



Red de  
**mentores  
madrid**

# Mentoring para emprendedores

Guía práctica

*Julio Rodríguez Díaz*







# **Mentoring para emprendedores**

Guía práctica

*Julio Rodríguez Díaz*

1ª edición. 2012

Depósito legal: M-21173-2012

Impreso en España / Printed in Spain

*Esta guía está dirigida a todos aquéllos interesados en el mentoring como herramienta de desarrollo profesional. En ella se pueden encontrar reflexiones, definiciones, ideas, ejercicios y preguntas que tratan de establecer un marco común de trabajo en los procesos de mentoring, y de contribuir a que este tipo de relaciones lleguen a resultar mucho más provechosas para los participantes.*

*Desde la Fundación madri+d, la Cámara de Comercio e Industria de Madrid y la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid pusimos en marcha a finales de 2011 la Red de mentores de Madrid, que trata de canalizar una pequeña parte del inmenso capital del conocimiento, experiencia y contactos de los empresarios en beneficio de emprendedores que han puesto en marcha empresas basadas en la innovación o en las tecnologías avanzadas. Hoy en día la Red cuenta con numerosos casos de éxito y por ello queremos animar, tanto a empresarios como a responsables de programas de apoyo empresarial, a hacer uso de herramientas como el mentoring que facilitan nuevas formas de relación entre quienes necesitan información valiosa para su desarrollo personal y quienes están dispuestos a proporcionársela sin remuneración monetaria a cambio.*

*Agradecemos especialmente las aportaciones desinteresadas de todos los mentores de nuestra Red, que han sido fundamentales para conseguir los resultados que se muestran en esta guía. Y muy especialmente queremos reconocer el apoyo de la Dirección General de Industria y de la PYME del Ministerio de Industria, Energía y Turismo que, en la línea de apoyar el emprendimiento tecnológico como vehículo para alcanzar un nuevo modelo de competitividad y crecimiento, ha impulsado a través de su programa para Centros de Apoyo a Emprendedores la coordinación de nuestras tres instituciones en torno a este proyecto.*

José de la Sota, Director Gerente de la Fundación Madri+d

Miguel Garrido, Director Gerente de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid

Álvaro Cuesta, Presidente de AJE Madrid

[www.redmentoresmadrid.es](http://www.redmentoresmadrid.es)



# índice

Prólogo.	06
¿Qué es la Red de mentores de Madrid?	12
¿Qué es el <i>mentoring</i> ?	18
Los procesos de la Red	32
Documentos de apoyo	44
Lecciones aprendidas	62
Habilidades de los participantes	90
Selección bibliográfica	96
Agradecimientos	96

**Aprender a emprender**

**Prólogo**



El tejido económico de una nación como España se basa sin duda en la cantidad y calidad de sus pymes, ya que el 99% de las empresas que existen pueden considerarse dentro de esa definición. Y más concretamente, la mayoría, un 75% de las mismas, son pequeñas pymes, valga la redundancia, que tienen solamente entre uno y cinco empleados. Es vital, por lo tanto, para el desarrollo del país que miles de personas cada año se lancen a la aventura de emprender. Y digo aventura, porque emprender siempre lo ha sido, y muy especialmente en estos tiempos de crisis permanente que nos está tocando vivir.

Ser emprendedor es una profesión de alto riesgo, donde uno se juega no solamente su dinero, sino también su fe, su entusiasmo, su pasión y su prestigio personal. Sobre todo en un país donde los emprendedores nunca han estado demasiado bien vistos. En las escuelas y en las universidades nos han educado siempre para ser empleados, o mejor aún, funcionarios del Estado, con un trabajo y un sueldo seguros y para toda la vida. No es casualidad que sólo tres de cada diez universitarios españoles se declaren dispuestos a emprender, una vez terminados sus estudios, frente a ocho de cada diez en Estados Unidos.

A las incertidumbres del emprendedor se suman las carencias de habilidades, unas veces por falta de experiencia, en el caso de los jóvenes, y otras veces por exceso de malas experiencias, en el caso de los más mayores. El caso es que cada emprendedor afronta la aventura desde una perspectiva diferente, pero siempre arriesgada, porque en la práctica las cosas nunca son como se habían pensado de antemano. El desarrollo de las ideas es complejo y no se puede hablar de buenas o malas ideas hasta que éstas se llevan a la práctica.

En mi experiencia personal me habría resultado muy útil contar con un buen asesoramiento en todas aquellas materias que escapaban a mi experiencia profesional concreta. Después de muchos años de actividad profesional exitosa en el área de la creatividad publicitaria, debí aprender a enfrentarme con problemas de gestión a los que nunca había hecho frente. Temas financieros, temas societarios, de recursos humanos, de captación de clientes, incluso temas inmobiliarios para los que no estaba en absoluto preparado. Todo lo tuve que aprender prácticamente desde cero, a golpe de duras experiencias y de pequeños fracasos, que me enseñaron poco a poco el camino correcto para el desarrollo de mi empresa.

Cuando escribí mi último libro “Hoja de ruta para emprendedores”, lo hice precisamente pensando en evitar a todos aquellos que se inician en el proceso de crear una empresa, pasar por las mismas vicisitudes que yo tuve que atravesar en mis inicios. Dar un repaso a las motivaciones que le llevan a uno hasta el emprendimiento, o valorar las expectativas, los riesgos, la independencia, los recursos, los socios, el equipo o la realidad con la que se van a encontrar, han sido mis principales aportaciones a esa cultura empresarial de la que todos estamos tan necesitados en los primeros momentos.

Aprender a emprender. Prevenir los posibles errores sacando partido a la experiencia de los demás, los que cometieron esos errores antes que tú. Ése es el espíritu de mi libro, y ése es también el espíritu de los mentores a los que hace referencia el libro que nos ocupa hoy. Porque este libro de Julio Rodríguez Díaz “Mentoring para emprendedores. Guía práctica” es precisamente eso, una guía práctica para todos aquellos, mentores o mentorizados, interesados en aportar valor al emprendimiento. Unos, los mentores, regalando su experiencia profesional, y otros, los mentorizados, absorbiendo unos conocimientos prácticos que no se enseñan en las universidades, y que son vitales para su desarrollo.

En el libro se explican con todo detalle los conceptos básicos del mentoring, el perfil que debe tener cada uno de los participantes, los procesos que hay que seguir durante la relación, así como los documentos necesarios para llevar a cabo todo el desarrollo. También recoge el libro testimonios de los mentores, en los que se pone de manifiesto que el beneficio de la relación es mutuo, y que ellos reciben tanta satisfacción de los mentorizados, como éstos de sus mentores. Basten como ejemplo las palabras de uno de ellos:

“Desde la primera reunión con mi mentorizada me di cuenta de los beneficios del programa. Intentar aconsejar me ha ayudado a reflexionar sobre los problemas de gestión. Estoy sorprendido con lo gratificante que está resultando la experiencia para mí.”

También los mentorizados explican en el libro los beneficios recibidos y el valor que les ha aportado la relación en su labor de gestión empresarial.

La red de mentores de Madrid es sin duda una gran iniciativa, y su valor se pone especialmente de manifiesto en este libro, que no puede dejar de leer cualquier persona interesada en los temas relacionados con el emprendimiento. Una labor que nos afecta a todos y de la que depende el buen funcionamiento de la economía de nuestro país.

### **Agustín Medina**

Consultor en Comunicación y Marketing

<http://www.agustinmedina.com/conferenciante>



## ¿Qué es la Red de mentores de Madrid?

¿Por qué una Red dirigida a emprendedores?	12
¿Qué objetivo se pretende lograr con esta Red?	13
¿Quiénes participarán en esta Red?	13
¿Qué características tiene esta Red de <i>mentoring</i> ?	14
Red de mentores de Madrid. Mentores 2012	15
Red de mentores de Madrid. Mentorizados 2012	16

## ¿Qué es la Red de mentores de Madrid?

Es una iniciativa dirigida a empresas de reciente constitución e innovadoras, mediante la cual se brinda el apoyo de un mentor (empresario o profesional de reconocida trayectoria), durante un periodo de seis meses, con el objeto de aprovechar una parte importante del capital de conocimiento empresarial existente, facilitando así el intercambio de experiencias y nuevos contactos.

