoría, pues es la práctica [...]”* (Informante 4, 12 enero 2025). Esta visión coincide con Molina (2016), quien propone integrar teoría y práctica en la formación docente para generar aprendizajes significativos y fortalecer el liderazgo educativo en el aula.

Además, la informante destaca que su paso por el cargo de apoyo técnico pedagógico fue clave para adquirir herramientas que después aplicó como directora expresando *Me empapé* (informante 4, 12 enero 2025), aludiendo a ese proceso de aprendizaje en contexto. Tal como lo plantean Martínez, Escobedo y Villagrán (2024), estas trayectorias



prácticas acompañadas institucionalmente son fundamentales para romper los techos de cristal y consolidar liderazgos femeninos en el sistema educativo.

Cosmovisión universidad

Desde la cosmovisión de la educación superior, el aula es un espacio donde se siembran valores que dan forma a la convivencia social, en este sentido, las directoras destacan la relevancia de incorporar la cultura de paz y la perspectiva de género como ejes transversales del currículo.

Estas temáticas están presentes en diferentes programas educativos y para las entrevistadas, son herramientas clave para transformar relaciones jerárquicas y desmantelar estructuras patriarcales (Martínez, 2024).

En cuanto al liderazgo, las directoras identifican un cambio necesario frente al modelo autoritario tradicional. *Nos hemos acostumbrado a que el carácter es sobajar, humillar [...] pero no un jefe empático* (Informante 1, 10 enero 2025). Esta visión coincide con el liderazgo empático descrito por Velázquez (2005), quien plantea que la empatía permite integrar, motivar y transformar el trabajo en equipo desde una perspectiva humanista y justa.

También destacan que la flexibilidad curricular permite imprimir una identidad propia en las escuelas. La informante 1 comparte: *Esa flexibilidad me ha permitido poner un poco del sello que es lo que me gusta, lo que me representa* (Informante 1, 10 enero 2025).

Este enfoque cultural y emocional en la gestión educativa es respaldado por Marchesi (2023), quien propone que el liderazgo se conecte con los afectos y la cultura de la comunidad para fortalecer el sentido colectivo.

No obstante, persisten obstáculos estructurales que limitan el acceso de las mujeres a cargos de poder. *Hay muchos candados que la llave pues no las va a tener una mujer* (Informante 1, 10 enero 2025) afirma con firmeza, estas barreras invisibles, vinculadas a normas sociales y estereotipos, reproducen desigualdades y frenan la participación femenina en el liderazgo escolar (Martínez y Escobedo, 2024).

Triangulación

Las directoras entrevistadas, tanto de primaria como de medio superior, describen la complejidad de enfrentar techos de cristal y pisos pegajosos que atraviesan las experiencias de las mujeres en la educación. La informante 1 expresa: *El techo de cristal y*



el piso pegajoso es muy complejo para las mujeres de cualquier color... Y luego, pues también este rollo familiar... que la discriminación o los aspectos de los obstáculos... permean todo, es como transversal (Informante 1, 10 enero 2025). Esto refleja cómo las desigualdades de género son multidimensionales y afectan tanto lo laboral como lo social (Martínez, Escobedo y Villagrán, 2024).

Esta realidad genera una tensión identitaria para las mujeres líderes, quienes deben negociar constantemente su ser y hacer en espacios que no siempre las reconocen plenamente. La informante señala: *Romper con esas barreras es bien complicado, porque entonces vuelves a perder tu identidad... ese ser que estás construyendo se va moldeando de acuerdo con el lugar donde estás* (Informante 1, 10 enero 2025). Este proceso de negociación es clave para comprender la experiencia femenina en el liderazgo educativo (Medina y López, 2019).

La doble jornada y la carga mental son otro eje central en la experiencia de estas directoras. *Para tu núcleo que vas formando, para tu pareja, pues es un obstáculo... porque hoy eres la que a lo mejor ganas más o la que estudió más y entonces eres la que tienes que aportar más o eres la que nunca estás en casa* (Informante 1, 10 enero 2025). Esto evidencia la sobrecarga que enfrentan las mujeres, fenómeno ampliamente documentado en estudios de género en México (González y Martínez, 2020).

En contraste, la informante apuesta por innovar en las prácticas curriculares, integrando actividades culturales y la transversalidad de género y cultura de paz. *He hecho muchos eventos culturales, he traído muchas ferias rurales... y sobre todo en estas materias que siguen partiendo de cultura de paz, de esta cuestión de género... se están dando estas materias... hablar de la tolerancia* (Informante 1, 10 enero 2025). Esta estrategia curricular es fundamental para transformar relaciones y promover ambientes educativos inclusivos (SEP, 2020).

No obstante, se reconocen las limitaciones institucionales que restringen su autonomía. *Nunca es totalmente tu decisión... porque siempre somos empleados de una institución que tiene superiores... mis decisiones tienen que ir alineadas a este plan de desarrollo* (Informante 1, 10 enero 2025). Esto refleja las rígidas estructuras jerárquicas que dificultan la innovación y el liderazgo femenino (Pérez y Sánchez, 2018).

