



CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE GALICIA

GABINETE  
TÉCNICO DE  
*Igualdade*

MENTORING EN SECTORES ALTAMENTE MASCULINIZADOS:  
IMPULSAR O LIDERADO FEMININO



CONFEDERACION  
DE EMPRESARIOS  
DE LA CORUÑA



**cel**  
Confederación de  
Empresarios de Lugo



Confederación  
empresarial de  
Ourense



CONFEDERACION DE EMPRESARIOS DE PONTEVEDRA

Co financiamento de:



XUNTA  
DE GALICIA



Desde o **#GabineteTécnicodelgualdade** da **Confederación de Empresarios de Galicia (CEG)**, somos conscientes de que, a pesar dos avances logrados en materia de igualdade, as mulleres continúan enfrontando barreiras estruturais, culturais e persoais que dificultan o seu acceso aos postos de alta dirección en sectores altamente masculinizados, e paradoxicamente, tamén en sectores feminizados. A escasa presenza feminina en postos de decisión empresarial non responde a unha falta de talento, senón a un conxunto de obstáculos externos e internos que limitan o seu progreso profesional.

Por iso, o **MENTORING** xorde como unha das ferramentas máis efectivas para poder reverter, en parte, esta situación: un acompañamento profesional e personalizado que permite ás mulleres adquirir visibilidade, confianza, competencias estratéxicas e unha rede de apoio sólida para acceder e consolidarse en posicións de liderado. Convértese nunha panca de transformación. Non só acompaña o crecemento profesional das mulleres, senón que tamén dá visibilidade a referentes reais de éxito, achega ferramentas para afrontar con confianza contextos desafiantes e inspira ás novas xeracións.

O **MENTORING**, especialmente cando o lideran mulleres referentes do propio sector, consolidouse como unha ferramenta clave para acompañar ás profesionais no seu desenvolvemento profesional, visibilizar o seu talento e acelerar a transformación cara a culturas máis inclusivas.

Así o **MENTORING**, podería definirse como unha relación de desenvolvemento profesional entre unha mentora, con experiencia consolidada, e unha *mentee*, en etapa de crecemento. Non se limita a transmitir coñecementos, senón que busca acompañar, orientar e visibilizar.

En sectores masculinizados, esta relación é especialmente valiosa porque:

- Visibiliza exemplos reais de éxito feminino.
- Lexitima a presenza de mulleres en espazos onde son minoría.
- Ofrece claves prácticas para moverse en organizacións con dinámicas marcadas por patróns masculinos.
- Achega estratexias específicas para enfrontar teitos e paredes de cristal.

Cales son eses factores ou barreiras e como o **MENTORING** pode axudar a eliminalos?

## 1. Factores externos: barreiras estruturais e culturais

### 1.1. O teito e as paredes de cristal

O **teito de cristal** representa as barreiras invisibles que impiden ás mulleres ascender a postos directivos, mesmo cando teñen as competencias necesarias. Estas barreiras adoitan ser sutís, non declaradas, pero profundamente arraigadas nas estruturas organizativas, como poden ser prexuízos cara ao liderado das mulleres.

As **paredes de cristal** funcionan como límites horizontais: canalizan ás mulleres cara a departamentos de RRHH ou administración e restrinxen o seu acceso a outras áreas como operacións, finanzas ou estratexia desde os que é máis fácil chegar á dirección xeral. Nos sectores masculinizados, onde estas áreas adoitan ser o núcleo do negocio, este fenómeno acentúase e dificulta que as mulleres sexan vistas como perfís naturais para liderar.

O **MENTORING** permite cuestionar e romper os teitos e as paredes, ao ofrecer modelos femininos visibles neses espazos, compartir estratexias e mostrar que a diversidade na toma de decisións non só é xusta, senón tamén rendible e necesaria.

## 1.2. Nesgos de xénero conscientes e inconscientes

Os **nesgos de xénero**, tanto conscientes como inconscientes, son un dos principais motores do teito e as paredes de cristal.

