



Facultad de Jurisprudencia

Maestría en derecho laboral y de la seguridad social

Libro: “Desafiando barreras. Mujeres rompiendo techos de cristal en el mundo laboral”

Presentado por:

Natalia Arévalo Gil

Bogotá, D.C. 30 de mayo de 2025



Facultad de Jurisprudencia

Maestría en derecho laboral y de la seguridad social

Libro: Desafiando barreras: Mujeres rompiendo techos de cristal en el mundo laboral

**Modalidad: Pasantía de investigación**

Presentado por:

Natalia Arévalo Gil

Bajo la dirección de:

Adriana Camacho Ramírez

Bogotá, D.C. 30 de mayo de 2025

## CONTENIDO

Agradecimientos .....	ii
Declaración de originalidad y autonomía .....	iii
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	iv
Resumen Ejecutivo .....	v
Palabras clave .....	v
Abstract .....	vi
Keywords .....	vi
1. Introducción .....	1
2. Contexto .....	3
3. Propósito de la Pasantía de Investigación. ....	6
4. Referentes Teóricos y Conceptuales que Intervienen en el Desarrollo Práctico.....	7
5. Aporte al Campo del Conocimiento de la Pasantía.....	9
6. Descripción de las Actividades Realizadas .....	10
7. Conclusiones .....	12
8. Referencias Bibliográficas .....	14

## **Agradecimientos**

Agradezco a las mujeres que con tanta generosidad han compartido sus experiencias y conocimientos, y se han convertido, de cierta manera en mis mentoras.

Así mismo, a mi red de apoyo incondicional, mi coequipero y posibilista, Ricardo, y a todos los que han creído y me han acompañado en este camino.

Finalmente, a las coautoras del libro que me animaron a participar de este proyecto y fueron cómplices de los aprendizajes y vivencias durante la escritura del mismo. Además, que evidenciamos el nacimiento de Emilio (el hijo de Dalia) y Martín (mi hijo), dos mini maestros que nacieron a la par de este gran proyecto, convirtiéndose, para nosotras, en el libro de la fertilidad.

Gracias, gracias, gracias.

*Natalia Arévalo Gil.*

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente documento informe de pasantía, como opción de grado que hace visible los conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este proyecto de no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arévalo', with a horizontal line underneath the name.

Natalia Arévalo Gil

Firmado en Bogotá, D.C. el 30 de mayo de 2025

## **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arévalo', with a horizontal line underneath the letters.

Natalia Arévalo Gil

Firmado en Bogotá, D.C. el 30 de mayo de 2025

## **Resumen Ejecutivo**

Libro: Desafiando barreras: Mujeres rompiendo techos de cristal en el mundo laboral

La investigación desarrollada en el marco de una pasantía realizada durante mi Maestría en Derecho Laboral y de la Seguridad Social en la Universidad del Rosario, en un convenio con la Pontificia Universidad Javeriana, en la cual se abordó el fenómeno del techo de cristal a través del análisis de las trayectorias de mujeres líderes en espacios tradicionalmente masculinizados del derecho laboral en Colombia. Se exploraron los casos de mujeres que han alcanzado posiciones de liderazgo en Altas Cortes, firmas de abogados, sindicatos y direcciones académicas en algunas de las Universidades de Colombia públicas y privadas, con el fin de visibilizar sus experiencias, los obstáculos enfrentados y las estrategias utilizadas para superarlos.

El estudio evidenció que, pese a los avances recientes, persisten barreras estructurales, culturales e institucionales que limitan el acceso de las mujeres a cargos de poder. En firmas, caracterizadas por su estructura jerarquizada y competitiva, las mujeres enfrentan exclusión en los niveles directivos, aunque progresivamente algunas han logrado acceder a estos espacios con enfoques transformadores. En el ámbito académico, las mujeres directoras promueven visiones críticas e inclusivas, mientras que en las Altas Cortes y el sindicalismo han comenzado a transformar la toma de decisiones con perspectiva de género, superando sesgos de género en ámbitos que históricamente han segregado su participación.