## ¿Por qué una Red dirigida a emprendedores?

Las relaciones de *mentoring* servirán para allanar y facilitar el camino de los nuevos emprendedores, y para reciclar el punto de vista de los mentores. Con ello, indirectamente, se pretende favorecer el crecimiento del tejido empresarial y la mejora de sus estándares de calidad (mejora de la gestión, entrada en nuevos mercados, comercialización de tecnologías, búsqueda de financiación, etc.).

## ¿Qué objetivo se pretende lograr con esta Red?

- Apoyo a la transferencia de conocimientos entre empresarios, expertos del mundo de la empresa, personas con una amplia trayectoria profesional y nuevas empresas innovadoras que quieran crecer, ampliar mercados o mejorar la eficacia en sus procesos.
- Afianzar el éxito de las iniciativas empresariales más innovadoras en sus primeras etapas de desarrollo.

## ¿Quiénes participarán en esta Red?

- **mentores:**

Empresarios o directivos con más de 15 años de experiencia que cuentan con conocimientos y vivencias de utilidad para otros empresarios, y con interés en transmitirlos. Podrán unirse a la Red de forma voluntaria e independiente para aportar valor en áreas como: marketing, ventas, exportaciones, gerencia, finanzas, contabilidad, administración, estrategia, producción y distribución, recursos humanos, aspectos regulatorios, tecnología, liderazgo, gestión de equipos, manejo de conflictos entre otros.

- **mentorizados:**

Emprendedores con empresas de más de un año y menos de 5 de antigüedad. Se busca sobre todo apoyar a nuevas empresas innovadoras y nuevas empresas de base tecnológica con potencial de creación de riqueza y empleo importantes.

### ¿Qué características tiene esta Red de mentoring?

- El servicio básico consiste en reuniones periódicas entre el emprendedor y su mentor.
- Los participantes 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 durará 6 meses.
- Se basa en la voluntad e interés mutuo de ambas partes, sin remuneración monetaria a los mentores y sin ningún coste económico para los emprendedores,
- Total confidencialidad entre las partes.



## Red de mentores de Madrid. Mentores 2012

- Agustín Medina
- Alfonso Elósegui Parrella
- Alfredo Prieto
- Carlos López Jaraba
- Cristóbal Corredor Ardoy
- Clemente Morales Cobos
- David Muntañola Prosper
- Diego López Ruiz
- Fausto Saavedra Meléndez
- Javier Barranco Saiz
- José Luis Cabero
- Juan Nozal
- Juan José Marcos Carrión
- Julia López Fernández
- María Victoria Guerra Turnes
- María Vila
- Mercedes Sancho
- Pablo Díez Abelenda
- Paco Muro
- Pedro Pérez-Solero García
- Roberto Espinosa Blanco
- Oliva González González
- Rafael García del Poyo Vizcaya
- Ramón de Luis Serrano

## Red de mentores de Madrid. Mentorizados 2012

- **Álvaro Rodríguez Moya.**  
TusClases.
- **Alberto Macías Marcos.**  
Frooze Sistemas.
- **Antonio Quirós Rodríguez.**  
Sportize.me.
- **Adrián Tejero San Vicente.**  
GES.
- **Cristina Barranco Cardiel.**  
Neomed.
- **David Shaikh Urbina.**  
Airticket.
- **Eduardo Sancho Medina.**  
Ego Homme.
- **Gonzalo Martín Díaz.**  
Cubenube.
- **Jacobo van Leeuwen.**  
Evicertia.
- **Juan Manuel Rubio Mayordomo.**  
Sugerendo.
- **Jorge del Valle Arias.**  
GALTEL.
- **Luis Escobar Barba.**  
Fundación STIR.
- **Luis Redondo López.**  
INETSIS.
- **Manuel de Castro Zurita.**  
Nexer Renovables.
- **Michelet Montina.**  
Specialized Marketing and Logistics.
- **Oscar García Guillén.**  
Forum Business Travel.
- **Raquel Frisa Dávila.**  
Esto sí puedo.
- **Rafael Delgado de la Vega.**  
DTec Biometría.
- **Rocío Herrero Rivero.**  
ISSIE.
- **Rubén Gil Redondo.**  
SmartLig.
- **Rubén Gago.**  
AV Agencia.
- **Ruy Sanz González.**  
Nanoate.
- **Teresa Gonzalo Lázaro.**  
Ambiox Biotech.
- **Valle Fernández Moya.**  
EnCifra.
- **Yuri Herreras Yambanis.**  
Camelina Company España.

## ¿Qué es el *mentoring*?

Definir el <i>mentoring</i>	20
Razones para el <i>mentoring</i>	21
Beneficios del <i>mentoring</i>	22
Expectativas de los participantes	24
Coaching y <i>mentoring</i>	25
¿Cómo debe ser mi mentorizado?, y ¿mi mentor?	26
Diez ideas para empezar una relación	28
Principios de una relación de <i>mentoring</i>	29

## ¿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.

Desmitifiquemos el concepto y encontremos en nuestros propios patrones de comportamiento algo que nos ayude a entender mejor la función del mentor y del mentorizado en un programa de estas características. Comencemos esta lectura respondiéndonos unas primeras preguntas: quizás así podamos empezar a encontrar el verdadero sentido de los conceptos que vamos a trabajar.

*Detén tu lectura unos minutos y escribe debajo el nombre de las personas que responden a estas preguntas y, a su lado el valor que te han aportado en términos profesionales:*



- ¿Quién se ha tomado un cierto interés en tu mejora y desarrollo en aquellos momentos de cambio?. Por ejemplo iniciar un nuevo trabajo.
- ¿Quién te ha ayudado a descubrir y utilizar tus propios conocimientos y habilidades?
- ¿Quién te ha ayudado con sus ideas a enfrentar situaciones complejas en tu vida profesional?
- ¿Quién te ha desafiado y retado a adquirir nuevas visiones en tu vida y te ha ayudado a pensar en nuevos caminos?

Nombre y aportación:

Seguro que habrás podido identificar personas que han contribuido a tu crecimiento, te han transmitido sabiduría y han sabido y querido ayudarte en tu propio desarrollo. También te invito a pensar en las personas que en estos últimos años se han acercado a ti y te han pedido tu opinión y tu consejo.

## Definir el *mentoring*

El *mentoring* es una práctica mediante la cual una persona facilita el desarrollo de otra a través del intercambio de sus propios recursos, conocimientos, valores, habilidades, perspectivas, actitudes y competencias.

El *mentoring* permite al mentorizado desarrollar habilidades y conocimientos que le ayudarán a alcanzar las metas que él mismo defina. Por otro lado, al mentor le ofrece la oportunidad de desarrollar nuevas perspectivas, hacerse nuevas preguntas, conocer otras inquietudes y ampliar su visión personal y profesional.

**Las relaciones de *mentoring* normalmente involucran a dos personas:**

- Un mentorizado que desea desarrollar áreas específicas de aprendizaje.
- Un mentor que cumple el papel de experto y que intercambia sus experiencias, vivencias y visiones.

## Razones para el *mentoring*

Las motivaciones individuales para participar en un programa de estas características son muy diferentes. Las más comunes entre los participantes suelen ser:

**Los mentorizados pueden involucrarse en una relación de *mentoring* para:**

- Aprender a gestionar una empresa de reciente creación.
- Mejorar áreas particulares de su carrera o de su negocio.
- Explorar sus posibilidades en áreas de desarrollo aún sin explotar..
- Hacer valiosos contactos dentro del mercado.
- Aumentar las oportunidades de crecimiento empresarial y profesional.
- Mejorar sus conocimientos en áreas concretas.

**Los mentores pueden involucrarse en una relación de *mentoring* para:**

- Compartir su conocimiento con otros empresarios o profesionales con menos experiencia.
- Demostrar su capacidad de liderazgo.
- Ampliar su red de contactos.
- Invertir en el futuro de la sociedad.
- Obtener una perspectiva nueva de otras empresas o del sector.
- Mejorar la experiencia en sus áreas de especialización.
- Consolidar su papel como experto en la materia.

