

VIAJE DEL EMPRENDEDOR – ETAPA 3

MENTORÍAS II

Objetivos:

- Conocer la importancia del mentor y mentoría.
- Definir los aspectos del emprendimiento que necesiten ser potenciados (necesidades de mentoring).
- Establecer un plan de trabajo acordado entre ambas partes (mentor y mentoreado).
- Se espera que el emprendedor obtenga una visión externa, la cual le ayude a identificar mejoras y oportunidades en el proyecto permitiéndole avanzar más rápido y cometer menos errores

¿Qué es el mentoring?

El mentoring es el acto de ayudar a otro a aprender, de modo que, en el mismo acto, el que enseña *aprende* y el que aprende induce a la *reflexión* al que enseña. Esto crea un ciclo virtuoso de aprendizaje.

Es una relación basada en el compromiso personal entre mentor y mentorizado (o *mentee*) a través de la cual se comparten experiencias, conocimientos y contactos para contribuir al crecimiento personal y profesional del mentorizado (*mentee*).

A diferencia de otros tipos de apoyo como la consultoría, el coaching o la formación, el mentoring es el único que, por definición, no es remunerado.

Mentoring para emprendedores o startups

Se basa en una gestión innovadora, eficaz y diferenciada. No se trata de ofrecer ideas u opiniones superficiales. Se trata de ayudar al emprendedor a mejorar personalmente y a encontrar el camino adecuado para conseguir aquello que quiere lograr para su startup.

Fundamentalmente el mentorizado (emprendedor) requiere apoyo para la puesta en marcha o para la consolidación de su startup. El *mentoring* para emprendedores se basa en la confianza mutua y en una serie de premisas básicas.

Se espera que el mentor tenga un conocimiento profundo del mundo de la empresa para “visualizar lo que le espera” al emprendedor, habilidades para ayudar a otros y para que éstos puedan ver las cosas de formas distintas, tiempo disponible durante el periodo de apoyo y motivación para ayudar a establecer y a seguir un **plan de acción con objetivos claros**.

Se espera del mentorizado (emprendedor) que entienda que él es el principal motor y único responsable del éxito o fracaso de la relación, que sea capaz de realizar una evaluación inicial de sus puntos fuertes y de aquéllos en los que quiere mejorar, que establezca un plan de acción con objetivos claros en colaboración con su mentor o mentores y que se comprometa a trabajar en las áreas de aprendizaje que él mismo define.

Beneficios del mentoring para emprendedores:

- Brinda experiencias que no están en libros
- Aumenta la probabilidad de éxito
- Crea oportunidades de networking
- Ayuda a permanecer en el negocio por más tiempo
- Desarrolla en el mentor mayor inteligencia emocional

Un mentor prefiere a los mentorizados que:

- Tienen un deseo de crecer en áreas que son de su interés.
- Poseen una actitud positiva hacia el intercambio y el aprendizaje.
- Tienen interés genuino en ser ayudados para avanzar en su carrera.
- Tienen el potencial y el tiempo para ser proactivos.
- Mantienen la iniciativa en la relación.

Las características de un potencial mentor son:

- Con experiencia en áreas que le interesan al mentorizado.
- Siente un interés genuino de ayudar.
- Tiene la capacidad y el tiempo para darle apoyo
- Posee una red de contactos profesionales.

- Es una persona de confianza, sin prejuicios, con ética, seguro de sí mismo y que sabe escuchar.

Las relaciones de *mentoring* para emprendedores se caracterizan por su complejidad y por la necesidad de flexibilidad. Por un lado, establecer un marco adecuado para la relación con un calendario fijo de reuniones presenciales (o virtuales), contar con informes de seguimiento resulta ser relevante, pero no es menos importante estar abiertos a cambios respecto a la planificación inicial, a entender que el mentor puede ser más joven, sin olvidar la importancia de acceder a buenos mentores que participan de programas de prestigio y buenos resultados.

Principios de una relación de mentoring

Para ser eficaz, la relación de mentoring debe guiarse por los siguientes principios:

- *Respeto*. El aprecio mutuo es básico.
- *Colaboración*. Tanto el mentor como su mentorizado desempeñan un papel de socios con metas concretas de desarrollo.
- *Expresión libre y honesta*. Pueden compartir fortalezas y debilidades, sueños y metas, experiencias pasadas, presentes y futuras. Los dos pueden ofrecer y escuchar comentarios mutuos con un espíritu constructivo.
- *Sensibilidad*. Como en cualquier tipo de colaboración respetuosa, necesitan ser sensibles y receptivos a los objetivos, necesidades y perspectivas del otro.
- *Responsabilidad*. Cuando se cumplen los acuerdos, se fortalece la confianza y se ayuda a mantener una relación centrada y productiva.
- *Confidencialidad*. Esto aumenta la sensación de ser vulnerable, pero al mismo tiempo aporta seguridad en las conversaciones difíciles.
- *Iniciativa*. Trabajar por la relación.