La investigación incorporó referentes teóricos sobre el techo de cristal, destacando causas como estereotipos de género, exclusión de redes informales y discriminación estructural. Se analizaron también estrategias para superarlo, como mentorías femeninas, políticas de igualdad, formación en liderazgo y redes de apoyo.

Con lo anterior se aportó conocimiento práctico y teórico sobre la equidad de género en el ámbito jurídico-laboral, al tiempo que fortaleció competencias investigativas y reflexivas visibilizando medidas estructurales que transformen las relaciones laborales y promuevan entornos más democráticos, equitativos y justos para las mujeres.

### **Palabras clave**

Techo, genero, laboral, equidad, barreras.

## **Abstract**

Book: Challenging Barriers: Women Breaking Glass Ceilings in the Workplace

The research was conducted as part of an internship during my Master's in Labor and Social Security Law at Universidad del Rosario, in collaboration with Pontificia Universidad Javeriana. It addressed the glass ceiling phenomenon through an analysis of the career paths of women leaders in traditionally male-dominated spaces within labor law in Colombia. The study explored the cases of women who have reached leadership positions in High Courts, law firms, labor unions, and academic leadership roles at both public and private universities in Colombia. Its aim was to shed light on their experiences, the obstacles they faced, and the strategies they employed to overcome them.

The study revealed that, despite recent progress, structural, cultural, and institutional barriers continue to limit women's access to positions of power. In law firms, characterized by hierarchical and competitive structures, women face exclusion from leadership roles. However, some have progressively gained access to these spaces with transformative approaches. In academia, female directors are promoting critical and inclusive perspectives, while in the High Courts and labor unions, women have begun to influence decision-making processes through a gender perspective, overcoming gender biases in traditionally exclusionary environments.

The research incorporated theoretical frameworks on the glass ceiling, highlighting causes such as gender stereotypes, exclusion from informal networks, and structural discrimination. It also analyzed strategies for overcoming these barriers, including female mentorship, equality policies, leadership training, and support networks.

This work contributed both practical and theoretical knowledge on gender equity in the legal-labor field, while also strengthening research and critical thinking skills. It brought visibility to structural measures that can transform labor relations and foster more democratic, equitable, and just environments for women.

## **Keywords**

Ceiling, gender, labor, equity, barriers.

## 1. Introducción

La pasantía investigativa se desarrolló en el marco de la maestría en derecho laboral y de la seguridad social en la Universidad del Rosario, y a través de la Doctora Adriana Camacho Ramírez se realizó una alianza con la Universidad Javeriana con el fin de adelantar un proyecto investigativo sobre mujeres que ejercen posiciones de liderazgo. En este contexto, se propició una experiencia enriquecedora tanto en el plano académico como profesional, al vincular el conocimiento jurídico con la realidad social de las mujeres que han alcanzado posiciones de liderazgo en un entorno laboral altamente masculinizado como lo son las Altas Cortes, firmas de abogados, sindicatos y dirección de programas en las universidades.

Las actividades desarrolladas durante la pasantía incluyeron la revisión bibliográfica de fuentes especializadas, el análisis de datos estadísticos provenientes de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), así como la realización de entrevistas semiestructuradas a mujeres que ocupan dichos roles de dirección en diferentes ámbitos relacionados con el derecho del trabajo. La investigación se centró especialmente en estos grupos poblacionales, explorando las estrategias personales y profesionales empleadas por estas mujeres para romper el denominado "techo de cristal" y alcanzar espacios de poder, tradicionalmente vedados para ellas.

El objetivo principal de esta investigación es contribuir a la comprensión de los mecanismos visibles e invisibles que limitan el ascenso de las mujeres a cargos directivos en el ámbito jurídico-laboral, y analizar cómo algunas de ellas han logrado sortear estas barreras, construir liderazgo y consolidarse como referentes en sus respectivos sectores. En esa línea, el trabajo busca identificar patrones comunes en sus trayectorias, sus percepciones frente a las políticas de equidad de género, y las tensiones entre sus vidas personales y profesionales, con miras a generar reflexiones útiles para avanzar hacia entornos laborales más justos e inclusivos.