## Beneficios de *mentoring*

El *mentoring* es una práctica que aporta valor tanto a los mentorizados como a los mentores. Los mentorizados tienen la oportunidad de adquirir la sabiduría de alguien que ha hecho el camino antes que ellos. Los mentores tienen la oportunidad de invertir en alguien que busca lo que pueden ofrecer.



### Beneficios para los mentorizados:

- Comprensión de los “pros” y “contras” de diferentes opciones al tomar decisiones.
- Aumento de la conciencia y disciplina propia.
- Una red personal en expansión.
- Apoyo en la creación de una nueva empresa.
- Un escenario para poner a prueba ideas y planes.
- Retroalimentación positiva y constructiva en áreas de desarrollo profesional y personal.





---

## Beneficios para los mentores:

- Es un método probado para compartir ideas, desarrollar nuevas habilidades y asumir riesgos.
- Aumenta la capacidad para transformar los valores y las estrategias en acciones productivas.
- Amplía la información sobre el mercado y los temas actuales de negocio.
- Permite identificar oportunidades para mejorar la contribución personal a otros proyectos.
- Mayor conciencia sobre los prejuicios personales y las áreas de mejora.
- Entusiasmo renovado por su papel como experto.

## Expectativas de los participantes

Un mentor asume la responsabilidad, durante la duración del programa, de orientar a su mentorizado en las necesidades de aprendizaje y en las áreas de desarrollo que él mismo defina, puede lograr esto de varias maneras: un mentor puede actuar como recurso, consejero, maestro, entrenador, modelo, promotor, asesor, coach o guía, ayudando incluso al mentorizado, si es preciso, a encontrar y tener acceso a los expertos adecuados.

El mentorizado es el único responsable de su propio desarrollo y durante la duración del programa se compromete a trabajar en las áreas de aprendizaje que él mismo establezca. Él es el verdadero motor de la relación. Como punto de partida es necesario que evalúe sus puntos fuertes y aquéllos en los que necesita mejorar, y que defina los temas sobre las que desea profundizar con el objeto de ayudar a centrar mejor los esfuerzos de su mentor durante la duración del programa.

El mentorizado también debe ser capaz de establecer un plan de acción que incluya los objetivos que le gustaría alcanzar a través de la relación de *mentoring*, y ser consciente de que él es el único responsable del éxito o fracaso de lograrlos.

## Coaching y mentoring

El *mentoring* se refiere a la identificación y el cultivo del potencial de la persona al completo. Puede llegar a ser una relación a largo plazo en la que las metas pueden cambiar, pero siempre las establece el mentorizado.

Al contrastar las vivencias de ambos, del mentor y mentorizado, se mejora la capacidad de interpretar y encontrar lecturas, patrones, aprendizajes, experiencias que ayuden a este último a madurar en la toma de decisiones.

Un mentor desempeña más roles que un coach. Son papeles en los que remite la fuerza del coach mientras que la función del mentor aparece con toda su intensidad.

- Un mentor funciona para el mentorizado como el tornavoz que se coloca encima de los púlpitos de las iglesias para que, quien habla, pueda escucharse a sí mismo, amplificando los pensamientos del mentorizado y ayudándole a reflexionar sobre sus propias ideas y conclusiones.
- Los mentores ayudan además a sus mentorizados a crear nuevas redes de contactos de las que aprender y obtener influencias positivas para su crecimiento.
- El mentor desempeña también una función de asesor respondiendo a la necesidad que todos tenemos en el ámbito profesional de un cierto soporte emocional.
- Interviene como consejero aportando a quien aconseja sus propios puntos de vista basados en su experiencia y opinión.
- Un mentor es además un ejemplo o un modelo de quien aprender en diferentes situaciones reales.

## ¿Cómo debe ser mi mentorizado?, ¿y mi mentor?

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.

**El mentorizado es un profesional que desea crecer y mejorar, lograr orientación y aumentar su experiencia.**

- Un mentorizado puede ser: hombre, mujer, joven, viejo, de la misma edad, de distinta cultura o raza.
- Un mentorizado de nuestra Red podrá tener cualquier nivel de formación educativa o académica. La característica fundamental es que sea un emprendedor. Por encima de todo, los mentorizados son personas que están dispuestas a invertir tiempo para aumentar sus conocimientos y poner el esfuerzo necesario para crecer.

*A lo largo de la relación se van a reunir varias veces, lo que permitirá al mentor familiarizarse con los intereses, luchas, historias, pasiones, aspiraciones y metas del mentorizado. Esto le ayudará a comprender mejor lo que él quiere lograr y a identificar las temáticas en las que tendrá que centrar sus esfuerzos.*

## Diez ideas para empezar una relación

- Por encima de todo, prueba que eres digno de consideración demostrando competencia, confianza y voluntad para mantener la confidencialidad.
- Trata de establecer una comunicación con el mentorizado que incluya conversaciones casuales sobre su trabajo, sus proyectos, deportes, comida, aficiones o cualquier cosa que pueda conducir a una relación más familiar y cómoda.
- Provoque en las personas el deseo de aprender de su experiencia y conocimientos.
- Haga preguntas que ayuden al mentorizado a reflexionar sobre algún tema.
- Escuchar más que hablar. Esta habilidad de comunicación demuestra que respeta las opiniones de los demás.
- Pregúntele en qué podría beneficiarse de su experiencia.
- Ayude al mentorizado a definir metas concretas sobre las que trabajar y sobre los plazos de tiempo que necesitará. Esto le ayudará a concentrarse y a centrar sus esfuerzos durante el programa.
- Sea abierto. Dele a su mentorizado su número de teléfono o dirección de correo electrónico, marque un calendario de visitas y anímale a que se pongan en contacto entre reunión y reunión.

## 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.





## Los procesos de la Red

La figura de apoyo al <i>mentoring</i>	32
Los tres ámbitos de trabajo del <i>mentoring</i>	33
El ciclo de vida de la relación	34
El proceso de selección	34
El proceso de emparejamiento	36
El proceso de la relación y sus cuatro fases	37
El proceso de evaluación	40

## Los procesos de la Red

### La figura de apoyo al *mentoring*

Tendrá las siguientes funciones:

- Difundir entre los participantes la metodología de trabajo.
- Formar al mentor en su función y aclarar expectativas del programa.
- Apoyar en la práctica al mentorizado.
- Instruir a los participantes en el proceso y darles seguimiento.
- Compartir buenas prácticas, actividades, acciones, promover temáticas tratadas entre los participantes y aportar ideas que puedan ser aplicadas en otras relaciones.
- Ser un punto de referencia para los participantes ante cualquier incidencia que se pueda producir en el programa.
- Aportar documentación y ejercicios.

### Algunas de sus actividades son:

- Visitar a los mentores cada cierto tiempo con el objeto de apoyarles en las distintas fases del proceso.
- Compartir directamente con cada uno de ellos las prácticas que otros mentores realizan en el programa.
- Recoger las actividades y acciones que el colectivo participante está realizando, y compartirlo.
- Buscar objetivos complementarios entre mentorizados.
- Organizar sesiones de trabajo conjuntas creando la conciencia de red física de mentores.
- Organizar mesas redondas.

### Los tres ámbitos de trabajo del *mentoring*

En las relaciones de mentoring se trabajan temáticas en los tres ámbitos siguientes:

- **Ontológico.** Al iniciar la relación es bueno hacer una reflexión estratégica y de contexto. Preguntarse de dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos. Resulta útil revisar el plan estratégico, analizar fortalezas, explorar debilidades e investigar oportunidades.
- **Conocimientos.** El mentorizado puede necesitar explorar áreas muy diferentes. El mentor no tiene porque ser un experto en todas. Puede hacer la función de señalador y ayudar a tener acceso a otros especialistas. Las temáticas son muy variadas: finanzas, comunicación de empresa, nuevas tecnologías, marketing, laboral, ventas, protección datos, marcas, política de personal, financiación entre otras.
- **Habilidades humanas.** El mentoring es un acuerdo entre personas. El mentor trabajará con su emprendedor aspectos relacionados con el liderazgo, trabajo en equipo, gestión de personas, comunicación

## El ciclo de vida de la relación

A continuación se detallan los cuatro procesos que existen dentro de la Red y en el capítulo siguiente se encuentran los documentos de apoyo de los que se habla en cada uno de ellos.

