



CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE GALICIA

GABINETE
TÉCNICO DE
Igualdade

MENTORING EN SECTORES ALTAMENTE MASCULINIZADOS:

IMPULSAR EL LIDERAZGO FEMENINO



CONFEDERACION
DE EMPRESARIOS
DE LA CORUÑA



cel
Confederación de
Empresarios de Lugo



Confederación
empresarial de
Ourense



CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE PONTEVEDRA

Con la financiación de:



XUNTA
DE GALICIA



Desde el [#GabineteTécnicodelgualdad](#) de la [Confederación de Empresarios de Galicia \(CEG\)](#), somos conscientes de que, a pesar de los avances logrados en materia de igualdad, las mujeres continúan enfrentando barreras estructurales, culturales y personales que dificultan su acceso a los puestos de alta dirección en sectores altamente masculinizados, y paradójicamente, también en sectores feminizados. La escasa presencia femenina en puestos de decisión empresarial no responde a una falta de talento, sino a un conjunto de obstáculos externos e internos que limitan su progreso profesional.

Por eso, el **MENTORING** surge como una de las herramientas más efectivas para poder revertir, en parte, esta situación: un acompañamiento profesional y personalizado que permite a las mujeres adquirir visibilidad, confianza, competencias estratégicas y una red de apoyo sólida para acceder y consolidarse en posiciones de liderazgo. Se convierte en una palanca de transformación. No solo acompaña el crecimiento profesional de las mujeres, sino que también da visibilidad a referentes reales de éxito, ofrece herramientas para afrontar con confianza contextos desafiantes e inspira a las nuevas generaciones.

El **MENTORING**, especialmente cuando lo lideran mujeres referentes del propio sector, se ha consolidado como una herramienta clave para acompañar a las profesionales en su desarrollo, visibilizar su talento y acelerar la transformación hacia culturas más inclusivas.

Así el **MENTORING**, podría definirse como una relación de desarrollo profesional entre una mentora, con experiencia consolidada, y una mentee, en etapa de crecimiento. No se limita a transmitir conocimientos, sino que busca acompañar, orientar y visibilizar.

En sectores masculinizados, esta relación es especialmente valiosa porque:

- Visibiliza ejemplos reales de éxito femenino.
- Legitima la presencia de mujeres en espacios donde son minoría.
- Ofrece claves prácticas para moverse en organizaciones con dinámicas marcadas por patrones masculinos.
- Aporta estrategias específicas para enfrentar techos y paredes de cristal.

¿ Cuáles son esos factores o barreras y cómo el **MENTORING** puede ayudar a eliminarlos?

1. Factores externos: barreras estructurales y culturales

1.1. El techo y las paredes de cristal

El **techo de cristal** representa las barreras invisibles que impiden a las mujeres ascender a puestos directivos, incluso cuando tienen las competencias necesarias. Estas barreras suelen ser sutiles, no declaradas, pero profundamente arraigadas en las estructuras organizativas, como pueden ser prejuicios hacia el liderazgo de las mujeres .

Las **paredes de cristal** funcionan como límites horizontales: canalizan a las mujeres hacia departamentos de RRHH o administración y restringen su acceso a áreas de poder como operaciones, finanzas o estrategia desde los que es más fácil llegar a la dirección general. En los sectores masculinizados, donde estas áreas suelen ser, el núcleo del negocio, este fenómeno se acentúa y dificulta que las mujeres sean vistas como perfiles naturales para liderar.

El **MENTORING** permite cuestionar y romper los techos y las paredes, al ofrecer modelos femeninos visibles en esos espacios, compartir estrategias y mostrar que la diversidad en la toma de decisiones no solo es justa, sino también rentable y necesaria.

1.2. Sesgos de género conscientes e inconscientes

Los **sesgos de género**, tanto conscientes como inconscientes, son uno de los principales motores del techo y las paredes de cristal.

- Los **sesgos conscientes** se expresan de forma explícita, como la desconfianza en la capacidad de las mujeres para asumir funciones técnicas o de liderazgo, la asignación de tareas de menor impacto o la preferencia abierta por perfiles masculinos en determinadas áreas.
- Los **sesgos inconscientes**, más difíciles de detectar, operan desde la cultura organizacional y el lenguaje cotidiano: asociar liderazgo con autoridad masculina, valorar la asertividad en los hombres como firmeza y en las mujeres como agresividad, o asumir que una mujer con responsabilidades familiares no estará plenamente disponible.

El **MENTORING** ayuda a visibilizar y gestionar estos sesgos al crear espacios seguros de diálogo y reflexión, donde tanto las mentoras como las *mentees* reconocen su impacto y construyen estrategias para enfrentarlos. Además, cuando las mentoras ocupan posiciones de liderazgo en sectores masculinizados, su sola presencia actúa como evidencia de que los estereotipos pueden y deben superarse.

1.3. Dinámicas de exclusión y redes informales

En los sectores masculinizados, gran parte de las oportunidades se generan en redes de confianza informales: espacios sociales, relaciones personales o circuitos profesionales cerrados donde las mujeres tienen menor presencia. Estas dinámicas perpetúan su invisibilidad y refuerzan la desigualdad en el acceso a información estratégica.

El **MENTORING** cumple un papel clave al facilitar la entrada de las *mentees* en estos espacios mediante las conexiones de sus mentoras y al fomentar la creación de redes de mujeres, que refuercen la cooperación dentro del sector.

2. Factores internos: barreras personales y emocionales

2.1. El síndrome de la impostora

El síndrome de la impostora es una de las manifestaciones más visibles de la desigualdad estructural. En entornos donde la mayoría de referentes de éxito son hombres, muchas mujeres tienden a dudar de su competencia, atribuyendo sus logros a la suerte o al esfuerzo excesivo.

El **MENTORING** actúa como un espacio de validación y empoderamiento. A través de la experiencia y el reconocimiento de la mentora, la mentee puede reconocer su propio valor, identificar sus fortalezas y reforzar su autoconfianza. La relación de confianza que se establece entre ambas es fundamental para desactivar la autocrítica y promover una narrativa de liderazgo basada en el mérito y la capacidad.

2.2. Autoexclusión en los procesos de promoción

Los estudios sobre promoción profesional muestran un patrón recurrente: mientras los hombres suelen postularse a vacantes cumpliendo cerca del 60 % de los requisitos, las mujeres tienden a hacerlo solo cuando cumplen el 100 %. Este fenómeno de autoexclusión se agrava en sectores masculinizados, donde las oportunidades estratégicas son más escasas y la competencia más intensa.

El **MENTORING** ayuda a revertir este patrón al ofrecer acompañamiento práctico:

- La mentora ayuda a reinterpretar los requisitos y a identificar oportunidades reales.
- Se trabaja en la preparación de entrevistas y en la negociación desde la seguridad y el valor propio.
- Se refuerza la idea de que el potencial, la visión y la capacidad de aprendizaje son tan valiosos como la experiencia acumulada.

CONCLUSIÓN

El **MENTORING** en sectores altamente masculinizados no solo impulsa el desarrollo individual de las mujeres, sino que cuestiona las estructuras que sostienen la desigualdad. Al combinar el trabajo sobre los factores externos (techo, paredes y sesgos) con la transformación de los factores internos (síndrome de la impostora, autoexclusión, falta de redes), se genera un cambio profundo y sostenible.

Cada mujer que logra acceder a puestos de dirección gracias a un proceso de **MENTORING** se convierte en una referencia visible que desafía los estereotipos y abre nuevas posibilidades para las que vienen detrás y así lograr un equilibrio en el ámbito de decisión de las empresas.

El resultado no es únicamente un avance individual, sino una transformación cultural que fortalece la diversidad, la innovación y la competitividad

Desde el *Gabinete Técnico de Igualdad de la Confederación de Empresarios de Galicia (CEG)*, resolvemos cualquier duda y prestamos asesoramiento personalizado para fomentar la igualdad laboral. No dudes en ponerte en contacto.

 igualdade@ceg.es

 981 555 888