Desarrollar un ejercicio práctico orientado a la investigación resulta fundamental para formar juristas sensibles a las desigualdades estructurales que persisten en el mundo del trabajo. Esta experiencia permite aplicar conocimientos teóricos adquiridos en la maestría, fortalecer habilidades analíticas e investigativas, y aportar al debate público desde una perspectiva crítica y comprometida con la transformación social. Para la organización en la que se desarrolla la pasantía, los beneficios se traducen en la producción de conocimiento aplicado que puede ser utilizado en procesos de formación, incidencia institucional y diseño de estrategias para fomentar la equidad de género en el ejercicio profesional del derecho que se dedica al área laboral.

El alcance del libro y/o de la investigación realizada se centra en el análisis de las experiencias de mujeres que han alcanzado la categoría de magistradas de la sala laboral de la Corte Suprema de Justicia, sindicatos, dirección de programas de derecho laboral en universidades y socias en firmas de abogados dedicadas al derecho laboral, quienes han enfrentado barreras sutiles y persistentes vinculadas a los mandatos de género y las distintas estrategias que desarrollaron cada una de ellas sin renunciar a su autenticidad ni a su autonomía.

Este documento también da cuenta de los múltiples factores que intervienen en sus trayectorias: la necesidad de validación masculina en espacios de poder, la importancia de contar con equipos de trabajo comprometidos, el rol de sus parejas y familias en la conciliación de la vida personal y laboral, y el valor de la sororidad como práctica de resistencia y empoderamiento. En conjunto, sus experiencias nos invitan a repensar las estructuras que sostienen la desigualdad en el ámbito profesional y a construir colectivamente nuevas formas de liderazgo y reconocimiento.

La estructura del libro consta de un primer capítulo se expone el marco conceptual del "techo de cristal" y su evolución en el contexto laboral, con especial énfasis en el sector jurídico. En el segundo capítulo se presentan los problemas estructurales que enfrentan las mujeres en el mercado laboral, apoyados en estadísticas de la GEIH. A continuación, en el tercer capítulo, se expone el análisis de las entrevistas realizadas a socias de firmas de abogados, estructurado en torno a categorías temáticas previamente identificadas. Finalmente, el cuarto capítulo recoge las conclusiones, aprendizajes y recomendaciones derivadas del trabajo investigativo, con el objetivo de aportar a la construcción de espacios laborales más equitativos y sensibles al género.

## 2. Contexto

La pasantía investigativa se enmarcó en el desarrollo de la Maestría en Derecho Laboral y de la Seguridad Social de la Universidad del Rosario, una de las instituciones de educación superior más prestigiosas y de mayor trayectoria de Colombia. Fundada en 1653, la Universidad del Rosario ha desempeñado un papel protagónico en la formación de líderes en el ámbito jurídico, político y social del país. Su enfoque académico se caracteriza por la rigurosidad metodológica, el fomento del pensamiento crítico y la formación integral de sus estudiantes, valores que se ven reflejados en sus programas de posgrado, entre ellos la Maestría en Derecho Laboral y de la Seguridad Social.

Este programa de maestría busca proporcionar herramientas teóricas y prácticas para el análisis, interpretación y aplicación del derecho del trabajo y de la seguridad social en un contexto dinámico y complejo como el colombiano. Se distingue por su énfasis en el estudio interdisciplinario de las relaciones laborales, su compromiso con la justicia social y su vinculación con la realidad jurídica y económica del país. En este contexto, la pasantía investigativa representó una oportunidad privilegiada para articular el conocimiento académico con las problemáticas sociales y jurídicas que afectan a sectores históricamente invisibilizados y minorizados en el ámbito laboral, particularmente las mujeres en posiciones de dirección y liderazgo.

Gracias a la intermediación de la doctora Adriana Camacho Ramírez, académica e investigadora del ámbito jurídico-laboral, se consolidó una alianza interinstitucional con la Pontificia Universidad Javeriana, con el objetivo de adelantar un proyecto investigativo centrado en el análisis del rol de las mujeres que ejercen posiciones de liderazgo en el sector jurídico y las herramientas que le han permitido alcanzar estas condiciones de direccionamiento y trascendencia. La Universidad Javeriana, al igual que el Rosario, se destaca por su excelencia académica y su compromiso con la justicia social, lo que permitió que el proyecto se enriqueciera con perspectivas críticas y multidisciplinarias en torno a las estructuras de poder, género y derecho.

La investigación se centró en las trayectorias de mujeres que han logrado ocupar cargos de liderazgo, dirección y autoridad en espacios laborales tradicionalmente dominados por hombres: las Altas Cortes, firmas de abogados, sindicatos y direcciones académicas en facultades de derecho. Este abordaje permitió examinar con profundidad las barreras estructurales, culturales e institucionales que enfrentan las mujeres abogadas en el ascenso a posiciones de poder, así como los mecanismos que han utilizado para superarlas, en un fenómeno que se identifica como la ruptura del "techo de cristal".

Así, el entorno de las firmas de abogados laboristas en Colombia surge como significativo para este tipo de estudio, pues constituye uno de los espacios profesionales más jerarquizados y competitivos del campo jurídico. Estas firmas, que asesoran tanto a empresas como a trabajadores en conflictos laborales, tienden a reproducir patrones de exclusión de género en sus estructuras internas, limitando el acceso de las mujeres a los niveles más altos de dirección. Sin embargo, en los últimos años se ha evidenciado un cambio progresivo en esta

dinámica, con la inclusión de abogadas altamente calificadas en cargos directivos, quienes aportan una perspectiva crítica, innovadora y socialmente comprometida con la transformación del derecho del trabajo en Colombia.

Las abogadas que logran ascender en estos contextos enfrentan múltiples desafíos que van desde la resistencia cultural a su liderazgo hasta la conciliación de sus responsabilidades laborales con las exigencias sociales de género que recaen sobre ellas. En muchos casos, estas mujeres han debido desarrollar estrategias de resiliencia, construcción de redes de apoyo y formación continua para legitimar su presencia en entornos dominados por estructuras patriarcales. El estudio de sus experiencias no solo permite visibilizar sus contribuciones al fortalecimiento del derecho laboral y de la seguridad social, sino también comprender los factores que posibilitan —o inhiben— la equidad de género en el ámbito jurídico colombiano.

En el ámbito de las Altas Cortes, por ejemplo, la presencia femenina ha sido históricamente reducida, aunque en años recientes se ha registrado un aumento en el número de magistradas que lideran decisiones jurisprudenciales clave en materia de derechos laborales, igualdad de género y protección social. Estos avances reflejan una transformación institucional que, aunque incipiente y aun con deudas históricas, abre caminos hacia una mayor representatividad y democratización del poder judicial, que se traduce a su vez en la oportunidad de consolidar criterios de aplicación normativa que refuercen y construyan los cambios en los paradigmas que han excluido a las mujeres en los cargos de dirección y decisión.

Asimismo, en el ámbito académico, en particular las direcciones de programas de derecho laboral han comenzado a ser lideradas por mujeres que se destacan por su formación, trayectoria investigativa y compromiso con la justicia social. Estas lideresas desempeñan un papel fundamental en la formación de nuevas generaciones de juristas con conciencia de género, justicia social y responsabilidad profesional, promoviendo una visión crítica y transformadora del derecho.

Finalmente, en el ámbito sindical, las mujeres lideresas han comenzado a ocupar espacios de representación y dirección que históricamente estuvieron reservados a figuras masculinas, desafiando estructuras jerárquicas y patrones de exclusión profundamente arraigados. Su participación activa no solo ha contribuido a visibilizar las problemáticas laborales específicas que afectan a las trabajadoras, como la discriminación salarial, la violencia de género en el trabajo y la falta de mecanismos equilibrar las cargas familiares como barrera en el crecimiento profesional, sino que también ha transformado la agenda sindical hacia una perspectiva más inclusiva y de justicia social.

La pasantía permitió no solo el acceso a estas experiencias y testimonios de vida, sino también la articulación de herramientas metodológicas cualitativas, como entrevistas en profundidad y el análisis de contenido, permitiendo la construcción de un marco teórico y ejemplificante en torno al liderazgo femenino en el derecho laboral colombiano. A través de este proceso, se potenció la capacidad investigativa, analítica y reflexiva, al tiempo que se

contribuyó a la generación de conocimiento aplicado sobre un tema de gran relevancia en el contexto nacional e internacional.

En conclusión, la experiencia de la pasantía investigativa en el marco de la Maestría en Derecho Laboral y de la Seguridad Social de la Universidad del Rosario se consolidó como una instancia de formación avanzada que permitió integrar teoría, práctica y compromiso social. El estudio de las mujeres que lideran en el ámbito jurídico-laboral colombiano no solo visibiliza sus luchas y logros, sino que también ofrece insumos valiosos para el diseño de políticas públicas, estrategias de equidad de género y transformaciones institucionales en favor de una justicia laboral más inclusiva y democrática.

### **3. Propósito de la Pasantía de Investigación.**

Se tiene como objetivo abordar el concepto techo de cristal a través de la exploración de realidad de diferentes mujeres en el ámbito laboral y su papel como líderes en diversos sectores del contexto del derecho laboral, con especial atención a sectores como firmas de abogados en asesoría laboral, el sindicalismo, la academia jurídica y la magistratura en el campo del derecho laboral. Buscando ofrecer una perspectiva amplia que fomente el debate y la reflexión por medio del análisis de datos disponibles donde se destaca la notable desigualdad en la representación de mujeres en roles de liderazgo y alta dirección.

Justamente, el foco elegido como eje de análisis cualitativo para la profundización del concepto y la identificación de herramientas que permiten derribar el techo de cristal reluce por su importancia para transformar las relaciones laborales y reducir las brechas de género, pues las mujeres que se desempeñan en el campo del derecho laboral tienen roles fundamentales que trascienden los enfoques tradicionales de sus funciones. Por lo que la identificación de los medios con los cuales han roto barreras no solo impactan su condición individual, sino que también contribuyen significativamente a remodelar las relaciones laborales y reflejar nuevos modelos de liderazgo femenino en el mundo corporativo, académico, en la función pública y en la dirigencia sindical, que contribuyen a la defensa y promoción de ambientes más equitativos, que desafían estructuras que perpetúan la desigualdad de género y construyen decisiones que aportan una perspectiva única que influye en la interpretación y aplicación de leyes laborales, y la formación de nuevas generaciones de profesionales del derecho.

#### 4. Referentes Teóricos y Conceptuales que Intervienen en el Desarrollo Práctico

Abordando un hilo conductor sobre las dificultades en el avance de las mujeres en el ámbito laboral, y su limitado acceso a cargos de liderazgo, surge el concepto de "techo de cristal", que se refiere a las barreras intangibles o no explícitas que limitan la movilidad y el acceso de las mujeres dentro de los cargos de dirección, decisión y liderazgo dentro de organizaciones públicas y privadas, y que llegan a implicar condiciones desiguales en la remuneración e incluso en el reconocimiento.

El término “techos de cristal” se remonta a la década de 1980 en el contexto laboral, haciendo hincapié en que, aunque las mujeres han ganado acceso a ámbitos laborales que antes les estaban vedados, pero siendo persistente las limitaciones no observables que les impiden alcanzar los niveles más altos de la jerarquía organizacional (Hymowitz & Schellhardt, 1986), o siendo escaso o excepcional el alcance a las mismas. Esto se traduce en una representación desigual en cargos directivos y en la falta de equidad en las oportunidades de promoción.

Dentro de las causas del techo de cristal se han identificado una serie de factores que se entrelazan y conforman el referido “techo”, siendo muchos de estos intangibles, difíciles de identificar o soterrados dentro de la cultura organizacional, lo que permite la configuración del adjetivo de “cristal”. Entre estos se han identificado los siguientes:

- **Estereotipos de Género:** La persistencia de creencias culturales que asocian cualidades de liderazgo con características masculinas, dejando a las mujeres en una posición de desventaja (Eagly & Karau, 2002) o incluso categorizada con competencias insuficientes para ejercer posiciones de dirección a través de los rasgos atribuidos a las mujeres (Camarena y Saavedra 2018), o demandando la “masculinización” para el ejercicio de las actividades de liderazgo o decisión.
- **Redes Informales:** La exclusión de las mujeres de fuentes y actividades de contacto informales que son cruciales para el desarrollo profesional y el acceso a oportunidades (Ibarra, 1992), lo que refuerza la posición de dominancia de los hombres en el mercado laboral, generando segregación de género.
- **Discriminación Estructural:** Políticas organizacionales y prácticas de contratación que promueven la desigualdad e incluso la exclusión de las mujeres en el entorno laboral, restringiendo el acceso a los cargos de dirección o, desde las organizaciones, no abordando las necesidades específicas circunscritas a las mujeres dentro del contexto socioeconómico (Catalyst, 2020).

Así, la materialización del techo de cristal no solo excluye a las víctimas directas, sino que afectan también el desarrollo de las culturas organizacionales, dejando a impactar el rendimiento general de la organización pues la falta de diversidad en posiciones de liderazgo puede resultar en una menor innovación, en decisiones menos eficaces, y en la pérdida de perspectivas valiosas (Page, 2007) que, en última instancia, se traducen en un costo de oportunidad y sesgan de forma desigual la visión del entorno laboral.

No obstante, en la actualidad ha existido un proceso arduo de transformación en las relaciones laborales y en la promoción de entornos más equitativos que han llevado a superar el techo de cristal a través de estrategias o herramientas que social, individual u organizacionalmente se han implementado con resultados diversos, tales como las siguientes:

1. **Mentoría:** a través del cual la mujer alcanza o se le ofrece (programas de formación con enfoque de género) orientación y apoyo en el desarrollo profesional (Ragins & Cotton, 1999).
2. **Formación en Diversidad e Inclusión:** Programas de formación que aborden sesgos implícitos y promuevan una cultura organizacional inclusiva que valore la diversidad.
3. **Desarrollo de Habilidades de Liderazgo:** Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que permitan ejercer acciones de liderazgo para mujeres lo que les permita competir y alcanzar condiciones de igualdad.
4. **Políticas de Igualdad:** Que promuevan la equidad de género y la diversidad en el lugar de trabajo, incluyendo objetivos y métricas para evaluar el progreso (Bennett et al., 2016).
5. **Transparencia en Procesos de Promoción:** A través de la construcción de criterios para la contratación, promoción y evaluación, buscando que estos sean claros y estén alineados con las habilidades y resultados objetivos, eliminando criterios personales que puede perpetuar la discriminación.
6. **Redes de Apoyo:** la creación y consolidación de redes personales y profesionales que permitan el desarrollo profesional de la mujer, no solo proporcionando herramientas, experiencias y estrategias que contribuyan a alcanzar oportunidades laborales, sino que además consoliden la equidad en las actividades personales de cuidado y hogar, reluciendo la sororidad femenina como medio para el empoderamiento y la construcción de modelos femeninos en posiciones de liderazgo.

Lo anterior bajo la claridad que el concepto en sí mismo de “techo de cristal” exige que en su interpretación se entienda desprovisto de una exigencia a que todas las mujeres deban aspirar a integrarse al mercado laboral bajo los marcos preestablecidos de las organizaciones tradicionalmente jerarquizadas, pues la superación de las barreras implícitas del “techo de cristal” bien pueden darse a partir de la disrupción del modelo y estructura organizacional tradicional.

## **5. Aporte al Campo del Conocimiento de la Pasantía**

Se busca alcanzar una comprensión profunda y práctica de las características constitutivas de las barreras y obstáculos persistentes en el desarrollo profesional de las mujeres y el alcance de posiciones de dirección y liderazgo en el ámbito del derecho laboral, procurando identificar herramientas y sugerir medidas transversales hacia la transformación social y la promoción de la igualdad de género en todos los aspectos de la vida laboral, fomentando la reflexión y el diálogo a partir de la ejemplificando condiciones de superación de los techos de cristal, reconociendo modelos de cambio individual y colectivo con la identificación de los retos y esfuerzos procurados con miras a la equidad de género.

## 6. Descripción de las Actividades Realizadas

<b>CRONOGRAMA</b>		
<b>Fechas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>
04/2023	Definición de entrevistadas	Creación y concreción de lista de personas a entrevistar
09/04/2023	Manejo de datos personales	Elaboración de contenido: Datos personales
11/04/2023	Comunicación más fluida	Crear un grupo whatsapp
12/04/2023	Suscripción de consentimiento informado para las entrevistas	Realización de documento: consentimiento informado
05/2023	Encuesta	Elaboración de encuesta
19/07/2023	Seguimiento al proyecto	Reunión virtual
18/08/2023	Análisis de entrevistas realizadas a la fecha	Cargar entrevistas en la carpeta compartida
31/08/2023	Seguimiento al proyecto	Reunión presencial en Bogotá - Aterrizaje de ideas con base en las entrevistas realizadas hasta la fecha – Lluvia de ideas de las primeras categorías encontradas
10/2023 – 12/2023	Primer proyecto del capítulo del libro	Iniciar la escritura del capítulo del libro
16/01/2024	Seguimiento al proyecto	Reunión virtual
02/2024 – 03/2024	Entrega de capítulo libro	Envío de escritos definitivos para revisión interna
19/02/2024	Seguimiento al proyecto	Reunión virtual
25/02/2024	Título del libro	Lluvia de ideas sobre el nombre del libro
03/2024	Seguimiento al proyecto	Revisión interna del libro – autorizaciones de mujeres que accedieron a ser nombradas en el acápite de agradecimientos del libro – Elaboración del prólogo -
04/2024	Revisión externa del libro	Consecución de pares
05/2024	Conceptos de pares	Se emitió por los pares concepto favorable
05/2024	Título y portada del libro	Se escogió el nombre del libro definitivo y la caratula
06/2024	Versión preliminar del libro	
08/2024	Seguimiento al proyecto	Revisiones finales del libro – Organización evento de presentación del libro

09/2024	Presentación del libro en la Pontificia Universidad Javeriana	En compañía de la Editorial Tirant y unas invitadas especiales, realizamos la presentación del libro
05/2025	Presentación en Feria internacional del Libro de Bogotá – FilBo	Por invitación de la Editorial presentamos nuestro libro en la FilBo 2025

## 7. Conclusiones

La pasantía investigativa desarrollada en el marco de la Maestría en Derecho Laboral y de la Seguridad Social de la Universidad del Rosario, en colaboración con la Universidad Javeriana, representa un aporte sustancial a la comprensión del fenómeno del "techo de cristal" en el contexto jurídico-laboral colombiano. Esta experiencia permitió analizar las trayectorias de mujeres que han accedido a cargos de liderazgo en espacios históricamente dominados por hombres.

Uno de los hallazgos más significativos fue la identificación de barreras estructurales y simbólicas que limitan el ascenso de las mujeres a posiciones de dirección. Estas barreras, muchas veces invisibles, se manifiestan en la persistencia de estereotipos de género, la exclusión de redes informales de poder y la falta de políticas organizacionales con enfoque de equidad. A pesar de ello, a través de la realización de entrevistas semiestructuradas a mujeres que han logrado superar estas barreras, se han logrado identificar estrategias personales, redes de apoyo, sororidad, y una constante formación profesional.

En tal sentido, las barreras identificadas operan de manera interseccional y multicausal. En muchos casos, se entrelazan factores como la edad, el estado civil, la maternidad, la procedencia social, las sobre ponderación en las actividades del hogar y cuidado y estereotipos de género, los cuales refuerzan las desigualdades y limitan las oportunidades de acceso a espacios de decisión. También se evidenció la existencia de una cultura organizacional marcada por la meritocracia selectiva, donde a las mujeres se les exige una sobre demostración de capacidades para alcanzar legitimidad en sus cargos, en contraste con la naturalización del liderazgo masculino. Esta cultura refuerza mecanismos sutiles de exclusión como la falta de patrocinio por parte de figuras influyentes, la ausencia de referentes femeninos en la alta dirección y la normalización del sexismo cotidiano en ambientes laborales jurídicos.

Frente a este panorama, las herramientas identificadas por las mujeres para superar el techo de cristal no son homogéneas, pero sí revelan patrones comunes de resistencia y creatividad. Entre ellas destaca la creación de redes entre colegas mujeres que comparten experiencias, conocimientos y recursos; el acompañamiento intergeneracional a través de figuras de mentoría; y la participación activa en espacios académicos y gremiales para incidir en las agendas institucionales. Asimismo, muchas han adoptado una visión transformadora del liderazgo, centrada en la ética del cuidado, la horizontalidad en la toma de decisiones y la defensa de los derechos humanos desde una perspectiva de género. La sororidad también emerge como una herramienta poderosa de resistencia y empoderamiento, fortaleciendo la construcción colectiva de modelos de liderazgo femenino. Estas prácticas no solo han contribuido a sus trayectorias personales, sino que también están generando cambios culturales dentro de las organizaciones jurídicas.

A su vez, estas entrevistas y el análisis de datos estadísticos permitieron evidenciar que, aunque se han dado avances significativos en materia de representación femenina, éstos siguen siendo insuficientes y desiguales. En espacios como las Altas Cortes, la presencia de mujeres ha aumentado, pero su participación aún está lejos de reflejar una paridad sustantiva

e histórica. Similar situación ocurre en las firmas de abogados y sindicatos, donde las mujeres deben validar constantemente su liderazgo frente a esquemas culturales patriarcales.

Otro aspecto crucial identificado es la tensión permanente entre la vida profesional y personal. Muchas de las mujeres entrevistadas destacan el papel fundamental de sus entornos familiares y de pareja en el logro de sus metas profesionales. La conciliación entre estos dos espacios, aún sin suficientes mecanismos institucionales de apoyo, sigue siendo un reto significativo asunto especialmente revelado en los datos estadísticos consultados que reflejan una mayor participación de la mujer en las actividades de cuidado y del hogar.

Desde una perspectiva más amplia, esta investigación pone en evidencia que la superación del "techo de cristal" no implica necesariamente la adaptación de las mujeres a estructuras organizacionales tradicionales, sino la posibilidad de transformar dichas estructuras hacia modelos más democráticos, inclusivos y sensibles al género. El liderazgo femenino, en este sentido, no solo aporta una mirada diversa y empática, sino que también redefine los parámetros del éxito profesional y de la justicia social.

En suma, se logró consolidar un ejercicio investigativo crítico, comprometido y transformador que articula la teoría jurídica con la realidad social, ejemplificando a través de casos reales los mecanismos que han permitido romper el techo de cristal y repensar los parámetros sociales de éxito laboral. Este trabajo no solo visibiliza las trayectorias de mujeres líderes, sino que ofrece insumos valiosos para el diseño de políticas públicas, estrategias institucionales y reformas normativas que promuevan una equidad real en el mundo del trabajo. Es, por tanto, un aporte sustantivo a la construcción de una cultura laboral más justa, plural y equitativa en Colombia.

## 8. Referencias Bibliográficas

- Bennett, L., Gaines, F., & Schubert, M. (2016). Promoting Gender Equality: The Role of Organizational Policies. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 443-455.
- Camarena Adame, María Elena. y Saavedra Garcia, María Luisa. El techo de cristal en México. En: La ventana, revista de estudios de género. Enero, 2018, vol. 5, No. 47.
- Catalyst. (2020). *Women in Leadership: Quick Take*.
- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Hymowitz, C. & Schellhardt, T.D. (1986). The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barriers to the Top Jobs. *The Wall Street Journal*.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Social Forces*, 70(1), 37-57.