- Proceso de selección.
- Proceso de emparejamiento.
- Proceso de relación y sus cuatro fases.
- Proceso de evaluación.

## El proceso de selección

La incorporación de nuevos participantes en la Red de mentores de Madrid viene dado por:

- Iniciativa propia del mentor o mentorizado.
- Invitación de la Red de mentores de Madrid.
- Prescripción de algún otro mentor de la Red.

**La selección de mentores está basada en los siguientes criterios:**

- Un conocimiento profundo del mundo de la empresa y de las dificultades previsibles en sus fases de nacimiento, consolidación y crecimiento.
- Experiencia probada en el lanzamiento y gestión de nuevos negocios o en la apertura de nuevos mercados.
- Una trayectoria ética y social reconocida.
- Un compromiso de dedicar parte de su tiempo a la labor de mentoring durante el período señalado.
- Habilidades para comunicar y transmitir su experiencia, vivencias y visiones.
- Suficiente tiempo para ejercer el rol de mentor.

**Por otro lado, la selección de mentorizados está basada en los siguientes criterios:**

- Ser emprendedores con empresas constituidas con más de un año y menos de cinco de antigüedad.
- Emprendedores con empresas innovadoras y nuevas empresas de base tecnológica, con alto potencial de creación de riqueza y empleo.

*El proceso de selección se formaliza presentando la ficha de inscripción del mentor y del mentorizado.*

## El proceso de emparejamiento

Los mentores de la Red deben tener la posibilidad de aplicar su experiencia en las reuniones que mantengan con sus mentorizados:

- Conocimientos en la materia (sector, actividad, mercados, tecnología, clientes...)
- Experiencia en el ámbito de trabajo del mentorizado.
- Capacidad de transmisión de esos conocimientos y experiencias.

También han de saber mantener la confidencialidad de los proyectos que mentorizan y evitar cualquier relación de incompatibilidad.

El análisis de los currículos y necesidades manifestadas por los mentorizados permite cruzarlos con la experiencia y disponibilidad de los mentores. A cada mentor se le ofrecen diferentes opciones para que pueda definir a qué candidato le puede aportar más valor.

El proceso de emparejamiento es elaborado por el equipo que gestiona la Red de mentores de Madrid, basándose sobre todo, en las necesidades que manifiestan los mentorizados que participan en el programa.

*El proceso de emparejamiento se formaliza mediante el envío de una carta a cada participante invitándole a iniciar la relación. Una vez aceptado por las dos partes se inicia el siguiente proceso.*

## El proceso de la relación y sus cuatro fases

Al tratarse de relaciones de corta duración se debe aprovechar bien el tiempo.

### Fase de nacimiento de relación.

- Coordinación de la primera cita de trabajo. Serán los participantes los que coordinen sus propias agendas.
- Elaboración de los documentos “visión” y “objetivos” que se incluye en este libro.
- Primer contacto y firma del contrato de mentoring. En esta fase se inicia la relación y tanto mentor como mentorizado comienzan a conocerse. La firma del acuerdo de mentoring se entiende como una herramienta de aproximación.
- Análisis de las expectativas del mentorizado y establecimiento de los objetivos de la relación.
- Normalmente es en este momento cuando se establece un calendario con las citas futuras.
- Es muy importante la elaboración de un acta tras cada reunión de trabajo. Es una manera de hacer inventario de todo lo que se ha realizado y de recoger las ideas valiosas. Este documento tan sencillo ayudará a la evaluación final de la relación.

### Ideas para preparar la primera reunión de trabajo

- Pensar en la presentación y en el contraste de expectativas, ¿Qué esperas tú de mí? ¿Qué espero yo de ti?
- Compartir la información de la empresa u otra relevante acerca de sus intereses, desarrollo y desempeño previo.
- Tipo de áreas o materias a explorar, ¿sobre qué trabajaremos?
- ¿Cuáles son las fortalezas y necesidades de desarrollo del mentorizado?
- ¿Qué número de reuniones vamos a tener y cuál será la duración de las mismas?
- Rápido análisis de la organización y visión de futuro.
- Establecimiento de un cronograma de trabajo.
- Firmar acuerdo de mentoring.
- Fijar fecha fin de la relación.
- Preparar acta de la reunión.

### Fase de Compromiso

- Acordar las metas concretas de trabajo. El mentorizado ha de elaborar el plan de actividades específico para alcanzarlas. Es importante establecer al menos dos objetivos a lograr durante la relación. Esto ayuda a guiar adecuadamente los esfuerzos del mentor.
- Se debe establecer una conexión sólida entre las partes, y tener la suficiente confianza como para pedir la ayuda del mentor en la resolución de problemas que afectan en el día a día de la labor profesional del mentorizado. El compromiso es un comportamiento que se pone en evidencia con pequeños detalles.



### Fase de sostenimiento

Es la fase más larga de la relación. La clave está en aportar valor a quien se apoya. La manera de hacerlo tiene que ver con el contacto permanente a través de los diferentes posibles canales de comunicación: la idea principal es que el mentorizado vea al mentor como un recurso que puede utilizar durante el período que dura la relación.

Se tendrán tantas reuniones como se considere necesario, lo importante es la calidad no la cantidad. Se recomienda un mínimo de seis reuniones para todo el proceso, y se sugiere una duración de tres horas por reunión.

Pueden ser necesarias reuniones esporádicas para tratar asuntos puntuales, normalmente a petición del mentorizado. El mentorizado es responsable de buscar a su mentor y su proactividad es clave. De hecho, la ausencia de una actitud activa por parte del mentorizado puede ser uno de los factores que haga fracasar la relación.

No se debe dejar pasar más de cuatro semanas sin reuniones. Es importante tener en cuenta que cada persona gestiona su comunicación de distinta forma (mail, teléfono, chat, presencial...) por lo que puede ser necesario adaptar nuestros hábitos a los de la otra parte.

### Fase de cierre de la relación

- Es bueno hablar del fin de la relación antes del cierre.
- ¿Hay algo que no hemos hecho que te gustaría hacer?
- Hay que expresarse de una forma positiva y constructiva.
- Despedirse de manera formal es importante.
- Informar sobre la finalización de la relación a la figura de apoyo al mentor.
- La fecha de finalización de la relación se indica en el acuerdo de mentoring, si bien es posible cancelar el acuerdo antes del tiempo establecido a petición de alguna de las dos partes

*Estas cuatro fases conforman el proceso de la relación entre mentor y mentorizado dentro de la Red y se formaliza mediante los siguientes documentos:*

- el acuerdo de mentoring,
- la definición de visión,
- el establecimiento de objetivos y
- el acta de cada reunión.

## El proceso de evaluación

Transcurrido el período acordado, se procederá al cierre formal de la relación y se iniciará el proceso de evaluación de la misma.

El proceso de evaluación será realizado por los participantes por medio de un cuestionario y será clave para poder establecer un procedimiento de mejora continua dentro de la propia Red de mentores de Madrid.

**Los objetivos que buscamos con la evaluación son:**

- Identificar las mejores prácticas.
- Compartir ideas y experiencias que ayuden a futuros participantes.
- Lograr una Red que aporte valor a los emprendedores y reconozca el trabajo de los mentores.
- Identificar puntos de mejora y fortalezas de esta iniciativa.

- Intentar que los participantes actúen como los principales prescriptores de la propia Red de mentores de Madrid.
- Proporcionar una herramienta que ayude a la realización de una reflexión final de cada relación.

Una semana después de la conclusión, el equipo que gestiona la Red enviará a los participantes un cuestionario que les permitirá la valoración del trabajo realizado y se les dará retroalimentación a los participantes.

**En este proceso se validará la experiencia vivida por el mentorizado y del mentor centrándonos en los siguientes aspectos:**

- Adecuación del mentor a los requerimientos inicialmente manifestados por el mentorizado.
- Trabajo realizado.
- Resultados obtenidos.
- Funcionamiento de la Red de mentores de Madrid.

*El proceso de evaluación se formaliza con el documento de evaluación a cumplimentar por el mentor y el mentorizado.*



## Documentos de apoyo

Ficha de inscripción del mentor	44
Ficha de inscripción del mentorizado	45
Acuerdo de <i>mentoring</i>	46
Definición de Visión	51
Establecimiento de objetivos	54
Acta de reunión	55
Evaluación a cumplimentar por el mentorizado	56
Evaluación a cumplimentar por el mentor	58

## Documentos de apoyo

### Ficha de inscripción del mentor



#### 1. Datos

Nombre:

Apellidos:

Empresa:

Breve descripción de la experiencia empresarial:

Teléfono:

Email:

Anexar CV.

#### 2. Necesidades de *mentoring*

1. ¿Qué te gustaría lograr participando en este programa de *mentoring*?

2. ¿Qué habilidades y conocimientos puedes aportar a un mentorizado? Describe tus competencias. Posibles áreas: Ontológica – Visión y Misión – DAFO, Plan de negocio, Viabilidad, Finanzas, Habilidades Directivas, Comunicación de empresa, Nuevas Tecnologías, Marketing, Laboral, Ventas, Protección Datos, Marcas, RRHH...

3. ¿Qué puedes aportar a la Red?

## Ficha de inscripción del mentorizado



### 1. Datos

Nombre:

Apellidos:

Empresa:

Año de constitución:

Breve descripción de la actividad empresarial:

Teléfono:

Email:

Anexar CV y presentación empresa.

### 2. Necesidades de *mentoring*

1. ¿Qué te gustaría lograr participando en este programa de *mentoring*?  
(no más de tres líneas)
2. ¿Qué habilidades y conocimientos necesitas de tu mentor? Describe tu necesidad. Posibles áreas. Ontológica – Visión y Misión – DAFO, Plan de negocio, Viabilidad, Finanzas, Habilidades Directivas, Comunicación de empresa, Nuevas Tecnologías, Marketing, Laboral, Ventas, Protección Datos, Marcas, RRHH...
3. ¿Qué puedes aportar a la Red?

## Acuerdo de *mentoring*

Este documento marca el punto de partida de la relación. En él se abordan aspectos importantes como la confidencialidad, las obligaciones, compromisos y expectativas de los participantes.

**Es un documento que formaliza el acuerdo:**

- Recomendamos que se rellene al final de la primera sesión.
- Formaliza el proceso y la relación.
- Se comienza a desarrollar la confianza entre las partes.
- Aborda responsabilidades, compromisos y expectativas del mentor y mentorizado.
- Menciona explícitamente la confidencialidad de la relación.
- Finaliza a los seis meses.





## Acuerdo de *mentoring*

D./Dña....., mayor de edad,  
con domicilio en..... y DNI..... a partir de ahora  
“el mentor” y por la otra parte

D./Dña....., mayor de edad,  
con domicilio en..... y DNI..... a partir de ahora  
“el mentorizado”.

### Manifiestan

- 1º. En interés propio el pasar a formar parte de la Red de mentores de Madrid y disfrutar por lo tanto de sus beneficios y someterse a las obligaciones inherentes a la incorporación de la misma.
- 2º. Los comparecientes reconocen la suficiente competencia, capacidad y legitimación para suscribir el presente acuerdo de participación en la Red de mentores de Madrid.

**A tales efectos convienen en obligarse en los términos expuestos en las siguientes:**

### Cláusulas

#### PRIMERA.- Objeto del acuerdo

Este acuerdo supone la adhesión a la Red de mentores de Madrid, que ambas partes declaran expresamente conocer en detalle, incorporándose de manera plena a la organización como mentor y como mentorizado respectivamente, ejerciendo desde el momento de la firma el papel asignado en el proyecto.

## SEGUNDA.- Responsabilidades y obligaciones

El mentoring es el compromiso entre dos personas para compartir vivencias y experiencias y contribuir así al crecimiento personal y profesional del mentorizado. Adscribiéndose voluntariamente ambas partes al mismo, en el contexto de la Red de mentores de Madrid, adscripción que será gratuita tanto para mentor como mentorizado, y que no supondrá, para ninguna de las partes, derecho a recibir contraprestación económica alguna por la realización de las acciones que, en su caso, se deriven de la suscripción del presente acuerdo.

**Ambas partes asumen, expresa y voluntariamente, las siguientes responsabilidades:**

### Responsabilidades del mentor:

- Tener deseo de intercambiar su experiencia.
- Dedicar tiempo a la relación.
- Escuchar, aconsejar, asesorar, nunca decidir por el mentorizado.
- Contribuir al establecimiento y seguimiento de un plan de desarrollo del mentorizado

### Responsabilidades del mentorizado:

- Ser el único responsable de su propio desarrollo.
- Tener interés en aprender del mentor.
- Ser capaz de aceptar críticas.
- Ser capaz de identificar metas.
- Trabajar por la relación.

**A su vez la participación en la Red implica para ambas partes aceptar las siguientes obligaciones:**

- Mantener al menos una reunión al mes durante la duración del presente acuerdo.
- Participar en el proceso de formación en su función que lleva a cabo la Red de mentores de Madrid.
- Cumplimentar el acta de cada reunión que se celebre y enviarla al administrador de la Red.
- Participar en el proceso de evaluación periódica y final de la relación.

**TERCERA.- Duración**

La duración de este acuerdo será de 6 meses, desde la fecha de su suscripción por las partes. En aquellos casos en que el equipo de gestión de la Red lo considere oportuno debido al incumplimiento grave y sin justificación de alguno de los deberes establecidos, podrá proceder al cese de algún miembro, previa notificación justificada de la decisión acordada.

**CUARTA.- Confidencialidad**

Las partes, habiendo aceptado la función de mentor y mentorizado, y con el fin de salvaguardar los principios éticos del proceso de mentoring, se comprometen a:

- Mantener toda la información recibida cualquiera que sea la forma en que la misma haya sido recibida, como información estrictamente confidencial, y no la divulgarán ni cederán a terceros sin el previo consentimiento escrito de la parte reveladora.
- No utilizar la información para un propósito distinto al fin, sin el previo consentimiento escrito de la parte reveladora. Sin perjuicio de lo anterior, ambas partes reconocen que el uso de la información para un propósito distinto al fin requerirá la firma de otro acuerdo entre las partes.

- Restringir el acceso a la información recibida, pudiendo acceder a la misma única y exclusivamente aquellos de sus empleados, representantes o asesores para los cuales el acceso a la información sea necesario para el cumplimiento del fin. Las citadas personas estarán sujetas a las restricciones de confidencialidad previstas en el presente acuerdo.
- Adoptar las mismas medidas de seguridad para impedir que la información sea divulgada que aquéllas que adopta para la protección de su propia información confidencial y secretos comerciales.
- A devolver, una vez recibido un requerimiento escrito, toda la información en forma tangible o bien a destruir dicha información, así como todas las copias de los documentos en los que se contenga la información.

Las obligaciones de confidencialidad asumidas a través del presente acuerdo comenzarán en la fecha de su firma, permanecerán en vigor mientras dure la relación entre las partes y subsistirá, una vez terminada dicha relación, por un periodo de cinco años. Si se produjese cualquier ruptura de las obligaciones asumidas por este acuerdo que derivasen en la obligación de resarcir daños y perjuicios por la parte que ocasionó la ruptura, el periodo de confidencialidad se extenderá por un periodo adicional hasta que quede resuelto el procedimiento arbitral o judicial que determine de forma definitiva la obligación de resarcimiento por daños y perjuicios causados.

#### **QUINTA.- Exención de responsabilidad**

Los informes, documentos, acciones a emprender, tareas indicadas y emitidas por los mentores tienen carácter facultativo para los mentorizados, que como si de un consejo se tratara podrán asumir o no. Por lo tanto los mentores quedan exentos de toda responsabilidad que había podido derivarse de sus acciones en el marco de la Red de mentores.

## SEXTA.- Resolución de Controversias

Las partes se someten expresamente, en caso de que surjan discrepancias en relación con el acuerdo, a la decisión de los organizadores de la Red de mentores y, en el caso de que la decisión no fuera satisfactoria para alguna de las partes y se tuviera que acudir a resolución judicial, ambas partes renuncian a su fuero propio, en su caso, sometiéndose a los Juzgados y Tribunales de Madrid capital.

En..... a..... de..... de 20 , firman el presente acuerdo de mentoring:

mentor

mentorizado

### Definición de Visión

En la primera reunión es habitual que el mentorizado ponga en contexto al mentor y le hable de su empresa y las inquietudes que tiene. Uno de los diálogos más importantes tiene que ver con la visión a medio y largo plazo. Este ejercicio invita al mentorizado a detallar sus visiones y a compartir las respuestas con su mentor. Las preguntas que vienen a continuación han de inspirar una profunda reflexión sobre su futuro profesional y el de su empresa.

¿Cuáles son mis visiones?, ¿qué es una visión? Una visión es algo que no ha ocurrido todavía. Las visiones son intuiciones sobre el futuro. Sirven para movilizar a una persona hacia metas ciertas. Los visionarios trabajan sus sueños y son capaces de convertirlos en realidad, asumen riesgos en la incertidumbre y procuran los medios para materializar sus intuiciones.

Hablar de la visión es imaginar algo que todavía no existe. La visión nos habla del futuro a un año, a dos, a cinco, a diez...

*Pedimos al mentorizado que realice este ejercicio con calma las próximas semanas y que trate de escribir sus deseos más íntimos. Ha de ser honesto consigo mismo.*



- Cuando sueño despierto, ¿qué veo que está haciendo mi compañía? Detállalo.
- Si tuviera tiempo y los recursos fuesen ilimitados, ¿qué haría por la compañía?
- ¿Cuál es el valor que me gustaría darle a mis clientes?
- ¿Qué va a pasar con el mercado en los próximos años? ¿Dónde veo a mi empresa y dónde me veo a mí? Detállalo.
- ¿Cuáles son en mi opinión mis mejores cualidades?
- ¿Qué buenas cualidades me atribuyen otras personas que me conocen bien?
- De entre todas mis actividades profesionales, ¿cuáles son las que me deparan una profunda satisfacción?
- ¿Cuáles son las tres o cuatro cosas más importantes que tengo que hacer en los próximos meses?
- ¿En qué tengo que mejorar?

### ¿Cuáles son mis necesidades y capacidades?

Utiliza tus singulares dotes humanas para explorar cada una de las necesidades y capacidades de tu vida. Las siguientes preguntas te ayudarán:

- ¿Cuál es la situación actual de mi empresa y la mía?
- ¿Qué elecciones debo hacer para satisfacer las necesidades futuras?
- ¿Qué resultados deseo obtener?
- ¿Qué puedo hacer para obtenerlo?

### ¿Donde deseo estar y donde estoy ahora?

- ¿Cuál es la situación ideal? ¿Cuáles serían los resultados? Tanto de mi empresa como profesional.
- ¿En qué estoy empleando actualmente mi tiempo? ¿Es importante?
- ¿Cuáles son los hechos que me alejan del ideal?, ¿y los que me acercan?



## ¿Cuál es mi visión? Profesional y de la empresa.

## Establecimiento de objetivos

La definición de objetivos concretos a alcanzar por el mentorizado durante la relación de mentoring es clave para el buen funcionamiento de la misma. Es responsabilidad del mentorizado completar este documento.

Debemos considerar que un objetivo debe ser específico, medible, moderadamente arriesgado, y orientado a resultados. A la hora de definir el objetivo es importante incluir determinados indicadores que permitan medir su grado de consecución. Recomendamos al menos fijar dos objetivos de desarrollo para trabajar sobre ellos durante la relación.



### Objetivo 1 (QUÉ):

Acciones a seguir (CÓMO)	Fechas (CUÁNDO)	Indicadores
Obstáculos que podrían dificultar la realización de las acciones		Fuentes de ayuda para llevar a cabo las acciones o para superar los obstáculos



# Acta de reunión



Fecha	
Objetivos a trabajar	
Hora inicio	
Hora fin	
Asistentes	
Temas tratados	
Acuerdos/próximos pasos	
Ideas valiosas	

\* A rellenar por el mentorizado.  
 \* Enviar a la figura de apoyo al *mentoring*.

## Evaluación a cumplimentar por el mentorizado

### I. Valora la relación con tu mentor

(1 Falso, 2 más falso que cierto, más 3 cierto que falso, 4 verdadero)



1. Tu mentor te brindó consejo y soporte para lograr las metas que os propusisteis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
2. Ha sido fácil reunirse con tu mentor.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
3. Recibiste retroalimentación y crítica constructiva.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
4. Tu mentor te facilitó la participación en alguna actividad profesional fuera de la Red.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
5. Te puso en contacto con otros profesionales con la intención de cubrir aquellas áreas en las que necesitabas más apoyo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
6. Te motivó a investigar ideas que tenías y a tratar de ponerlas por escrito y en práctica.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
7. Estableciste un plan por escrito incluyendo las metas que pretendías lograr bajo la dirección y guía de tu mentor.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
8. Establecisteis desde el comienzo de la relación indicadores claros para evaluar el éxito de la misma.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
9. Alcanzaste las metas marcadas en la relación.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
10. Estás satisfecho de la frecuencia con que has tenido contacto con tu mentor.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
11. Te gustó el estilo de <i>mentoring</i> de tu relación.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
12. La relación cubrió tus expectativas acerca del programa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

## II.- Opiniones personales sobre tu mentor



---

### Sobre la relación:

- Explica en qué dos cosas te ha beneficiado la relación con tu mentor.
- ¿Cuál ha sido el cambio más importante que has logrado identificar como resultado de la relación con tu mentor?

### Sobre tu propio crecimiento:

- Describe la mejora en conocimientos o habilidades obtenidos durante la relación.
- Menciona alguna cosa que haces o piensas hacer como resultado de lo trabajado en esta relación.

### Sobre el *mentoring*:

- ¿De qué manera la relación de mentoring podría haber sido más eficaz?
- Recomendaciones que harías a las futuras parejas de *mentoring*.
- Comentarios generales sobre la iniciativa.

## Evaluación a cumplimentar por el mentor

### I. Valora la relación con el mentorizado

(1 Falso, 2 más falso que cierto, más 3 cierto que falso, 4 verdadero)



1. Ha sido fácil verte y hablar con tu mentorizado.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
2. El mentorizado aceptó tu consejo y apoyo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
3. Fue receptivo al <i>feedback</i> y a las críticas constructivas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
3. Le facilitaste como mentor la participación en alguna actividad profesional fuera de la Red.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
5. Le conectaste con otros profesionales con la intención de cubrir aquellas áreas donde él necesitaba más apoyo..	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
6. Le motivaste a investigar ideas que tenía y a tratar de ponerlas por escrito y en práctica.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
7. Estableció un plan por escrito incluyendo las metas que pretendía lograr con el apoyo de su mentor.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
8. Crees que alcanzó las metas establecidas en la relación.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
9. Estás satisfecho con la frecuencia con que has tenido contacto con tu mentorizado.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
10. Te gustó el estilo de <i>mentoring</i> de tu relación.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
11. La relación cubrió tus expectativas acerca del programa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
12. Recibiste retroalimentación sobre tu labor como mentor.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
13. Tu mentorizado mostró iniciativa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

## II.- Opiniones personales de tu mentorizado



---

### Sobre la relación:

- ¿Cuáles son las dos actividades más beneficiosas para tu mentorizado que habéis hecho?
- ¿Cuál ha sido el cambio más importante que has logrado identificar en tu mentorizado como resultado de la relación?

### Sobre tu propio crecimiento:

- Describe la mejora en conocimientos o habilidades que has obtenido tú como mentor durante la relación.
- Alguna cosa que piensas hacer como resultado de lo trabajado en esta relación.

### Sobre el *mentoring*:

- ¿De qué manera la relación de mentoring podría haber sido más eficaz?
- Recomendaciones que harías a las futuras parejas de mentoring.
- Comentarios generales sobre la iniciativa.



## Lecciones aprendidas

Los objetivos de aprendizaje	62
Ejemplos de acciones que facilitan la relación entre los participantes	64
Buenas prácticas	66
Ejemplos de temas tratados entre los participantes	68
Testimonios de los mentores. Trabajo realizado	70
Lo que nos han dicho los mentores	81
Lo que nos han dicho los emprendedores	83
Ejemplo de ideas valiosas recogidas por los participantes	84
Compartir la red de contactos	87

## Lecciones aprendidas

### Los objetivos de aprendizaje

Uno de los cometidos más importantes de un mentor es trabajar con su mentorizado para desarrollar estrategias que le permitan expandir su talento, mejorar sus habilidades y adquirir nuevos conocimientos. Tengamos pues en cuenta las siguientes sugerencias como punto de partida para lograrlo:

- Puedes buscar conexiones de aprendizaje.  
Sin duda alguna las relaciones de *mentoring* que más valor generan para el mentorizado son aquéllas en las que existe una correlación explícita entre la experiencia del mentor, las habilidades y los conocimientos que aporta y las metas de aprendizaje que establece el propio mentorizado. Es por tanto clave en este punto de partida que las dos partes dediquen suficiente tiempo a discutir los objetivos que se pretenden alcanzar, explorando lo que puede aportar el mentor a ellos y si serán necesarios recursos adicionales.
- Identificar talentos asimilados y no reconocidos.  
Muchas personas no llegan a ser conscientes de su talento y del alcance de sus fortalezas. El mentor ha de ser capaz de buscar esos patrones positivos asimilados y no reconocidos por el mentorizado que le han permitido tener éxito en su carrera. Muchas veces ayudar a que una persona se dé cuenta de sus propias fortalezas, que por tenerlas totalmente asimiladas las percibe como algo común o sin importancia, puede ser una de las principales aportaciones para su crecimiento personal.



- Priorizar el desarrollo de habilidades.

La labor del mentor consiste en ayudar al mentorizado a priorizar las áreas de trabajo, darse cuenta de que es lo verdaderamente importante. Es clave establecer al menos dos objetivos concretos de aprendizaje.

- Hacer un plan de aprendizaje.

Este es el verdadero punto de partida de la relación y por eso sugerimos al mentorizado, antes de iniciar los contactos con su mentor, comenzar a elaborar su propio plan de acción de desarrollo o aprendizaje. En las primeras reuniones de trabajo debemos plantear a nuestro mentor al menos un borrador con los hitos y logros que queremos alcanzar durante el tiempo que dura el programa, traducidos en metas concretas (dos a lo máximo, renovables cada cierto tiempo). De nada sirve comenzar a caminar juntos si no sabemos a dónde queremos llegar.

Todos podemos aprender algo nuevo cada día si nos lo proponemos. Algunos tipos de conocimiento se pueden obtener a través de la formación y la investigación, otros se adquieren mucho mejor a través de la comunicación interpersonal, entrevistas y observación de otros profesionales. La mejor manera de abordar la adquisición de habilidades complejas es desagregándolas en pequeños hitos y objetivos de aprendizaje.

El mentor puede llegar a desempeñar en este ámbito un papel crítico, ayudando a su mentorizado a identificar actividades conjuntas que puedan acelerar los logros pretendidos.

Los objetivos son la brújula de la relación de *mentoring*.

## Ejemplos de acciones que facilitan la relación entre los participantes

Estos son algunos ejemplos de acciones que facilitan la relación, en opinión de los participantes de la Red.

- Definir las expectativas al inicio de la relación.
- Definir un calendario de trabajo al principio de la relación.
- Anticipar con tiempo los temas a tratar en cada una de las reuniones.
- Cumplimentar después de cada reunión un acta con temas tratados, decisiones tomadas, ideas obtenidas y próximos pasos, que facilite el seguimiento de los temas abordados.
- No dejar pasar más de cuatro semanas sin verse.
- Mantener contacto por email o teléfono entre sesión y sesión.
- Hacer balance de la relación a los tres meses de su inicio.
- Asistir a las reuniones con otros participantes de la Red.
- Abordar los conflictos cuando surjan.
- Mantener una relación profesional entre las partes.
- Establecer de forma clara y precisa las limitaciones de tiempo, horario y dedicación a esta función.

- Saber que la relación debe tener un final y orientar los esfuerzos a lograr unos objetivos.
- Ser respetuoso y exquisito en las formas.
- Respetar la confidencialidad de la relación.
- Que el mentorizado tenga iniciativa para buscar al mentor.

#### Acciones a evitar

- Pensar que el mentor tiene respuesta a todas las preguntas.
- Dar respuestas continuamente y evitar que sea el mentorizado quien las encuentre por sí mismo.
- Distanciarse de las cuestiones difíciles de abordar.
- Atender a peticiones incómodas o no razonables dentro de esta relación de *mentoring*.
- No tener tiempo.
- Salirse de los límites de una relación de *mentoring*.

## Buenas prácticas

Denominamos buenas prácticas del *mentoring* a aquellas actividades realizadas por los participantes durante la relación.

- Reunión de trabajo con una agenda previa y unos temas o preguntas que abordar.
- Monográfico sobre las fortalezas y debilidades del mentorizado con el fin de identificar puntos de mejora y desarrollo.
- Invitación a charlas o conferencias en las que participa el mentor.
- Acceso a una red de contactos para ampliar el conocimiento y visión del mentorizado en aquellos temas en los cuales ha mostrado intereses de mejora.
- Creación de círculos de trabajo con mentorizados de otros mentores para generar ideas, provocar la creatividad o compartir información.
- Invitar a determinados contactos a dar charlas sobre temas muy específicos.
- Envío de correos electrónicos con información valiosa.
- Atención de llamadas telefónicas del mentorizado con consultas concretas sobre cómo abordar alguna situación.
- Dinámicas de *role play*, por ejemplo, para una negociación con un cliente.
- Visitar juntos a un proveedor o a un cliente.

- Invitación a cursos de formación.
- Envío de artículos y lecturas que inviten a la reflexión y generen ideas y temas de discusión.
- Invitación a mantener una conversación con el equipo del mentor.
- Invitación a la preparación y asistencia a una reunión complicada.
- Revisar el programa de formación y orientar al mentorizado en su diseño.
- Un día en la vida del mentor. Una jornada con varias reuniones de trabajo. Posterior análisis.
- Un día en la vida del mentorizado. Ayuda a saber qué hace el mentorizado y en qué temas concretos se le puede ayudar. Asistencia a distintas reuniones de trabajo. Posterior análisis.
- Identificar a algún experto y facilitar una cita con él.

*Cuanto más contacto hay entre mentor y mentorizado más posibilidades hay que se dé una relación de mentoring.*

## Ejemplos de temas tratados entre los participantes

Estos son algunos ejemplos de temas tratados por los participantes de la Red de mentores de Madrid en sus reuniones.

- Visión del negocio (Corto / Medio / Largo Plazo).
- Visión global de las etapas de los proyectos.
- El concepto de la cadena de valor, y como su establecimiento puede ayudar a optimizar los recursos.
- Cambio de nombre de la empresa.
- Definición clara del producto.
- Responsabilidad como administrador único.
- Cómo diferenciar los servicios/productos que puede ofrecer mi empresa para así tratar cada uno por separado y poder priorizar su desarrollo.
- Revisión de las estrategias, marketing y finanzas.
- Las cuentas anuales y la memoria anual como fuente de información de competidores y potenciales clientes.
- Cuáles son las actividades clave en los primeros pasos de la empresa, y cuáles son las secundarias que nos podrían llevar a agotar los recursos prematuramente.
- Organización de la información.

- Estudiar la posibilidad de obtener nuevas fuentes de ingresos que hagan el producto gratuito para nuestros clientes.
- Revisión bases legales de la empresa.
- Revisión de posibles acciones con vistas al futuro, además de las ya realizadas.
- Aspectos laborales/contratación del equipo.
- Definición de objetivos.
- Plan económico.
- Equipo: objetivos de negocio y de relación.
- Elaboración de un plan comercial.
- Elaboración de un plan de rotaciones de stock.
- Acciones comerciales más efectivas.
- Optimización de la participación en ferias comerciales.
- Posibles sectores de interés y dónde convendría centrar los esfuerzos.
- Modelo de Negocio.
- Primeros pasos en la comercialización y prospección del mercado.
- Cómo gestionar el tiempo de los socios en las áreas principales de la empresa, dónde invertir el tiempo y cómo evaluarlo.
- Barreras de entrada y competidores. Posicionamiento, visibilidad y marketing.