- Os **nesgos conscientes** exprésanse de forma explícita, como a desconfianza na capacidade das mulleres para asumir funcións técnicas ou de liderado, a asignación de tarefas de menor impacto ou a preferencia aberta por perfís masculinos en determinadas áreas.
- Os **nesgos inconscientes**, máis difíciles de detectar, operan desde a cultura organizacional e a linguaxe cotiá: asociar liderado con autoridade masculina, valorar a asertividade nos homes como firmeza e nas mulleres como agresividade, ou asumir que unha muller con responsabilidades familiares non estará plenamente dispoñible.

O **MENTORING** axuda a visibilizar e xestionar estes nesgos ao crear espazos seguros de diálogo e reflexión, onde tanto as mentoras como as *mentees* recoñecen o seu impacto e constrúen estratexias para enfrontalos. Ademais, cando as mentoras ocupan posicións de liderado en sectores masculinizados, a súa soa presenza actúa como evidencia de que os estereotipos poden e deben superarse.

## 1.3. Dinámicas de exclusión e redes informais

Nos sectores masculinizados, gran parte das oportunidades xéranse en redes de confianza informais: espazos sociais, relacións persoais ou circuitos profesionais pechados onde as mulleres teñen menor presenza. Estas dinámicas perpetúan a súa invisibilidade e reforzan a desigualdade no acceso a información estratéxica.

O **MENTORING** cumpre un papel clave ao facilitar a entrada das *mentees* nestes espazos mediante as conexións das súas mentoras e ao fomentar a creación de redes de mulleres, que reforcen a cooperación dentro do sector.

## 2. Factores internos: barreiras persoais e emocionais

### 2.1. A síndrome da impostora

A síndrome da impostora é unha das manifestacións máis visibles da desigualdade estrutural. En contornas onde a maioría de referentes de éxito son homes, moitas mulleres tenden a dúbida da súa competencia, atribuíndo os seus logros á sorte ou ao esforzo excesivo.

O **MENTORING** actúa como un espazo de validación e empoderamento. A través da experiencia e o recoñecemento da mentora, a *mentee* pode recoñecer o seu propio valor, identificar as súas fortalezas e reforzar a súa autoconfianza. A relación de confianza que se establece entre ambas é fundamental para desactivar a autocrítica e promover unha narrativa de liderado baseada no mérito e a capacidade.

### 2.2. Autoexclusión nos procesos de promoción

Os estudos sobre promoción profesional mostran un patrón recorrente: mentres os homes adoitan postularse a vacantes cumprindo preto do 60 % dos requisitos, as mulleres tenden a facelo só cando cumpren o 100 %. Este fenómeno de autoexclusión agrávase en sectores

masculinizados, onde as oportunidades estratéxicas son máis escasas e a competencia máis intensa.

O **MENTORING** axuda a reverter este patrón ao ofrecer acompañamento práctico:

- A mentora axuda a reinterpretar os requisitos e a identificar oportunidades reais.
- Trabállase na preparación de entrevistas e na negociación desde a seguridade e o valor propio.
- Refórzase a idea de que o potencial, a visión e a capacidade de aprendizaxe son tan valiosos como a experiencia acumulada.

## CONCLUSIÓN

O **MENTORING** en sectores altamente masculinizados non só impulsa o desenvolvemento individual das mulleres, senón que cuestiona as estruturas que sosteñen a desigualdade. Ao combinar o traballo sobre os factores externos (teito, paredes e nesgos) coa transformación dos factores internos (síndrome da impostora, autoexclusión, falta de redes), xérase un cambio profundo e sostible.

Cada muller que logra acceder a postos de dirección grazas a un proceso de **MENTORING**, convértese nunha referencia visible que desafía os estereotipos e abre novas posibilidades para as que veñen detrás e así lograr un equilibrio no ámbito de decisión das empresas.

O resultado non é unicamente un avance individual, senón unha transformación cultural que fortalece a diversidade, a innovación e a competitividade .

Desde o [Gabinete Técnico de Igualdade da Confederación de Empresarios de Galicia \(CEG\)](#), resolvemos calquera dúbida e prestamos asesoramento personalizado para fomentar a igualdade laboral. Non dubides en poñerche en contacto.

 [igualdade@ceg.es](mailto:igualdade@ceg.es)

 981 555 88