Una de las principales necesidades de las startups es el acceso a redes de contacto que les permitan tomar decisiones y poner en marcha iniciativas con mayores garantías de éxito. Las empresas de mayor tamaño cuentan con recursos y experiencia que les permiten desarrollar conexiones empresariales en las que apoyan su actividad. Sin

embargo, estas redes no son accesibles a los emprendedores. Aun en fase de adquisición de nuevos conocimientos técnicos y de negocio y de desarrollo de nuevas habilidades de dirección.

Para facilitar estos contactos existen organizaciones que guían al emprendedor, como las **Redes de Mentores**. Estas redes surgen como un intermediario que conecta a emprendedores y mentores buscando establecer relaciones que apunten a apoyar a los emprendedores en la difícil tarea de hacer empresa. Según cifras del Ministerio de Economía Chileno, el 70% de los negocios que cuentan con un mentor sobrevive el doble de tiempo que aquellos que no¹.

Según el reporte de la Industria de Redes de Mentores, estudio elaborado por la Universidad Adolfo Ibañez (UAI)², la red de mentores más antigua en el país nace el año 1998. Desde entonces, el número de redes y su cobertura a lo largo del territorio ha ido aumentando año a año. Al año 2020 se identificaron 25 redes de mentores a lo largo del país, un 51,9% de ellas han sido apoyadas por Corfo (cuentan con subsidio para sus operaciones)

Los investigadores de la UAI plantean que a pesar que en Chile hay redes que llevan más de 20 años operando, se trata de una industria aún inmadura. Los emprendedores y potenciales mentorizados no siempre entienden el valor ni el significado de una mentoría. Por otro lado, el número de redes identificadas varía año a año (surgen nuevas redes y desaparecen algunas a las que se les extingue el subsidio público), A nivel de industria aún no hay una organización o asociación que reúna a las redes de mentores de Chile, quienes consideran tanto en Santiago como en las otras regiones que hay mucho más espacio para cooperar entre ellas, y que el nivel de vinculación entre las mismas es extremadamente bajo.

¹ <https://www.capital.cl/mentoring-beneficio-negocios/>

² <https://ecosistemaemprendimiento.uailab.cl/wp-content/uploads/2020/09/Reporte-redes-BAJA.pdf>

A raíz del estudio de la UAI, se detectó una escasa organización de la información que permita a los emprendedores identificar cuáles son y dónde están las redes de mentores. Lo anterior generó el Directorio de Redes de Mentores de Chile 2020³, que constituye un aporte al ecosistema emprendedor.

Al 2020 existían 25 redes de mentores en el país. La oferta de las redes de mentores es más o menos similar, ofreciendo la gran mayoría conectar a los emprendedores o solicitantes de mentorías con alguno de los mentores que tienen disponibles. La mayoría de éstas cobran por sus servicios de mentoría (55%) y ofrecen mentorías de entre 4 a 8 sesiones, teniendo en promedio 5 sesiones y cobrando entre \$150.000 y \$600.000 pesos chilenos. Pese a que todas ellas tienen como objetivo la realización de mentorías, las redes varían en dos aspectos principales: su público objetivo y su modelo de negocios.

Redes de Mentores de Chile 2020

- | | |
|--|--|
| 1. Acción Emprendedora | 13. MentorINN |
| 2. ADN Mentores | 14. Mujeres Empresarias |
| 3. Apoyo a Innovación y emprendimiento en Salud Digital (CENS) | 15. Netmentora |
| 4. Compite | 16. Programa Promociona |
| 5. Comunidad Mujer | 17. Red de Mentores 3IE-USM |
| 6. ChileGlobalVentures (FundaciónChile) | 18. Red de Mentores Atacama |
| 7. Chrysalis | 19. Red de Mentores del Centro de InnovaciónUC |
| 8. Endeavor | 20. Red de Mentores OpenBeauchef |
| 9. Ganeshalab | 21. Red de Mentores Región Estrella |
| 10. Imagine Lab | 22. Simón de Cirene |
| 11. Mentores de impacto | 23. StartupChile |
| 12. Mentores por Chile | 24. UDDVentures |
| | 25. WoomUp |

³ https://ecosistemaemprendimiento.uailab.cl/wp-content/uploads/2020/09/06.09.2020.directorio_de_redes_de_mentores_baja.pdf

Actualmente en la región del Biobío operan 5 redes de mentores. La Red de Mentores IU de IncubaUdeC, no alcanzó a estar incorporada en el Directorio elaborado por la UAI.

1. Compite
2. Mentores por Chile
3. MentorINN
4. UDDVentures
5. Red de Mentores IU de IncubaUdeC

Respecto a su público objetivo, la mayoría de las redes se enfoca en el segmento emprendedor. De acuerdo con los resultados obtenidos del estudio, de la UAI alrededor de la mitad de éstas (58%) suele mentorear a emprendimientos que se encuentran en etapas startup o semilla. Esta cifra es aún mayor para regiones, donde prácticamente el total de los mentorizados se encuentra en estas etapas.

Más de alguien se preguntará ¿por qué tener redes de mentores que intermedian y no hacer un proceso más directo donde cada emprendedor busca a su propio mentor? Porque el hecho de que alguien sea un buen empresario no significa que sea un buen mentor. Se requiere entrenamiento y seguimiento del proceso. Esa es la razón fundamental de que existan las redes de mentores, donde se fomenta el aprendizaje y la conexión.

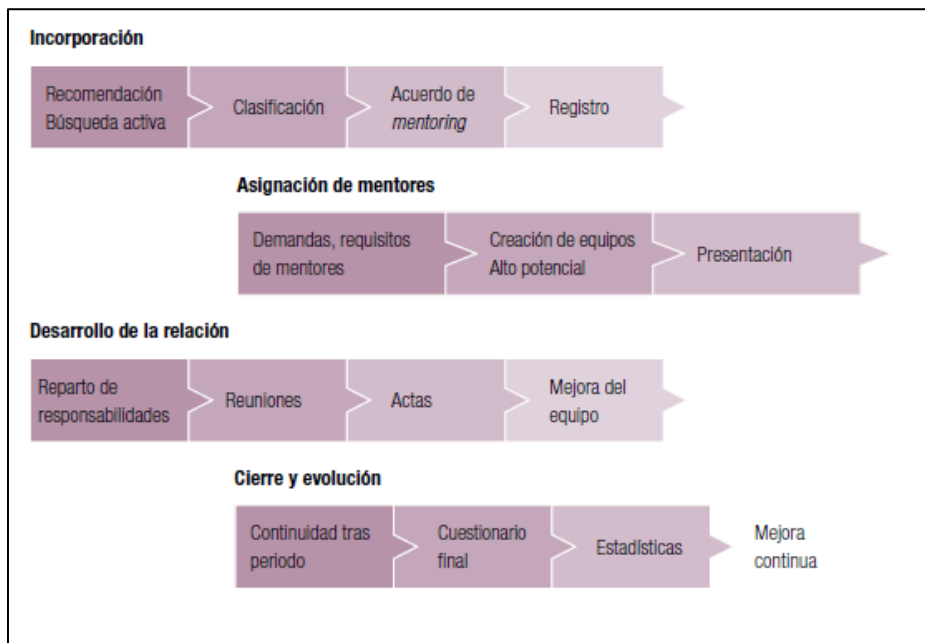
Características comunes de las redes de mentores

- El servicio básico consiste en reuniones periódicas entre el emprendedor y su mentor.
- Los participantes (mentor y mentorizado) disponen de apoyo y formación en la función para facilitar el enfoque práctico y la calidad y resultados esperados por ambas partes.

- Las reuniones entre las parejas que se determinen tienen lugar con una periodicidad mensual mínima. La relación de mentoring en el programa dura en promedio 6 meses.
- Se basa en la voluntad e interés mutuo de ambas partes, sin remuneración monetaria a los mentores.
- **Total confidencialidad** entre las partes.

El proceso de mentoring

Los cuatro procesos del mentoring para emprendedores



Fuente: Guía para la certificación business mentor madri+d. Edición 6/2018

La gestión de las relaciones de mentoring considera a lo menos cuatro procesos o etapas⁴ :

- Incorporación:* este proceso considera tanto la selección de los mentores como de los emprendedores y el registro formal de ambos.

La incorporación de los emprendedores implica conocer el estado de su emprendimiento o startups, la necesidad o problema que busca resolver a través de la mentoría. Es imprescindible entregar información clara al emprendedor sobre

⁴ Guía para la certificación business mentor madri+d. Edición 6/2018

expectativas, procesos, tiempos y obligaciones de cada parte. Esto le permitirá al emprendedor saber en todo momento qué se espera, tanto de sí mismo como del mentor o mentores que se les asignen. Si el emprendedor está de acuerdo con las condiciones de participación pasa a un registro formal en el programa. Lo normal es firmar un *acuerdo de mentoring*. En él se establecen a lo menos tres aspectos: las expectativas a ambas partes antes respecto de la relación, los compromisos formales y las condiciones de confiabilidad.

- b. *Asignación o matching*: es uno de los aspectos más relevantes para una red de mentores. Se busca hacer la conexión entre mentor y emprendedor. Cuando el match no es satisfactorio -este puede fallar por temas técnicos o incluso emocionales- se aprecian actitudes como falta de compromiso, o expectativas poco realistas en cuanto a tiempos u objetivos por cumplir (Ehrich et al., 2004)⁵. La solicitud puede venir del mentor, quien elige de entre varios emprendedores sugeridos por la propia red de mentores o tras conocerlos personalmente. El conocimiento personal es importante para comprobar que las personalidades “conectan” en cierto modo y que se puede generar la confianza necesaria que facilite el éxito de la relación.

Por otro lado, al emprendedor se les presentan (por el gestor de la red de mentores) “opciones” de mentores, atendiendo a criterios como la experiencia del mentor en un sector determinado, sus habilidades personales o la capacidad de dar respuesta a demandas específicas de los emprendedores. En caso de mentoring grupal (más de un mentor) se puede designar un mentor líder, encargado de asegurar que el equipo de mentoring responde a las necesidades del emprendedor.

Una parte importante de un proceso exitoso de match está no sólo en lograr un calce adecuado entre emprendedor y mentor, sino en además hacer de forma

⁵ Ehrich, Lisa C., Brian Hansford, y Lee Tennent. 2004. “Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature”. *Educational administration quarterly*, 40(4): 518–540.

apropiada y a tiempo el monitoreo de la relación entre ambos. Esta es otra de las funciones clave de la red, que simplifica el trabajo para sus usuarios, y permite avanzar en pos de objetivos claros a través de un buen seguimiento a la relación.

- c. *Desarrollo de la relación:* La relación comienza con una reunión inicial seguida de reuniones sucesivas a lo largo de las cuales se irá realizando el seguimiento de un plan de acción acordado en la reunión inicial por el emprendedor y por su mentor.

La reunión inicial de mentoring debe tener, por su especial importancia, una estructura bien definida que permita sentar las bases para una relación satisfactoria. El gestor del programa o red de mentores puede asegurarse de que se tiene en cuenta un determinado orden del día que contemple, por ejemplo, una presentación de los participantes, un debate abierto sobre el desarrollo profesional del emprendedor, sus intereses y expectativas, la confidencialidad, las áreas a que se requieren reforzar y un programa de trabajo (al menos preliminar) sobre un calendario de reuniones futuras.

El emprendedor o mentorizado debe preparar esta primera reunión o entrevista, plantearse preguntas tales como: ¿Cómo conversaré con mi mentor? ¿Cómo lo evaluaré? ¿cómo me entrevistaré con mi mentor? ¿de qué le hablaré? Para que este primer encuentro sea exitoso, se deben dar condiciones claves. Estas condiciones implican tener disponibilidad, tiempo y espacio. El mentorizado debe tener una actitud especial para la reunión, trabajar en un proceso de respeto, de silencio, donde debe aprender a oír y escuchar, porque las condiciones de reuniones con el mentor es que el enfoque este cien por ciento centrado en el aprendizaje, en la orientación que se le está entregando considerando que, hay muchas otras variables, donde se necesita el tiempo disponible para desarrollar las ideas, disponibilidad de tiempo de ambos, que no exista ruido o elementos distractores que afecten la lectura, el oír y la interpretación, considerando que son claves para una comunicación efectiva o escucha activa.

Es muy relevante mantener una escucha activa y se puede desarrollar mediante establecer patrones de escucha, establecer patrones de interpretación. Si el mentorizado no tiene clara la idea o no entiende la respuesta del Mentor, debe repetir la idea o volver a preguntar, considerando que el mentor también es una parte involucrada en el proyecto o emprendimiento y el cual también será parte del éxito de que esta reunión se concrete y resulte.

Otro factor importante para atender en las reuniones es que el emprendedor reconozca sus debilidades. Es importante que el emprendedor busque en su red interna de trabajo quienes le ayuden a identificar en qué les resultó fácil trabajar con él y en qué les resultó difícil, siempre mantenido una actitud reflexiva. Esto es que en todo momento escuche y reflexione sobre las respuestas recibidas y luego las comente con su mentor.

Se vuelve imprescindible realizar un plan de acción. Esto implica evaluar en conjunto cuáles son las “piedras de tope” y potenciales mejoras que tiene la empresa. Definir junto al emprendedor el problema o desafío que trabajarán durante la mentoría con el fin de potenciar el emprendimiento. Con esta definición se puede diseñar un plan de acción específico que aborde el problema. Un plan de acción detalla las actividades que se deben realizar para lograr el objetivo definido, poniendo alguna fecha estimada de realización y un responsable para cada tarea.

El plan de acción debe ser concreto, el mentorizado y su mentor deben elaborar una agenda de reuniones y escribir cada uno de los acuerdos; establecer tareas para ambos, trabajar en conjunto, de manera colaborativa; desarrollar cada uno de los acuerdos para establecer compromisos y objetivos mutuos, el trabajo se realizará en cada una de las reuniones considerando que los espacios y el tiempo destinado deben ser de calidad, que reúnan las condiciones mínimas para una escucha activa y generar el aprendizaje correspondiente; y por sobre todo evaluar y hacer un seguimiento permanente a todas las acciones. El feedback es muy

importante, ya que entrega un rumbo al emprendedor, la orientación, le permite redefinir muchas de las decisiones estratégicas del emprendimiento. Es muy relevante tener, obtener e interpretar de manera correcta un feedback, si no se obtiene del mentor, que sea de los clientes o agentes externos. Sirve para establecer un proceso de toma de decisiones correcto.

El mentorizado es el que recibe comunicación, el mentor entrega comunicación pero también recibe a través del feedback. La comunicación y el feedback son importantes para desarrollar el mentoring.

El mentoring se desarrolla entre el mentorizado y el mentor, el mentoring no se encuentra en uno de ellos, se encuentra en el centro y cada uno de ellos lo alimenta con el trabajo, la relación que existe entre ambos, la confianza y las acciones, generando un plan de acción concreto y correcto. Esto conlleva al compromiso y la fidelización.

Las reuniones sucesivas deberían celebrarse con una periodicidad y duración mínimas. A modo de ejemplo, se podrían establecer una duración de entre 90 y 120 minutos por reunión y una periodicidad mínima de al menos cinco reuniones a lo largo de seis meses.

El seguimiento al plan de acción implica llevar a la práctica lo acordado con los emprendedores. Acompañar en la ejecución de los cambios, facilitar el camino y entregar información relevante y oportuna para que ellos se desarrollen de la mejor forma. El mentor puede ayudar a su mentorizado a identificar actividades conjuntas que puedan acelerar los logros pretendidos.

A mitad de la relación se sugiere realizar una evaluación intermedia del avance de la mentoría, las expectativas y posibilidades de mejora del apoyo prestado. En todo momento es importante mostrar disponibilidad y apertura por ambas partes,

abordar posibles conflictos y, si es necesario, proponer posibles reuniones adicionales con otros mentores o expertos.

d. *Cierre y evaluación.*

Tanto si la relación de mentoring ha sido satisfactoria como si, por algún motivo, no ha cumplido con las expectativas de las partes, es conveniente finalizarla de un modo ordenado y facilitar información tanto al gestor del programa o red como al mentor.

Debiera ser responsabilidad del emprendedor informar al gestor sobre el final de la relación, sobre los resultados del mentoring (mentores y emprendedores pueden completar un cuestionario de satisfacción) y sobre la posibilidad de dar continuidad a la relación más allá del periodo establecido inicialmente.

Antes de finalizar la relación es conveniente informar al mentor y expresarle de forma constructiva sobre los resultados y mostrar agradecimiento por el tiempo dedicado por el mentor.

Es importante destacar que las redes de mentores no se limitan sólo a ofrecer servicios de mentoría. Además del proceso de mentoría propiamente tal, las redes buscan enriquecer la experiencia tanto de los mentores como de los emprendedores a través de instancias de socialización, así como también eventos y reuniones en torno a temas que pueden ser relevantes para su comunidad.