Finalmente, la crítica al liderazgo autoritario y la apuesta por un liderazgo empático constituyen una reflexión clave para estas directoras. *Nos hemos acostumbrado a que el*



carácter es sobajar, humillar, gritar, denigrar, tener un jefe tirano, pero no un jefe empático, flexible... y he notado que eso también ha sido contraproducente, porque la gente abusa... nos falta mucha cultura" (Informante 1, 10 enero 2025). Este modelo empático es esencial para transformar culturas organizacionales y promover ambientes laborales saludables (Velázquez, 2005).

Conclusiones

Los hallazgos de este estudio evidencian que el objetivo general fue cubierto al analizar la cosmovisión de mujeres en la dirección académica respecto a su formación escolar y profesional se identificaron factores culturales, estructurales y simbólicos que perpetúan los techos de cristal, reafirmando su impacto en las trayectorias laborales de las mujeres en el oriente del Estado de México.

La pregunta de indagación también fue respondida, al revelar cómo las experiencias de las directoras están marcadas por un currículo oculto que limita sus aspiraciones de liderazgo, la formación académica, lejos de ser neutral, refuerza estereotipos de género que condicionan el acceso a cargos de toma de decisiones.

Las prácticas curriculares, al operar dentro de un sistema tradicional, reproducen de forma sutil y continua roles de género que obstaculizan el empoderamiento femenino. A pesar de contar con méritos profesionales, las mujeres enfrentan sobrecarga de trabajo, falta de referentes y escaso reconocimiento institucional.

Además, las barreras simbólicas (como la autopercepción negativa y la internalización de estereotipos) afectan directamente el desarrollo de su liderazgo, esto demuestra que el techo de cristal opera tanto desde fuera como desde dentro, generando una compleja red de limitaciones.

La persistencia del techo de cristal en la dirección académica revela cómo las desigualdades de género siguen vigentes incluso en contextos educativos donde se espera mayor equidad. Las mujeres, a pesar de contar con preparación y experiencia, siguen enfrentando barreras invisibles que dificultan su acceso a cargos de liderazgo.

Las prácticas curriculares, lejos de ser neutras, reproducen roles de género tradicionales que condicionan las aspiraciones profesionales de las mujeres, el currículo oculto y las expectativas institucionales refuerzan una cultura organizacional que privilegia lo masculino como símbolo de autoridad.



Las experiencias de las directoras en el oriente del Estado de México muestran cómo la edad, la maternidad y el género son factores que interactúan para limitar su legitimidad, así como también la carga simbólica de ser mujer y líder implica un esfuerzo doble por demostrar competencia y autoridad.

A pesar de que estas mujeres no solo enfrentan obstáculos, también desarrollan estrategias, redes de apoyo y liderazgos resilientes, sus testimonios aportan una perspectiva valiosa para comprender que transformar las estructuras institucionales no solo es urgente, sino posible.

En consecuencia, se reafirma la urgencia de transformar la práctica curricular desde un enfoque de equidad de género. Esta transformación debe considerar no solo los contenidos, sino también las interacciones, expectativas y representaciones en el aula y en la gestión educativa.

Referencias

Aza Mejía, C. C., y Suárez Estévez, Á. E. (2024). La educación con enfoque de género en la práctica educativa en la República Dominicana. Varona. Revista Científico Metodológica, (80). Recuperado el 18 de mayo de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&id=S1992-82382024000200018yInglng=esytlng=es

Camarena Adame, M. E., y Saavedra García, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *La Ventana. Revista de Estudios de Género*, 5(47), 114–133. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&id=S1405-94362018000100312

Cuevas, M., García, M., y Leulmi, Y. (2014). Mujeres y liderazgo: Controversias en el ámbito educativo. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 5(3), 79–92.

González, M., y Martínez, R. (2020). Conciliación trabajo-familia y género en el ámbito educativo mexicano. *Revista Mexicana de Estudios de Género*, 15(2), 45-62. <https://doi.org/10.22201/fm.01851667p.2020.2.73059>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.



Marchesi, Á. (2023). Liderazgo educativo en la calidad de la enseñanza. CBTis 54.

<https://cbtis54.edu.mx/wp-content/uploads/2024/04/Liderazgo-educativo-en-la-calidad-Alvaro-Marchesi.pdf>

Martínez, V., Escobedo, A., y Villagrán, J.C. (2024). Hacia una gestión inclusiva: mujeres en puestos directivos de empresas de manufactura [Towards Inclusive Management: Women in Executive Positions in Manufacturing Companies]. European Public y Social Innovation Review, 9, 01-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1019> *

Molina, M. M. (2016). La sociología del sistema de enseñanza de Bourdieu: reflexiones desde América Latina. Cadernos de Pesquisa, 46(162), 942–964.
<https://www.scielo.br/j/cp/a/pGcf8jwCRTFV37XLG6fjKKH/?format=pdf&lang=es>

Romero, O. B. (2002). Mujeres rompiendo el techo de cristal: El caso de las universidades. OMNIA. Revista de la Coordinación de Estudios de Posgrado, 41.

Pérez, R., y Sánchez, M. (2018). Barreras estructurales y género en la educación superior. Revista Latinoamericana de Estudios de Género, 24(1), 70-85.

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2020). Lineamientos para la transversalidad de la perspectiva de género en la educación básica. México: SEP.

Velázquez Valadez, G. (2005). Liderazgo empático: un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas. Revista del Centro de Investigación, 6(23), 81-97.
<https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/download/282/217/469>

Villarreal Larrinaga, O., y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16(3), 31–52. Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa.