



Vigilada Mineducación

**GESTIÓN HUMANA Y EL TECHO DE CRISTAL: ESTRATEGIAS PARA LA
IGUALDAD EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS**

ALEXANDRA MORENO LINARES

Trabajo de grado

Director

Camilo Piedrahíta Vargas

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2025

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	3
2. Objetivos.....	4
2.1. Objetivo General.....	4
2.2. Objetivos Específicos.....	4
3. Metodología.....	5
4. Marco teórico.....	5
4.1. Introducción a la equidad de género.....	5
4.1.1. Definición y etimología de la equidad de género.....	5
4.1.2. La situación de la equidad de género globalmente.....	7
4.1.3. La situación de la equidad de género en Colombia.....	14
4.1.4. Marco legal y normativo sobre la equidad de género.....	16
4.2. El techo de cristal y su impacto en el ámbito laboral.....	25
4.2.1. Definición y origen del término “techo de cristal”	25
4.2.2. Consecuencias de la discriminación en el lugar de trabajo.....	26
4.2.3. Estrategias de Gestión Humana para Fomentar la igualdad.....	29
5. Conclusiones.....	33
6. Referencias.....	37

1. Introducción

La equidad de género ha emergido como un componente esencial para el desarrollo sostenible y el logro de sociedades más justas en el mundo actual. En un contexto global caracterizado por profundas transformaciones sociales, económicas y culturales, la equidad de género no solo se presenta como una necesidad ética, sino también como un imperativo estratégico para las organizaciones y naciones en su búsqueda de competitividad, innovación y cohesión social. Sin embargo, pese a los avances legislativos y el reconocimiento de la relevancia de la participación femenina en todos los ámbitos, persisten desafíos significativos que obstaculizan la plena realización de la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres.

En Colombia, la lucha por la equidad de género se ha visto influenciada por un arraigo histórico de desigualdades estructurales y culturales que se manifiestan en diversos ámbitos, desde la política hasta el trabajo. Aunque se han implementado leyes y políticas públicas que buscan promover la igualdad de género, como la Ley 1257 de 2008 y diversas sentencias de la Corte Constitucional, la realidad muestra una discrepancia notable entre la normativa y su aplicación efectiva en la práctica diaria. Las mujeres colombianas continúan enfrentando el fenómeno del "techo de cristal", que se refiere a las barreras invisibles y los sesgos que limitan su acceso a posiciones de liderazgo y toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Esta revisión bibliográfica se propone analizar el impacto del techo de cristal en la equidad de género en las organizaciones colombianas y explora las estrategias de gestión humana que pueden ser implementadas para facilitar la igualdad de oportunidades. En ella se aborda tanto el contexto global como el nacional, se busca generar un entendimiento más profundo sobre la intersección entre la gestión humana y las políticas de igualdad de género. Esto no solo ayudará a

identificar las principales barreras que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral, sino que también permitirá proponer soluciones viables y basadas en evidencia que contribuyan a superar dichas limitaciones.

La necesidad de promover un entorno laboral más inclusivo y equitativo se torna urgente en un país en transición hacia una mayor integración social e igualdad de derechos. Por lo tanto, esta investigación no solo busca contribuir al cuerpo académico existente sobre la gestión humana y el género, sino también servir como una herramienta para los tomadores de decisiones en la creación de estrategias efectivas que impulsen una cultura de equidad y respeto hacia todas las identidades de género.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar el impacto del techo de cristal en la igualdad de género dentro de las organizaciones colombianas y proponer estrategias de gestión humana que contribuyan a su eliminación.

2.2. Objetivos específicos

- Examinar el desarrollo histórico y conceptual de la equidad de género a nivel global y nacional, así como el marco legal y normativo vigente en Colombia.
- Identificar las principales manifestaciones y consecuencias del techo de cristal en el ámbito laboral colombiano, destacando las brechas de género en el acceso a cargos directivos.
- Proponer estrategias de gestión humana basadas en evidencia, orientadas a promover la igualdad de género y a reducir las barreras para el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en las organizaciones del país.

3. Metodología

La presente revisión se fundamentará en una metodología descriptiva de tipo bibliográfica. Para ello, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de literatura científica reciente, normativa nacional e internacional y reportes institucionales en torno a la equidad de género, el techo de cristal y las políticas de gestión humana. Las fuentes consultadas incluirán artículos académicos revisados por pares, documentos de organismos multilaterales (como la OIT, ONU Mujeres, CEPAL), leyes y sentencias relevantes para el contexto colombiano, así como estudios de caso internacionales y nacionales.

El análisis se estructurará en tres etapas:

- i) revisión de los conceptos clave y el marco normativo,
- ii) ii) identificación y síntesis de hallazgos empíricos sobre el impacto del techo de cristal en Colombia, y
- iii) iii) sistematización de buenas prácticas y estrategias propuestas por la literatura para fomentar la igualdad de género a través de la gestión humana. Esta aproximación permitirá construir una visión integral y propositiva sobre el tema tratado.

4. Marco teórico

4.1. Introducción a la equidad de género

4.1.1. Definición y etimología de la equidad de género

Discutir la equidad como una manifestación social acumulada a lo largo del tiempo es natural en la sociedad actual. Sin embargo, definirla y ponerla en práctica enfrenta un inevitable conflicto de visiones opuestas sobre cómo se entiende la realidad en relación con la equidad, un conflicto conceptual influenciado por los códigos fundamentales (Foucault, 1966).

En Colombia, la equidad en el control fiscal se centra en el reconocimiento de la mujer como un actor social esencial en todas las facetas, buscando una igualdad de condiciones económicas y sociales entre hombres y mujeres (Rojas Arias, 2017). En este contexto, la Corte Constitucional se ha posicionado como pionera en la protección de los derechos de las mujeres, enfatizando la importancia de erradicar las desigualdades históricas y sistémicas. Por ejemplo, en la Sentencia C-355 de 2006, la Corte establece que la equidad de género implica "el reconocimiento de la diferencia que existe entre hombres y mujeres y la búsqueda de la igualdad de derechos y oportunidades" (Corte Constitucional de Colombia, 2006).

Más recientemente, la Sentencia C-098 de 2018 reafirma esta visión al señalar que "es necesario garantizar la equidad de género en todas las esferas de la vida pública y privada, y que cualquier norma que ignore esta realidad perpetúa la discriminación" (Corte Constitucional de Colombia, 2018). En este sentido, Winfield Reyes et al. (2017) definen la equidad como la apertura de oportunidades para diversos grupos que han sido históricamente vulnerados, como las mujeres.

Desde una perspectiva más amplia, Naciones Unidas (2024) define la equidad como un derecho humano fundamental, integral para lograr un desarrollo sostenible y sociedades pacíficas. En este contexto,

la equidad de género reconoce que hombres, mujeres y personas de géneros diversos pueden enfrentar realidades distintas y desafíos únicos debido a su identidad. A diferencia de la igualdad, que trata a todos por igual, la equidad implica una distribución justa de los recursos y el reconocimiento de las desventajas históricas que ciertos grupos han enfrentado (Universidad de Los Andes, 2023).

Por último, Hernández (2025) en su artículo de *Harvard International Review*, define la equidad de género como la lucha continua por garantizar derechos iguales y acceso a oportunidades para todos los géneros. Este enfoque no busca hacer que hombres y mujeres sean “iguales” en términos absolutos, sino proporcionar las mismas oportunidades en las esferas política, social y económica.

A pesar de estas definiciones y enfoques, vivimos en un mundo cada vez más globalizado, cambiante y demandante, de una rápida adaptación a un entorno en constante evolución. La creciente interconexión económica, social, cultural y política a nivel mundial ha tenido un impacto significativo en la lucha por la equidad de género. Valores y principios como los derechos humanos, la igualdad y la no discriminación han adquirido mayor difusión. Naciones, instituciones y movimientos que promueven la equidad de género encuentran plataformas globales para compartir sus causas y sumar apoyos a través de un compromiso global por la igualdad.

Sin embargo, a pesar de los avances logrados, la intersección entre globalización y equidad de género sigue siendo compleja y requiere un enfoque proactivo y coordinado. No solo deben abordarse las desigualdades visibles, sino que es fundamental trabajar sistemáticamente para crear un ambiente laboral equitativo y sostenible. La globalización, aunque ha generado ciertos beneficios, como la creación de oportunidades laborales a nivel global, también ha contribuido a una serie de desigualdades, especialmente en lo que respecta a la equidad de género.

4.1.2 La situación de la equidad de género globalmente

A pesar de las variaciones culturales y contextuales, la discriminación de género hacia las mujeres a menudo se basa en estructuras de poder patriarcales similares. Estos factores

interrelacionados contribuyen a un patrón global de discriminación que las mujeres enfrentan, lo que implica que las luchas por la igualdad de género también deben ser globales y solidarias.

Rabia et al. (2019), señalan algunas cifras que son relevantes en la inequidad de género en Pakistán, por ejemplo, en la Asamblea Nacional de Pakistán, hay un total de **342 miembros**, de los cuales **60 son asientos reservados para mujeres**. Esto significa que solo el **17.6%** de los asientos son ocupados por mujeres, frente a **148 asientos para hombres**.

Así mismo, la **brecha salarial de género** es del **16%** en promedio, lo que significa que las mujeres ganan en promedio un **84%** de lo que ganan los hombres en posiciones similares.

Quienes están desempleadas o empleadas en trabajos obtienen una remuneración significativamente menor y enfrentan dificultades importantes para acceder a la educación y al empleo, debido a normas culturales y restricciones sociales. Además, muchas mujeres de áreas rurales enfrentan barreras adicionales para acceder a la educación, como problemas económicos, acoso y la falta de apoyo familiar. (Rabia et al., 2019).

De igual manera sucede en Kazajistán, donde en su estudio Ryskaliyev et al., (2019) resaltan la prevalente discriminación de género en el mercado laboral. Entre algunos de los motivos están:

- El reclutamiento y las atribuciones laborales se realizan según el género de los candidatos.
- Las mujeres están notablemente infrarrepresentadas en posiciones de alta dirección y en funciones de toma de decisiones, tanto en el sector público como en el privado.
- Los anuncios de empleo frecuentemente contienen requisitos discriminatorios, y durante las entrevistas, las mujeres a menudo se enfrentan a preguntas sesgadas relacionadas con sus deberes familiares y su decisión de tener hijos.

- Se observa una brecha salarial persistente entre hombres y mujeres en puestos similares, siendo los ingresos promedio de las mujeres considerablemente inferiores a los de los hombres.
- A pesar de que existen leyes que promueven la igualdad de género en teoría, se presenta una discrepancia entre lo que está escrito y su aplicación real, con numerosas disposiciones aún sin implementar.
- La segregación por ocupación resulta en que las mujeres se agrupen en sectores con bajos salarios, como la educación y la salud, mientras que los hombres predominan en las industrias mejor remuneradas.

Siendo así, Ryskaliyev et al., (2019) pone en relieve la discriminación persistente de las mujeres en el mercado laboral en Kazajistán. A pesar de que existen disposiciones legislativas destinadas a promover la igualdad de género, el entorno laboral real muestra importantes faltas, como la escasez de mujeres en roles de liderazgo y la dependencia de normas sociales obsoletas que dictan la segregación ocupacional.

En contraste, en su estudio, Van Le & Tran, (2022) identifica que el desarrollo del sector privado puede impactar positivamente en la reducción de la desigualdad de género, en las empresas nacionales e internacionales en Vietnam; siendo así, se encontró que un aumento del 1% en el desarrollo del sector privado (medido por la proporción de empresas nacionales y multinacionales en la fuerza laboral) está asociado con una disminución del 0.263% en la desigualdad de ingresos, expresada a través del coeficiente de Gini y el índice de Theil T; siendo así, Van Le & Tran (2022) recomiendan el refuerzo de programas sociales para mitigar las desigualdades restantes y respaldar a los sectores más vulnerables.

En su artículo, Van Rensburg et al. (2020) destacan cómo, en Sudáfrica, las empresas comerciales, que representan el 70% del empleo en el sector manufacturero, muestran una significativa brecha salarial de género. Las mujeres en estas empresas ganan aproximadamente el 60% de lo que obtienen sus colegas masculinos, en comparación con un 64% en empresas no comerciales. Esta disparidad subraya un problema crítico: a pesar de la integración económica mundial, las desigualdades de género se mantienen profundas y, en algunos contextos, se acentúan.

Además, Ravallion (2018) explica que la desigualdad de ingresos se ha convertido en una preocupación política urgente. La globalización, aunque ha disminuido la desigualdad entre países al proporcionar oportunidades a las naciones en desarrollo, ha incrementado la desigualdad dentro de los países, especialmente en los más ricos. Este fenómeno ha afectado desproporcionadamente a las mujeres, quienes enfrentan barreras persistentes y discriminación en el ámbito laboral, mostrando que la globalización tiene un “doble efecto” en la equidad.

Por su lado, la Comisión Europea señala que aunque la legislación europea proporciona una base sólida para combatir la discriminación de género, existen lagunas significativas que requieren atención urgente, tanto en el ámbito legal como en el de políticas (Directorate-General for Justice and Consumers et al., 2021), esto se refleja en distintos mecanismos de la desigualdad de género, donde se perpetúa la inequidad de distintas formas, un ejemplo son los estereotipos de género que influyen en la evaluación que los consumidores hacen de los trabajadores que utilizan plataformas, como los conductores de Uber. Donde se menciona que:

“los pasajeros pueden tener prejuicios de género que afectan negativamente las calificaciones de los conductores. Si un conductor es calificado más bajo debido a prejuicios de

género, esto puede reducir el número de solicitudes de viaje que recibe, lo que a su vez afecta el ingreso de las mujeres” (p. 58).

Otro ejemplo europeo, Caven et al. (2021) explora el problema persistente de la desigualdad de género en el mercado laboral lituano, centrándose particularmente en el papel de las mujeres en la profesión de la arquitectura. A pesar de un entorno que afirma promover la igualdad, las mujeres continúan enfrentando barreras sistémicas arraigadas en estructuras patriarcales y prácticas excluyentes. Aquí, Caven et al. (2021) afirman que aún existe una influencia de la dinámica familiar y los esfuerzos de integración de la perspectiva de género a nivel europeo, a través de la legislación de la Unión Europea desde el 2004, revelando que la equidad real sigue siendo difícil de alcanzar en la práctica.

Volviendo a nuestro continente, Fortin et al. (2017) señalan que, en Canadá, existe una subrepresentación de mujeres en los grupos de altos ingresos (los top 0.1%, 0.9% y 9%) representan una parte significativa de la brecha salarial de género en los ingresos anuales. En algunos casos, esta subrepresentación puede explicar más de la mitad de la brecha; así mismo, afirma que a pesar de las altas tasas de participación femenina en la fuerza laboral, la representación en los niveles más altos permanece baja, lo que sugiere que las mujeres no están avanzando en la jerarquía corporativa de manera equitativa, en comparación con sus homólogos masculinos, conduciendo a una menor diversidad en la toma de decisiones en las empresas y en organismos gubernamentales, lo que a su vez puede influir en la creación de políticas que no abordan efectivamente las necesidades de género.

Además de Canadá, en Estados Unidos una situación similar se vive para las mujeres del sector de energías renovables, Emmons Allison et al., (2019) manifiestan que las estructuras de poder de género limitan su acceso a posiciones de liderazgo, así mismo, existe una

discriminación basada en género, lo que indica que enfrentan dificultades para recibir salarios justos y avanzar educativa y profesionalmente.

Por otro lado, y en nuestro contexto latinoamericano, Oxhorn & Juvé-Martín (2017), enfatizan que la desigualdad de género ha sido una fuente importante en la región, y su impacto es evidente en diversas dimensiones socioeconómicas. Esta ha estado presente desde los inicios de la colonización y ha evolucionado a lo largo del tiempo, reflejando las dinámicas de poder en la sociedad. Así mismo, (Oxhorn & Juvé-Martín, 2017) señalan que la exclusión política y la persistente desigualdad de género son fundamentales para entender el fracaso del Estado y del sistema judicial por proteger a las mujeres y llevar ante la justicia a quienes cometen crímenes de género. Esto ha normalizado la violencia en la vida de las mujeres y perpetuado la impunidad para los delitos cometidos contra ellas en Latinoamérica.

Por otra parte, la representación política de las mujeres en América Latina ha crecido de manera significativa, a través de comportamientos colaborativos de género, actualmente, representan un promedio del 29% de los legisladores en las legislaturas nacionales de la región. Países como Cuba, Bolivia, Nicaragua, Costa Rica y México destacan en la representación legislativa femenina, con porcentajes que varían entre el 44% y el 53%, Schwindt-Bayer & Senk, (2020).

A su vez, Fajardo (2021), señala en su estudio que las disparidades de género son consecuencia de la desigualdad estructural que atraviesa Latinoamérica desde la época colonial y la modernización del siglo XIX, y proyectos de privatización, entre otros factores. Aquí, Fajardo (2021), señala que las interacciones pasadas con economías globales han producido desigualdades de género que siguen afectando el desarrollo contemporáneo. Así mismo, señala

que la ausencia de un sistema fiscal progresivo impacta en la remuneración a las mujeres en empleos en empresas públicas y privadas.

Además de esto, Lustig (2017), aborda la desigualdad de género en el contexto de las desigualdades étnico-raciales en estos tres países de América Latina: Bolivia, Brasil y Guatemala. Aquí, encuentra que las mujeres, especialmente las que pertenecen a grupos indígenas o afrodescendientes, enfrentan múltiples capas de discriminación que agravan su situación económica, siendo así:

En Bolivia, hay desigualdad Étnico-Racial, donde las poblaciones indígenas tienen tasas de pobreza significativamente más altas, esta pobreza afecta desproporcionadamente a las mujeres indígenas, quienes enfrentan no solo discriminación étnica, sino también de género (Lustig, 2017).

En Brasil, Lustig (2017) señala que la población afrodescendiente, especialmente las mujeres, enfrenta altos niveles de pobreza y una fuerte desigualdad económica. Las políticas públicas han hecho poco para disminuir esta brecha, y el impacto de las transferencias fiscales es casi neutro o se ve contrarrestado por los impuestos indirectos, lo cual afecta más a las mujeres y comunidades afrodescendientes.

En Guatemala, similar a la situación de Bolivia, las mujeres indígenas enfrentan desafíos significativos, incluyendo tasas de pobreza mucho más altas en comparación con las mujeres no indígenas. Esto se ve exacerbado por la falta de acceso a servicios básicos y oportunidades económicas (Lustig, 2017).

4.1.3 La situación de la equidad de género en Colombia

La equidad de género en Colombia ha experimentado avances significativos a lo largo de las últimas décadas, aunque persisten importantes brechas estructurales y culturales que limitan la igualdad plena entre mujeres y hombres.

En 2012-2016, durante el Proceso de Paz entre el gobierno colombiano y las FARC, se planteó un modelo inclusivo para la participación femenina en las negociaciones. Sin embargo, como señala Gillooly (2023), las mujeres generalmente ocuparon roles marginales, como secretarias o asistentes, sin participación en posiciones de toma de decisiones clave.

Además, según Lustig (2017), las mujeres, especialmente las afrodescendientes e indígenas, enfrentaron múltiples formas de violencia que complicaron su situación durante el conflicto, y la inseguridad y la violencia de género continuaron siendo problemas críticos no adecuadamente atendidos en el proceso de paz. Esta subrepresentación política perpetúa las desigualdades de género en la construcción de paz en el país.

Por su parte, en 2017, ONU Mujeres Colombia ofreció datos reveladores sobre las desigualdades persistentes en el ámbito laboral y social. Por ejemplo, reflejó que el 87,7% de las mujeres se dedican a actividades de cuidado en comparación con el 57,7% de los hombres, evidenciando la gran carga no remunerada que enfrentan las mujeres. Además, las mujeres ganaban en promedio el 70% del ingreso de los hombres, llegando apenas al 63% en el sector doméstico, donde representan el 90% de la fuerza laboral. En funciones administrativas públicas de alto nivel, las mujeres ganaban apenas el 80% del salario masculino (ONU Mujeres Colombia, 2017). El mismo organismo concluyó que era fundamental incorporar la perspectiva

de género en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para promover un progreso integral hacia la igualdad.

En el año 2018, la CEPAL informó que la brecha salarial urbana en Colombia era del 12.8% a favor de los hombres, aumentando en grupos con menor educación: 19.9% para quienes tenían de 0 a 5 años y 22.9% para quienes tenían de 10 a 12 años de educación. Esto evidenciaba no solo desigualdad económica, sino patrones culturales arraigados que perpetúan la inequidad de género.

Un año después, en 2019, la CEPAL reportó una brecha de participación laboral entre hombres y mujeres del 23.6%, y destacó que las mujeres dedicaban el doble o triple de horas semanales a tareas domésticas y de cuidado no remunerado (CEPAL, 2023).

En 2020 y 2023, se observó una baja representación femenina en cargos territoriales: las mujeres ocupaban solo el 17,5% de las Asambleas Departamentales, el 17,9% de los Concejos Municipales, y un mínimo 6,3% en las Gobernaciones (2 de 32), descendiendo respecto a cinco gobernadoras en el periodo anterior (15,6%). En las alcaldías, la participación femenina era del 12%, con solo dos mujeres alcaldesas en ciudades capitales como Bogotá y Santa Marta (ONU Mujeres Colombia, 2024).

En 2021, la OCDE dio a conocer cifras preocupantes sobre la desigualdad laboral: solo el 48% de las mujeres colombianas de entre 15 y 64 años estaban empleadas, frente al 74% de los hombres, lo cual implica una brecha de 26 puntos porcentuales —muy por encima de la media OCDE de 12 puntos. Para América Latina en 2023, la participación femenina laboral fue de 51.7%, frente al 74.3% masculina, mientras que en las 20 economías más desarrolladas de la OCDE la brecha se reduce a 7.5 puntos (OCDE, 2023).

En 2022, un estudio de DANE y ONU Mujeres Colombia ratificó que, aunque Colombia ha avanzado considerablemente en la promoción de derechos y en la igualdad de género, los cambios han sido lentos, desiguales e insuficientes en distintas áreas.

Finalmente, para el periodo legislativo 2022-2026, el Congreso de Colombia contará con 295 escaños, de los cuales 85 serán ocupados por mujeres, representando un 29,2% y un avance del 9,5% respecto al periodo anterior (ONU Mujeres Colombia, 2024). Esto posiciona a Colombia por encima del promedio mundial del 25,5% y acercándola al 32,4% que promedia la región de las Américas. No obstante, aún persisten brechas considerables en diferentes niveles territoriales y sectores.

En conjunto, estos cambios sociales y políticos apuntan hacia una eliminación gradual de barreras que limitaban la interacción intercultural y la definición de roles en las organizaciones. En este contexto, la equidad de género y la diversidad son cada vez más valoradas, haciendo fundamental que las políticas y prácticas de Gestión Humana potencien la participación y la experiencia de las mujeres en el ámbito laboral. La igualdad de género en el trabajo es, sin duda, vital para el desarrollo sostenible de Colombia.

4.1.4 Marco legal y normativo sobre la equidad de género

A pesar de los avances en la creación de un marco legal sólido, la implementación efectiva y la transformación social son necesarias para lograr la verdadera igualdad de género en el país. Si bien los tratados internacionales sobre derechos humanos y de las mujeres, han motivado reformas importantes y la aprobación de leyes que promueven la igualdad de género, la realidad cotidiana muestra que la vigencia plena de esos derechos aún enfrenta obstáculos significativos.

La existencia de leyes progresistas representa un avance fundamental, pero su verdadero impacto depende de una aplicación rigurosa y de políticas públicas que aseguren su cumplimiento en todos los niveles de la sociedad. Además, es indispensable modificar patrones socioculturales profundamente arraigados, que perpetúan estereotipos y roles tradicionales de género, convirtiéndose en barreras para la igualdad. Por tanto, la igualdad de género solo será alcanzada cuando se combinen la garantía jurídica, la voluntad política y el compromiso social para transformar tanto las instituciones como las mentalidades, asegurando así que los derechos reconocidos en la ley se traduzcan en igualdad real y efectiva para todas las personas.

A nivel internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) promueve la igualdad de género como un principio fundamental para lograr un trabajo decente y equitativo, afirmando que “la igualdad de género no es un lujo ni un privilegio”, pues se basa en marcos legales internacionales que incluyen derechos humanos de la mujer, como la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (EISF, 2019). En este contexto, la OIT, como organismo especializado de las Naciones Unidas, desempeña un papel clave al promover proyectos y programas que empoderan a las mujeres en el ámbito económico, mejorando su acceso a recursos, formación y mercados laborales a nivel global, así como abordando la violencia de género y el acoso en el trabajo mediante iniciativas que garantizan un ambiente laboral seguro y libre de violencia (EISF, 2019). Asimismo, el Convenio C003, adoptado en 1919, establece la protección de la maternidad, otorgando a las trabajadoras en industrias y comercios el derecho a una licencia obligatoria de seis semanas después del parto, durante las cuales no pueden ser despedidas y deben recibir prestaciones económicas y asistencia médica gratuita, además de descansos para lactancia (OIT, 2024). En consonancia, el Convenio C100 promueve la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por un trabajo de igual

valor sin discriminación, exigiendo que esta igualdad se implemente a través de leyes, sistemas de fijación de salarios y convenios colectivos; además de fomentar la evaluación objetiva de los trabajos y la colaboración con organizaciones de empleadores y trabajadores para garantizar salarios equitativos (OIT, 2007a). Finalmente, el Convenio C111, adoptado en 1958, exige la adopción de políticas y medidas nacionales para prevenir y erradicar la discriminación en el acceso al empleo, la formación profesional y las condiciones laborales, promoviendo la educación y la sensibilización, así como la cooperación con organizaciones de empleadores y trabajadores, con el fin de garantizar entornos laborales justos e inclusivos para todas las personas.

Por otro lado, el Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH), el cual está integrado principalmente por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, tiene como base esencial la protección y promoción de todos los derechos humanos en el continente americano, incluyendo la igualdad de género.

Uno de los grandes ejemplos de esto es la Convención de Belém do Pará de 1994, donde se estableció el tratado internacional más relevante, para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer; a través de la **Ley 24.632**, reconociendo el derecho de toda mujer a vivir libre de violencia y obliga a los Estados a adoptar medidas para prevenir, sancionar y erradicar toda forma de violencia basada en género. (OEA, 1994). Así pues, ha establecido los siguientes artículos:

Artículo 1: La Convención establece que la violencia contra la mujer es 'toda acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como en el privado.

- **Artículo 6:** El derecho de toda mujer a una vida libre de violencia incluye, entre otros: a) El derecho de la mujer a ser libre de toda forma de discriminación; y b) El derecho de la mujer a ser valorada y educada libre de patrones estereotipados de comportamiento y prácticas sociales y culturales basadas en conceptos de inferioridad o subordinación.
- **Artículo 8:** Los Estados Parte convienen en adoptar, en forma progresiva, medidas específicas para: a) fomentar el conocimiento y la observancia del derecho de la mujer a una vida libre de violencia y el derecho de la mujer a que se respeten y protejan sus derechos humanos.
- **Artículo 7:** Los Estados Parte condenan todas las formas de violencia contra la mujer y convienen en adoptar, por todos los medios apropiados y sin dilaciones, políticas orientadas a prevenir, sancionar y erradicar dicha violencia.

En línea con la fomentación de la legislación y políticas públicas, Colombia adopta leyes y políticas inclusivas, programas educativos y campañas de sensibilización para erradicar la desigualdad de género.

Entre ellas, La Constitución Política Colombiana, la cual, en el **Artículo 13** dispone:

Todas las personas son iguales ante la ley. [...] El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que se encuentren en circunstancia de debilidad, promoviendo su integración a la vida colectiva. Se garantiza el derecho a la igualdad y se prohíbe cualquier discriminación por razón de sexo, raza, origen, idioma, religión, opinión política o filosófica (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

El artículo 43 establece que “La mujer y el hombre son iguales ante la ley. El Estado protegerá a la mujer, garantizando su derecho a la igualdad y a la no discriminación, y se protegerán los derechos de la mujer en el ámbito laboral y en la vida pública.” Asamblea Nacional Constituyente (1991).

Así mismo, el **artículo 53** enfatiza en la protección a las mujeres en el ámbito laboral, garantizando las condiciones laborales, de la maternidad y la promoción de la igualdad de oportunidades laborales, asegurando que las mujeres tengan acceso equitativo a empleo y remuneración justa, sin socavar la dignidad ni los derechos de las trabajadoras. (Gobierno de Colombia, 2024).

Al ser este el punto de partida sobre los principios de igualdad de género de La Constitución Política de Colombia de 1991, se manifiesta de diversas maneras en la práctica, como se puede advertir en la Ley 1257 de 2008 de Colombia, también conocida como la Ley de Protección Integral a la Mujer, que tiene como objetivo garantizar a las mujeres una vida libre de violencia y la igualdad en todos los ámbitos.

El artículo 2º, define la violencia contra la mujer como “cualquier acción u omisión, que le cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual, psicológico, económico o patrimonial por su condición de mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, bien sea que se presente en el ámbito público o en el privado.” (Congreso de la República de Colombia, 2008).

Así mismo, se suma la Ley 1779 de 2016 de Colombia, la cual, en su búsqueda de una sociedad más justa e igualitaria, reconoce la violencia de género como un problema estructural y promueve un enfoque de derechos humanos para su atención, ampliando la cobertura de

protección a las mujeres víctimas de la violencia; garantizando asesoría legal y acompañamiento psicológico.

En 2024, el Congreso de la República establece la ley 2365 con un marco robusto para prevenir, proteger y atender el acoso sexual en el entorno laboral en Colombia. Dentro del ámbito laboral, esta ley busca transformar el entorno laboral en Colombia, asegurando que todas las interacciones se realicen en un ambiente seguro y de respeto.

Siendo así, la ley 2365 de 2024 del Congreso de la República (2024), promueve la implementación de políticas y programas de prevención del acoso sexual en el trabajo; debe garantizar la existencia de canales seguros, confidenciales y eficaces para que los empleados puedan denunciar acoso sexual, sin temor a represalias y con respeto por su privacidad, de manera inmediata y evitando a toda costa la revictimización; además de esto, el empleador debe aplicar las medidas disciplinarias internas y en dependiendo del caso, la remisión a otras autoridades.

Los empleadores tienen un papel crucial en la implementación de estas medidas, con un enfoque en protección, prevención, atención y justicia para las víctimas.

La Ley 1496 de 2011 aborda la equidad de género en el ámbito laboral, garantizando y erradicando la discriminación salarial. Define la discriminación laboral como cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en el sexo que anule o menoscabe la igualdad de oportunidades y trato en el empleo. Esto abarca no solo la remuneración, sino también el acceso a condiciones de trabajo justas, (Congreso de la República, 2021). La ley establece que los empleadores deben considerar diversos factores para fijar salarios, tales como la naturaleza del trabajo, la capacitación y formación profesional, y las condiciones laborales. De este modo, se

promueve la igualdad de oportunidades para ambos géneros mediante la implementación de registros de sueldos y salarios. Además, se impulsan programas de capacitación destinados a fomentar el acceso de las mujeres al empleo y a desarrollar iniciativas que eliminen las barreras en el mercado laboral.

Por otro lado, el Congreso de Colombia (2021), a través de la Ley 2114 de 2021, busca ser el motor para disminuir la inequidad de género en el ámbito laboral al promover el trabajo remoto, promoviendo los derechos de los trabajadores, la flexibilidad laboral, la corresponsabilidad en el cuidado de los hijos; siendo así, impacta de manera positiva, facilitando que las mujeres que suelen asumir responsabilidades del hogar, puedan equilibrar mejor trabajo y tareas domésticas.

Así mismo, abre puertas para mujeres que no podían acceder a empleos presenciales, y promueve un entorno laboral más equitativo al establecer derechos claros para los trabajadores en casa.

Por su lado, el Código Sustantivo del Trabajo, donde, el Ministerio del Trabajo (2024), establece algunos artículos relevantes relacionados con la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el ámbito laboral:

- **Artículo 10:** establece el principio de igualdad de oportunidades y trato en el empleo, prohibiendo cualquier forma de discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.
- **Artículo 143:** Se refiere a la igualdad de remuneración, estableciendo que, a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder igual salario, sin hacer distinciones por razones de sexo o cualquier otra condición.

- **Artículo 200:** Prohíbe el despido de trabajadoras en estado de embarazo o lactancia, salvo en casos justificados, como una medida para proteger la igualdad de oportunidades y evitar la discriminación por razones de género.
- **Artículo 354:** Establece que los empleadores deben garantizar condiciones de trabajo que respeten la dignidad humana y promuevan la igualdad de oportunidades.

Basados en el marco legal, es de vital importancia que las organizaciones promuevan un entorno laboral justo, protegiendo los derechos laborales de los trabajadores y asegurando el cumplimiento de la ley; a pesar de estas, en Colombia sigue existiendo inequidad en distintas esferas que componen el entorno de las mujeres.

En cuanto a la protección de la maternidad, el Ministerio del Trabajo (2024), a través del Código Sustantivo del Trabajo, establece los siguientes artículos que garantizan la protección de los derechos laborales de las mujeres y la aseguración de un entorno laboral que respete su condición de maternidad:

- **Artículo 236:** Las trabajadoras tienen derecho a **una licencia de maternidad** de 18 semanas, las cuales pueden ser disfrutadas antes o después del parto, según lo determine el médico.
- **Artículo 237:** La trabajadora deberá **notificar a su empleador** sobre el estado de su embarazo y la fecha probable de su parto, lo cual permitirá la planificación necesaria para la concesión de la licencia.
- **Artículo 238:** Se reconoce el derecho de la trabajadora a **volverse a incorporar a su trabajo** en las mismas condiciones en que se encontraba antes de su licencia de maternidad.

- **Artículo 239:** La trabajadora tiene derecho a **un horario de lactancia** de una hora diaria, que se puede disfrutar durante los primeros seis meses después del parto.
- **Artículo 240:** El empleador está obligado a **garantizar las condiciones adecuadas de higiene y salud** en el lugar de trabajo para proteger a las trabajadoras en estado de embarazo y lactancia.
- **Artículo 241:** Se contempla la posibilidad de que las trabajadoras que padezcan complicaciones relacionadas con el embarazo o el parto reciban una **protección especial** en su entorno laboral.
- **Artículo 242:** Se establece la **irrenunciabilidad de los derechos** laborales relacionados con la maternidad, de modo que no pueden ser objeto de negociación o renuncia por parte de la trabajadora.
- **Artículo 243:** La ley prohíbe el despido de una trabajadora durante **el periodo de licencia de maternidad** y en los tres meses posteriores al regreso al trabajo, salvo en casos de justa causa.
- **Artículo 244:** Se hace mención sobre las sanciones que se aplicarán a los empleadores que vulneren los derechos laborales de las trabajadoras en relación con su maternidad, garantizando así su protección.

Basados en esto, la existencia de un marco legal sólido es crucial porque proporciona los fundamentos jurídicos necesarios para que las organizaciones promuevan entornos laborales justos, protejan los derechos laborales de las mujeres y aseguren su participación en igualdad de condiciones. Sin embargo, la efectividad de estas normativas requiere de una implementación rigurosa, ya que, pese a ellas, aún persisten desigualdades en distintas esferas que limitan la

plena participación y liderazgo de las mujeres en el país. Por ello, fortalecer el cumplimiento de estas leyes, acompañados de cambios culturales y sociales, resulta esencial para transformar las estructuras que generan obstáculos invisibles y consolidar una verdadera igualdad de género en el contexto laboral y social colombiano.

4.2 El techo de cristal y su impacto en el ámbito laboral

4.2.1 Definición y origen del término "techo de cristal"

El término de “techo de cristal” apareció en 1978 por primera vez a cargo de Marilyn Loden, en un discurso al Women's Action Alliance, una organización feminista fundada en la ciudad de Nueva York.

Este término coloquial ha sido adoptado por la sociedad, haciendo referencia a la barrera invisible que limita a las mujeres a ser promovidas a niveles de liderazgo y responsabilidad en sus carreras profesionales. Loden (2017) argumentó que esta barrera invisible no fue por la falta de cualificación o capacidad por parte de las mujeres, sino más bien a distintos sesgos del sistema y la discriminación organizacional.

Esta información es corroborada por Çitil (2022), donde el concepto de "techo de cristal" se refiere a las barreras organizacionales y perceptuales que impiden que mujeres calificadas y otras minorías asciendan a puestos de alta dirección y progresen en sus carreras. Este problema es relevante en el contexto laboral, donde las organizaciones son predominantemente masculinas.

“En 1991, el Departamento de Trabajo de EE. UU. definió el "*techo de cristal*" como las barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizacionales que impiden que individuos calificados avancen en su organización hacia puestos de gestión” (Cornell University, n.d.); las consecuencias de este fenómeno son las frustraciones de las mujeres relacionadas con las aspiraciones gerenciales, que probablemente se supriman o internalicen como 'deficiencias personales', o se manifiesten de manera indirecta en formas que incluyen ajustes o cambios en los hábitos de trabajo, mayor desvinculación o disminución del rendimiento laboral, transferencias de trabajo y el desarrollo de alternativas de carrera fuera del área principal de empleo. (Woo, 1999).

El fenómeno del "techo de cristal" es una de las causas limitantes del avance de las mujeres en sus carreras. Estos problemas estructurales perpetúan la brecha salarial de género en los niveles más altos, lo que resalta la necesidad de desafiar los estereotipos culturales y los sesgos para alcanzar la igualdad en el trabajo, incluso en profesiones bien remuneradas; roles de género impuestos y estructuras sociales patriarcales; esto se ha debido a distintas causas que han justificado culturalmente la subordinación de las mujeres y sus roles en la sociedad.

Si bien los movimientos feministas han logrado importantes avances en el reconocimiento de los derechos de las mujeres, la desigualdad de género sigue siendo una realidad en muchas sociedades, manifestándose en diversas formas de discriminación y violencia.

La equidad de género enfrenta distintos retos derivados de la realidad, donde interactúan fuerzas y contradicciones. Por un lado, se valora cada vez más la importancia de promover una cultura de valores donde la justicia se traduzca en dar a cada persona lo que merece. Por otro lado, persisten prácticas profundamente arraigadas en las percepciones culturales y temporales que desafían ese objetivo de justicia social.

4.2.2 Consecuencias de la discriminación en el lugar de trabajo

Esto se ve reflejado en los datos investigativos de ONU Mujeres: Argentina (2021), donde las barreras sociales y culturales que impiden que las mujeres alcancen la paridad en Argentina, está profundamente arraigado a roles de género tradicionales y en una cultura política patriarcal, a través de los estereotipos de género, la misma cultura patriarcal, la violencia y la discriminación, barreras informales e invisibles, y la subrepresentación de las mujeres en distintos roles de toma de decisiones.

En México, este fenómeno de “techo de cristal”, no se aleja de la realidad de Argentina, donde en su estudio, Camarena Adame & Saavedra García (2018) evidencian la obstrucción del acceso de las mujeres a puestos de alto nivel en las organizaciones, a pesar de los logros en la igualdad de género, entre estas barreras están aspectos culturales, históricos y estructurales, incluyendo estereotipos de género y prácticas organizacionales que sostienen este techo de cristal.

En nuestro país, Colombia, este fenómeno no es la excepción, comparado con otros países de América Latina, donde “la mujer recibe un nivel de aceptación en el campo laboral diferente al del hombre, ya que el empleador prefiere contratar más hombres que mujeres, pues supone que el contratar mujeres acarrea más costos y existen más limitantes para ocupar ciertos cargos” (Chavez & Ríos, 2014).

El último informe de la OECD sobre la Igualdad de Género en Colombia analiza las persistentes disparidades de género en los resultados laborales y educativos en el país. Acá se puede encontrar que las mujeres en Colombia enfrentan una significativa brecha laboral, con solo un 48% participando en la fuerza laboral, en comparación con el 74% de los hombres; y también

se puede advertir que los estereotipos de género y las normas sociales continúan perpetuando desigualdades, afectando el acceso de las mujeres a la educación superior. (OECD, 2023).

Así mismo, Chavez & Ríos (2014) resaltan que:

para el empleador, la condición de ser jefe de hogar y/o casada implica un factor de riesgo al momento de la contratación, ya que asume que la mujer prioriza las tareas del hogar, dejando de lado sus responsabilidades laborales, por esta razón terminan castigando la posibilidad de acceder a mayores cargos y mejores salarios.

Por último, así como se refleja en su revisión teórica, para Alcaráz Marín & Vásquez Parra (2020), muchas mujeres en Latinoamérica cuestionan sus propias capacidades frente a sus compañeros hombres, frecuentemente minimizando sus éxitos y atribuyéndolos a elementos externos como la suerte. Este proceso se inicia con obstáculos externos de índole social y cultural, pero eventualmente se internalizan, influyendo en cómo las mujeres perciben su futura participación en el ámbito económico.

4.2.3. Estrategias de Gestión Humana para Fomentar la Igualdad

Brisbane, Hua & Jamieson (2023), abarcan distintas estrategias para mitigar el techo de cristal en contextos políticos, tales como:

1. **Uso de Retórica Moral:** Las políticas pueden destacar valores como el cuidado y la empatía, alineándose así con estereotipos de género positivos que aumentan su atractivo electoral.
2. **Navegación Estratégica de Estereotipos:** Las mujeres en la política deben aprender a manejar los estereotipos de género y utilizar su comunicación para resonar con su base, equilibrando su identidad de género y afiliación política.
3. **Enfoque en la Identidad de Grupo:** Crear una identidad compartida con los votantes es clave, articulando valores importantes que se alineen con las expectativas del grupo.
4. **Desafiar las Expectativas de Género:** Al cuestionar las normas tradicionales de género, las mujeres pueden redefinir lo que se considera apropiado para el liderazgo, ampliando las posibilidades.
5. **Utilización de Plataformas Sociales:** Usar redes sociales como Twitter permite a las representantes comunicarse directamente con electores y reflejar sus valores y experiencias.
6. **Establecimiento de Redes de Apoyo:** Formar redes entre mujeres en la política les ayuda a compartir recursos, enfrentando mejor los retos del liderazgo.

Siendo así, estos enfoques no solamente propuestos previamente por Brisbane, Hua & Jamieson (2023) son útiles para el contexto político, sino también para mitigar progresivamente

el techo de cristal en empresas privadas y públicas, en las cuales las mujeres también se ven afectadas.

Por otro lado, Fox-Robertson & Wójcik (2024), en su artículo, proponen distintas estrategias para mitigar el fenómeno de techo de cristal en empresas de Finanzas, Tecnología y de Emprendimiento, a través de acciones, entre estas, proponen, desde el proceso de reclutamiento y retención, la adopción de medidas explícitas para aumentar la representación de mujeres, sin caer en la simple “discriminación positiva”, sino considerándola como una acción afirmativa necesaria debido al historial de desigualdad; así mismo, proponen revisar el lenguaje en las descripciones de puestos, evitando términos y enfoques masculinizados que desincentivan la postulación de mujeres.

De igual modo, en el ecosistema político, Folke & Rickne (2024) proponen como estrategia para eliminar el techo de cristal, la implementación de políticas en el trabajo flexible, que permitan a todos los empleados, independientemente de sus circunstancias personales o tipo de trabajo, invertir tiempo en su desarrollo profesional para contribuir a un progreso más lento al liderazgo en su carrera política.

La promoción de cambios culturales e internos en las organizaciones, como el cuestionamiento de las normas de masculinidad hegemónica como medida del trabajador ideal, es una estrategia que incentiva una cultura de trabajo que valore distintas formas de liderazgo y desempeño, esto a través de la creación de ambientes donde las mujeres no tengan que “actuar” o adoptar rasgos masculinos para avanzar (Guizardi, González & López, 2024).

Una de las principales barreras que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral, especialmente en posiciones de liderazgo, es la dificultad para reintegrarse al mercado de trabajo después de

periodos de maternidad, cuidado y responsabilidades familiares. En este sentido, Jalalzai (2008) propone que es fundamental crear un entorno que facilite esta reincorporación. Para lograrlo, es necesario mejorar las políticas relacionadas con las ausencias por maternidad y otras responsabilidades familiares, con el objetivo de retener a las mujeres más talentosas en la industria, promoviendo así un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal.

Siguiendo en esta línea, Badel y Peña (2015) sugieren que para mitigar el fenómeno conocido como “techo de cristal” en Colombia, las instituciones deben apoyar tanto la maternidad como la corresponsabilidad. Esto puede lograrse mediante el fortalecimiento del acceso a servicios de cuidado infantil, la implementación de licencias parentales equitativas y esquemas de trabajo flexible. Estas medidas permitirían que las mujeres puedan aspirar a cargos altos sin sufrir penalizaciones profesionales, promoviendo una cultura más inclusiva y equitativa en las organizaciones.

Asimismo, Carrillo et al. (2013) enfatizan la importancia de implementar leyes y políticas que aseguren igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el acceso a empleos, promociones y remuneraciones. La transparencia en la política salarial y en los procesos de ascenso son elementos clave para reducir las desigualdades persistentes en el ámbito laboral.

Finalmente, Moraes Beltramini et al. (2022) señalan que existen estrategias eficaces para eliminar las barreras del “techo de cristal”, particularmente para las mujeres jóvenes que se incorporan a la fuerza laboral. Una de estas estrategias es la creación de Programas de Mentoría, que conecten a las jóvenes con profesionales experimentados que puedan ofrecer orientación, apoyo y oportunidades de networking. Los mentores cumplen un papel crucial en ayudar a las mujeres a navegar los desafíos del lugar de trabajo y en defender sus intereses, facilitando así su desarrollo profesional y el avance hacia cargos de liderazgo.

Otra estrategia, propuesta por Moraes Beltramini et al. (2022), se centra en la **Capacitación sobre Sesgos**, donde se implementen programas de capacitación para gerentes de contratación y empleados, con el fin de aumentar la conciencia sobre los sesgos inconscientes relacionados con el género y la edad. Esto puede ayudar a crear una cultura laboral y un proceso de contratación más equitativos.

Por otro lado, Watanabe & Kwarteng (2024) se basan en la teoría de la Justicia de John Rawls, la cual podría contribuir significativamente a mitigar el efecto de “techo de cristal”, enfatizando la equidad y la igualdad en la distribución de recursos y oportunidades dentro de la sociedad. Aquí, las organizaciones pueden crear un entorno más equitativo que trabaje activamente contra el techo de cristal. Esto implica reestructurar políticas y prácticas desde el área de Recursos humanos que garanticen la equidad en oportunidades, resultados y trato, fomentando en última instancia un lugar de trabajo inclusivo donde las mujeres puedan prosperar y avanzar en sus carreras.

5. Conclusiones

La redefinición de roles en las organizaciones y la promoción de la equidad de género exigen una revisión profunda de las políticas de Gestión Humana. Más allá de incluir mujeres en la fuerza laboral, se trata de empoderarlas y garantizar igualdad de oportunidades. Eliminar barreras culturales y aplicar políticas equitativas fortalece una fuerza laboral diversa y productiva, beneficiando al conjunto social y económico.

Aplicaciones prácticas para romper el Techo de Cristal en Colombia

Empoderamiento y Oportunidades Reales

Las empresas deben adoptar prácticas que vayan más allá de la mera incorporación de mujeres en la fuerza laboral. Es vital que se busque empoderarlas y otorgarles igualdad de oportunidades, asegurando que su presencia no solo sea simbólica, sino significativa en términos de desarrollo profesional y liderazgo.

Eliminación de Barreras Culturales

Para lograrlo, es esencial eliminar barreras culturales y organizacionales. La manifestación de políticas más justas no solo potenciará la experiencia laboral de las mujeres, sino que también fomentará un ambiente en el que todos los empleados se sientan valorados. Esta transformación se traduce en una fuerza laboral más diversa y productiva, beneficiando no solo a las mujeres, sino a todos los actores sociales y económicos.

No Discriminación y Corresponsabilidad Familiar

La promoción de no discriminación es crucial. Esto implica incluir cláusulas en los contratos y políticas internas que prohíban cualquier forma de discriminación hacia mujeres embarazadas o

en periodo de lactancia. Asimismo, la implementación de disposiciones de licencia de paternidad es esencial. Igualar el tiempo de licencia para padres y madres promueve una mayor corresponsabilidad en el cuidado de los hijos y apoya el bienestar familiar desde sus inicios.

Capacitación y Consciencia Organizacional

Además, es imperativo implementar programas de capacitación en empresas e instituciones públicas sobre sesgos inconscientes, diversidad e inclusión, especialmente en el manejo de estereotipos de género. Esto contribuirá a crear un ambiente laboral más equitativo e inclusivo, donde todos se sientan capacitados para prosperar.

Redes de Apoyo y Mentoría

Por último, es importante fomentar la creación de redes de apoyo entre mujeres líderes en diversos sectores. Estos espacios facilitarán el intercambio de recursos, información y oportunidades de desarrollo profesional. También se deben establecer programas de mentoría que conecten a mujeres jóvenes con líderes experimentados, promoviendo el desarrollo de habilidades y el empoderamiento.

Por último, aunque Colombia cuenta con un sólido marco jurídico para la equidad de género, fundamentado en la Constitución de 1991, leyes específicas como la Ley 1257 de 2008, Ley 1496 de 2011, Ley 2114 de 2021 y la reciente Ley 2365 de 2024, su eficacia depende de la implementación rigurosa y el cumplimiento efectivo en los diferentes ámbitos laborales y sociales. La transformación real requiere que estos marcos legales no sean solo documentos, sino instrumentos activos para erradicar prácticas discriminatorias y garantizar condiciones equitativas para la mujer en el trabajo, incluyendo protección durante la maternidad y contra el acoso sexual.

La colaboración con organismos internacionales como la OIT, con sus convenios sobre igualdad salarial, protección de la maternidad y eliminación de la discriminación, refuerza el compromiso nacional para avanzar en igualdad. Además, la incorporación de la perspectiva de derechos humanos, como expone la Convención de Belém do Pará, enfatiza la necesidad de políticas integrales para erradicar la violencia de género, un factor que limita la plena participación y desarrollo profesional de las mujeres.

El marco legal reconoce que la igualdad no se logrará únicamente con normas escritas; es indispensable transformar mentalidades y prácticas sociales arraigadas que perpetúan estereotipos y funciones tradicionales de género. El Estado, las organizaciones y la sociedad civil deben trabajar conjuntamente para eliminar estas barreras invisibles que limitan el acceso y ascenso laboral de las mujeres, promoviendo su inclusión efectiva en cargos de liderazgo y toma de decisiones.

Las políticas internas de las organizaciones deben alinearse con el marco normativo para garantizar igualdad de oportunidades, no discriminación, transparencia salarial y corresponsabilidad familiar, promoviendo ambientes laborales dignos y respetuosos. La adopción de programas de acompañamiento, formación en sesgos inconscientes y promoción de redes y mentorías contribuye a que las mujeres superen las barreras que impone el techo de cristal.

Los artículos del Código Sustantivo del Trabajo relativos a licencias de maternidad, protección del embarazo, lactancia y prohibición de despidos injustificados fortalecen la estabilidad laboral femenina. Además, leyes que promueven la licencia paternal y el trabajo remoto facilitan un equilibrio entre vida personal y profesional, reduciendo cargas que tradicionalmente recaen en las mujeres y limitan su desarrollo laboral.

Implementar estas propuestas en Colombia contribuirá significativamente a romper el "techo de cristal", promoviendo la igualdad de género en el ámbito laboral, mejorando el clima organizacional e impulsando el desarrollo socioeconómico del país. Al reconocer la igualdad de género como un derecho humano fundamental, estas conclusiones enfatizan la necesidad de articular esfuerzos entre el Estado, las organizaciones y la sociedad civil para eliminar barreras culturales, impulsar políticas inclusivas y generar entornos que potencien el liderazgo femenino.

Así, se crea un camino integral que protege los derechos legales de las mujeres y fomenta los cambios estructurales y culturales necesarios para asegurar una igualdad real y sostenible, abriendo oportunidades equitativas para su acceso y desarrollo en espacios de poder y toma de decisiones.

6. Referencias

Alcaráz Marín, A. & Vásquez Parra, J. C. (2020). Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres. Una aproximación latinoamericana. *América Crítica*, 4(1), 59–65.

<https://doi.org/10.13125/americanacritica/3867>

Aristóteles. (2008). *Ética Nicomaquea*. Grupo Editorial Tomo.

Asamblea Nacional Constituyente, Función Pública (1991). Constitución Política de Colombia

Retrieved from

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Azzollini, L., Breen, R. & Nolan, B. (2023, May 24). From gender equality to household earnings equality: The role of Women's labour market outcomes across OECD countries.

Research in Social Stratification and Mobility, vol 8.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0276562423000677?via%3Dihub>

Badel, A. & Peña, X. (2015). Decomposing the gender wage gap with sample selection

adjustment: Evidence from Colombia. *Revista de Análisis Económico*, 25(2), 169–191.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.1720987>

Brisbane, L., Hua, W. & Jamieson, T. (2023). Morality and the Glass Ceiling: How Elite

Rhetoric Reflects Gendered Strategies and Perspectives. *Politics & Gender*, 19(3), 806–

840. doi:10.1017/S1743923X2200023X

Beauvoir, S. de. (2013a). *El Segundo Sexo* (Vol. 2). Penguin Random House.

Camarena Adame, M. E. & Saavedra García, M. L. (2018, January). El techo de cristal en

México. *Revista de Estudios de Género*, vol. 5, núm. 47, pp. 312–347.

- Carrillo, P., Gandelman, N. & Robano, V. (2013). Sticky floors and glass ceilings in Latin America. *The Journal of Economic Inequality*, 12(3), 339–361.
<https://doi.org/10.1007/s10888-013-9258-3>
- Caven, V., Navarro Astor, E. & Urbanavičienė, V. (2021). Gender inequality in an “equal” environment. *Gender, Work & Organization*, 29(5), 1658–1675.
<https://doi.org/10.1111/gwao.12715>
- CEPAL. (2023, March). *Introducción a la desigualdad de género*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-03/DB_intro_genero_es.pdf
- Çitil, E. (2022). Women in Working Life and overview of studies on this theme with “Glass ceiling” concept. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 379–391.
<https://doi.org/10.52642/susbed.1153160>
- Chavez, N. M. & Ríos, H. (2014). Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, núm. 2, p. 29-45. JEL: J16, D86
- Congreso de la República de Colombia (2008). Función Pública. Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34054>.
- Congreso de Colombia. (2021, April 18). *Ley 2114 de 2021 - Gestor Normativo*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=167967>

Congreso de la República. (2021, August 8). *Ley 1496 de 2011 - Gestor Normativo*. Función Pública: Ley 1496 de 2011.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45267>

Congreso de la República. (2024, July 17). *Ley 2365 de 2024 del Congreso de la República*. Inicio - Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=244636>

Cornell University. (n.d.). Glass Ceiling Commission (1991-1996).

<https://ecommons.cornell.edu/collections/4466fc5c-2fb9-41b6-959a-185d818429cc>

Corte Constitucional de Colombia. (2006). *C-355-06*. Departamento Administrativo de la Función Pública. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2006/c-355-06.htm>.

Corte Constitucional de Colombia. Sala Plena. (2015). Sentencia C-248/15. Magistrada Ponente Gloria Estella Ortiz Delgado. <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1993/C-411.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2018). *Sentencia 098 de 2018*. Departamento Administrativo de la Función Pública.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=89939

DANE & ONU Mujeres Colombia. (2022). *Mujeres y hombres: Brechas de Género en Colombia*. DANE.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/mujeres-y-hombre-brechas-de-genero-colombia-informe-2daEdicion.pdf>

- Directorate-General for Justice and Consumers (European Commission), European network of legal experts in gender equality and non-discrimination, Gerards & Xenidis. (2021). *Algorithmic discrimination in Europe: Challenges and opportunities for gender equality and non-discrimination law*. Publications Office of the EU.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/082f1dbc-821d-11eb-9ac9-01aa75ed71a1>
- Duarte Cruz, J. M. & García-Horta, J. B. (2016). Igualdad, Equidad de Género y Feminismo, Una mirada histórica a la conquista de los Derechos de las Mujeres. *Revista CS*, (18), 107–158. <https://doi.org/10.18046/recs.i18.1960>
- EISF. (2019, August 16). *Género y seguridad: Directrices para la transversalización del género en la Gestión de Riesgos de Seguridad - EISF 2012: Gender-based violence area of responsibility*. Género y Seguridad: Directrices para la Transversalización del Género en la Gestión de Riesgos de Seguridad | Gender-Based Violence Area of Responsibility.
<https://gbvaor.net/node/468>
- Emmons Allison, J., McCrory, K. & Oxnevad, I. (2019). Closing the renewable energy gender gap in the United States and Canada: The role of women’s professional networking. *Energy Research & Social Science*, 55, 35–45.
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.03.011>
- Fajardo, M. (2021). Capitalism, Inequality, and Development in Latin America. *Latin American Research Review*, 56(3), 720–728. doi:10.25222/larr.1611
- Folke, O. & Rickne, J. (2024). The Class Ceiling in Politics. *American Political Science Review*, 1–18. doi:10.1017/S0003055424001011

- Foucault, M. (1966). *Las Palabras y las cosas*. México: Siglo XXI Editores.
- Fortin, N. M., Bell, B. & Böhm, M. (2017). Top earnings inequality and the gender pay gap: Canada, Sweden, and the United Kingdom. *Labour Economics*, 47, 107–123.
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.010>
- Fox-Robertson, C. & Wójcik, D. (2024). The triple glass ceiling: FinTech gender inequalities. *Finance and Society*, 10(2), 137–156. doi:10.2218/fas.2023.16
- Gillooly, S. N. (2023). A Woman's Place Is at the Negotiating Table: Evidence from Colombian Peace Processes. *Latin American Research Review*, 58(3), 561–574.
doi:10.1017/lar.2022.87
- Gobierno de Colombia. (2024, October 7). *Constitución Política de 1991 Asamblea Nacional constituyente - gestor normativo*. Constitución Política 1 de 1991. Asamblea Nacional Constituyente.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Guizardi, M., González, H., Araya, I. & López, E. (2024). ¿Romper el silencio? Perspectivas feministas sobre inserción de las científicas sociales en la academia chilena (1990–2023). *Latin American Research Review*, 1–20. doi:10.1017/lar.2024.51
- Hernández, I. D. los R. (2025, January 15). From suffrage movements to #MeToo: The enduring global fight for gender equality. *Harvard International Review*. <https://hir.harvard.edu/a-womans-work-how-the-suffragists-shaped-modern-politics/>
- Jalalzai, F. (2008). Women Rule: Shattering the Executive Glass Ceiling. *Politics & Gender*, 4(2), 205–231. doi:10.1017/S1743923X08000317

- Loden, M. (2017, December 13). *100 women: “why I invented the glass ceiling phrase.”* BBC News. <https://www.bbc.com/news/world-42026266>
- Lustig, N. (2017). Fiscal Redistribution and Ethnoracial Inequality in Bolivia, Brazil, and Guatemala. *Latin American Research Review*, 52(2), 208–220. doi:10.25222/larr.90
- Moraes Beltramini, L., Martines Cepellos, V. & Jéssica Pereira, J. (2022). Young women, “glass ceiling”, and strategies to face crystal walls. *Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)*. São Paulo.
- Ministerio del trabajo. (2024). *Código Sustantivo del Trabajo*. Código Sustantivo del Trabajo - Ministerio del trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>
- Naciones Unidas. (2024). *Igualdad de Género*. United Nations. <https://www.un.org/es/global-issues/gender-equality>
- Observatorio de Género del Meta. (2020). *Mujeres y hombres: Brechas de género en el Meta 2020*. Gobernación del Meta. https://devx.meta.gov.co/media/centrodocumentacion/2021/12/21/Mujeres_y_Hombres__Brechas_de_g%C3%A9nero_en_el_Meta_2020.pdf
- OEA. (1994). *OEA: MESECVI: Convención do belém do Pará*. OEA: Más derechos para más gente. <https://www.oas.org/es/mesecvi/convencion.asp>
- OECD (2023), *Igualdad de género en Colombia: Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/82e9b4e2-es>.

- OIT. (2007a, April 26). *C100 Convenio sobre Igualdad de remuneración, 1951*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_107_es.pdf
- OIT. (2007b, April 26). *C111 Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_108_es.pdf
- OIT. (2024, January 30). *C3 Convenio sobre la protección de la maternidad, 1919*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/es/resource/c3-convenio-sobre-la-proteccion-de-la-maternidad-1919>
- ONU Mujeres: Argentina. (2021). *Rompiendo techos de cristal, consolidando la paridad como principio democrático en Argentina: Avances y desafíos pendientes*. Buenos Aires; Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad Argentina.
- ONU Mujeres Colombia. (2017). *Brechas de Género y Desigualdad: De los objetivos de desarrollo del milenio a los objetivos de desarrollo sostenible*. <https://colombia.unwomen.org/es/biblioteca/publicaciones/2017/05/brechas-de-genero-ods>
- ONU Mujeres Colombia. (2024). *Liderazgo y Participación Política*. ONU Mujeres Colombia. <https://colombia.unwomen.org/es/como-trabajamos/liderazgo-y-participacion-politica>
- Oxhorn, P. & Jouve-Martín, J. R. (2017). Inequality and Inclusion in Latin America. *Latin American Research Review*, 52(2), 203–207. doi:10.25222/larr.62

Rabia, M., Tanveer, F., Gillani, M., Naeem, H. & Akbar, S. (2019, March 5). *Gender inequality a case study in Pakistan*. SCIRP.

<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=91363>

Ravallion, M. (2018). Inequality and globalization: A review essay. *Journal of Economic Literature*, 56(2), 620–642. <https://doi.org/10.1257/jel.20171419>

Rojas Arias, J. C. (2017). Delimitación del concepto de equidad en la constitución política de 1991: análisis de fundamentación jurisprudencial y de análisis económico del derecho. *Conn-Texto: Revista de Derecho y Economía*.

Ryskaliyev, D. U., Mirzaliyeva, A., Tursynbayeva, G., Muratova, E. M., Buribayev, Y. A. & Khamzina, Z. A. (2019, April). Gender inequality among employees in Kazakhstan. *The Lawyer Quarterly*, vol. 9, núm. 4. <https://old.tlq.ilaw.cas.cz/index.php/tlq/article/view/370>

Schwindt-Bayer, L. A. & Senk, K. (2020). The Challenges of Gender Representation in Latin America. *Latin American Research Review*, 55(2), 391–396. doi:10.25222/larr.889

Universidad de Los Andes. (2023, September 21). Equidad de género: más allá de la igualdad, un camino hacia la transformación. <https://programas.uniandes.edu.co/blog/equidad-de-genero#:~:text=Se%20trata%20de%20garantizar%20que,%C3%BAnicos%20debido%20a%20su%20identidad.>

Van Rensburg, C. J., Bezuidenhout, C., Mathee, M. & Stolzenburg, V. (2020). Globalization and gender inequality. *SA-TIED*.

Van Le, D. & Tran, T. Q. (2022). Does the private sector increase inequality? evidence from a transitional country. *Structural Change and Economic Dynamics*, 62, 451–466.

<https://doi.org/10.1016/j.strueco.2022.06.005>

Watanabe, K. S., & Kwarteng, A. H. (2024). Unveiling the glass ceiling phenomenon and mitigating strategies through Organizational Justice: A conceptual paper. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331981>

Winfield Reyes, A. M., Jiménez Galán, Y. I. & Topete Barrera, C. (2017). Representaciones mentales y sociales en la equidad de género. *La Ventana*, pp. 186–210.

Woo, D. (1999). *The Glass Ceiling and Asian Americans*. Cornell University Library.

<https://ecommons.cornell.edu/items/15a775b9-f0b4-4778-b3c3-a5f17de9c80c>