

# TALLER MENTORÍA II

## Módulo 2

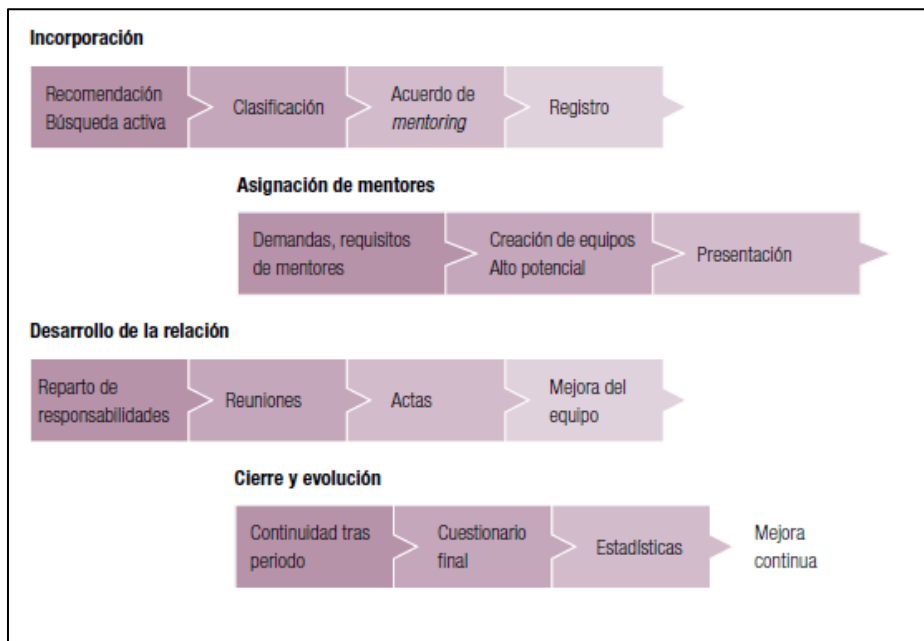
### ETAPA 3- PITCH SÓLIDO

#### 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

#### 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 etapas<sup>1</sup> :

- a. *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 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)<sup>2</sup>.

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.

---

<sup>1</sup> Guía para la certificación business mentor madri+d. Edición 6/2018

<sup>2</sup> 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.

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 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.



La semana pasada hicimos esta pregunta en nuestras redes sociales para saber la opinión de nuestra comunidad virtual ¿Estás de acuerdo con los resultados? ¿Cuál crees tú que es un aspecto clave que todo emprendedor debería considerar?