## Testimonios de los mentores. Trabajo realizado



### Carlos López Jaraba

He estado trabajando con mi mentorizado temas de estrategia (posicionamiento, política comercial, integración, etc.) y cuestiones prácticas sobre el funcionamiento del día a día de la empresa.

Comenzamos evaluando la organización y su entorno: capacidades, ventajas respecto a la competencia, forma que podíamos diferenciarnos, criterios de establecimiento de los precios de los productos/servicios, etc. Analizamos juntos la estructura de costes, identificamos la competencia directa y revisamos su información financiera.

Hemos profundizado en la planificación de tiempos, la asignación de recursos y costes, de modo que resulte más fácil la coordinación interna de los procesos y la elaboración de presupuestos. Entre las cuestiones más prácticas que tratamos, estaban la utilidad de la elaboración de un calendario de pagos para controlar la liquidez.

Nos centramos en priorizar las tareas críticas para la supervivencia y crecimiento del negocio, ya que al principio hay muchas cosas por hacer, pero no todas tienen la misma repercusión y los recursos son limitados.

Otro de los aspectos importantes tratados con mi mentorizado han sido las estrategias comerciales y de marketing para poder acercarnos a los clientes potenciales y lograr conseguir los primeros contratos/colaboraciones.





### Paco Muro

Una de las primeras tareas del mentor es ayudar a centrar el negocio para que sea competitivo y viable. Muchas empresas en estado de embrión parten de una idea basada en un aspecto técnico, esto supone que sus creadores, de perfil técnico, están entusiasmados por un producto o sistema que han desarrollado, que les encanta y están convencidos de que se venderá. Pero a menudo esto no está cotejado con la realidad del mercado.

Los inicios basados en subvenciones pueden desorientar al joven emprendedor que está más pendiente de cumplir los requisitos y trámites que de crear un negocio bien estructurado y comercialmente potente. Para ello es clave que el emprendedor desarrolle y concrete cuanto antes el foco comercial de su empresa.

La pregunta clave que hay que resolver urgentemente es: ¿de dónde va a venir el dinero? Esto obliga a hacer una investigación de su mercado, descubrir dónde están las oportunidades de negocio, los competidores y las diferencias que harán del producto y servicio un éxito. Una vez realizado este análisis, se debe elegir los nichos de negocio en los que se va a centrar inicialmente, y desde ahí hay que orientar toda la estrategia hacia ellos, lo que implica trabajar en la política de productos y servicios, de precios, de imagen, del equipo y de la comercialización.

Una buena idea, o un producto novedoso no garantiza un buen negocio. Por otro lado también es necesario dar pautas y consejos sobre buenas y malas prácticas que puedan servir de guía para tomar decisiones adecuadas y evitar errores básicos, que van desde las relaciones y acuerdos entre socios, malas decisiones en cuanto a entradas de capitales, organización de la empresa, distribución de tareas, etc.

## Testimonios de los mentores. Trabajo realizado



**José Luis Cabero**

He tenido el privilegio de contar con mentores extraordinarios en mi vida, cuyos valiosos aportes han contribuido de manera instrumental a mi formación y desarrollo profesional. Consciente de ello, y con la intención de “pagar con la misma moneda”, me complace dedicar parte de mi tiempo y esfuerzos al mentoring. Intento hacerlo con quienes percibo que mi experiencia puede aportar algún valor adicional. Nuestras sesiones se desarrollaron en un entorno franco y abierto donde mis aportes, comentarios o sugerencias han sido a menudo interesantemente contrastados por la experiencia y puntos de vista de mi mentorizado y no siempre coincidentes con los míos. Considero que la esencia de este proceso radica precisamente en ese intercambio activo de experiencias e impresiones, que beneficia, aporta y enriquece tanto al mentorizado como al mentor.



### Mercedes Sancho Jaime

Dada la situación del mentorizado, con el proyecto en marcha y con muchas ideas que poner en práctica pero sin un enfoque claro que permitiera organizarlas y asentarlas, trabajamos en primer lugar en la definición de un plan estratégico y en el establecimiento de unas metas de trabajo. Profundizamos en la visión, los objetivos a medio y largo plazo y la propuesta de valor del negocio.

A partir aquí, avanzamos en las cuatro perspectivas fundamentales de la empresa: financiera, clientes, procesos y equipo, considerando también el conocimiento del entorno y de la competencia.

Tras un análisis exhaustivo de la matriz DAFO, se consiguió afianzar y optimizar el modelo de negocio, contrastar que éste era viable y realista, y permitió desarrollar un plan económico a dos años que puso números a las estimaciones de ventas, gastos, inversiones y resultados.

Profundizamos en temas más operativos como la planificación, aspectos relacionados con marketing y publicidad, actividad comercial, gestión de procesos, personas y tiempos, aspectos laborales, legales y fiscales.

## Testimonios de los mentores. Trabajo realizado



### Roberto Espinosa Blanco

He trabajado con mi mentorizado en la creación y mantenimiento de canales de comercialización de los servicios ofrecidos por su negocio.

Una vez que una empresa tiene definidos sus productos y/o servicios, debe necesariamente establecer una forma de hacer llegar a sus clientes objetivos su oferta de servicios de forma directa o indirecta. En este proceso de mentoring se ha trabajado la identificación de los clientes objetivos y la clasificación de los mismos, con objeto de determinar la forma más adecuada de acceder a cada tipo. Eso ha llevado a la definición de un canal indirecto, formado a su vez por distintos clases de participantes en función de su involucración y del valor añadido a la relación empresa y el cliente final.



### Pedro Pérez-Solero García

Mi labor como mentor se orientó al análisis de los diferentes canales de distribución y a identificar las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos. Estudiamos juntos a la competencia, las fortalezas y debilidades de su oferta. (DAFO). Realicé también con mi mentorizado una visita a un potencial cliente a puerta fría, exploramos esta idea como canal comercial alternativo. Durante la relación analizamos las carencias existentes en su oferta de productos, los precios de salida a su mercado, e hicimos un ejercicio de role play de ventas que grabamos en vídeo para poderlo analizar.



### Javier Barranco Saiz

He orientado mi labor como mentor al análisis de la viabilidad de una fundación de conservación medioambiental. Estudiamos juntos la conveniencia de establecer una fundación de naturaleza española, crear una filial de la matriz extranjera o constituir una empresa de consultoría bajo la forma de sociedad mercantil. Hemos estudiado la situación en nuestro país de este tipo de instituciones no lucrativas y los requisitos que son necesarios para su implantación y legalización.

Una vez preparados los estatutos y reconocida la entidad por el Patronato de Fundaciones, nos centramos en definir la estrategia de actuación, concretamente en las fuentes generadoras de recursos económicos, las relaciones con otras fundaciones y organismos similares y la estrategia de Marketing a seguir.



### Clemente Morales Cobos

Mi mentorizado y yo nos hemos enfocado en la parte económico financiera del proyecto. Le he ayudado en el diseño de un plan de acción que ha cubierto los siguientes temas: cuestiones societarias y equipo de socios, revisión del plan de negocio para determinar cuál será el camino que seguirá la empresa en un plazo de cinco años de manera que resulte atractiva para un inversor, y un plan comercial adecuado.

## Testimonios de los mentores. Trabajo realizado



### Oliva González González

Mi mentorizado lleva varios años con su empresa y conoce bien el sector y la competencia. Nos hemos centrado en los temas que a él más le interesan en este momento: financieros y humanos.

En el aspecto financiero hemos revisado juntos algunas de las técnicas de financiación que hay en el mercado. En el aspecto humano, trabajamos la importancia de las personas en una organización, y cómo la gestión de una empresa y de los empleados puede ser influido por nuestra personalidad y la personalidad de los demás.

También hemos profundizado en su plan de negocio, en cómo conseguir que sea un instrumento valioso, no sólo de cara al exterior, sino sobre todo, de cara a la gestión de la empresa, como punto de partida de un cuadro de mando.

Revisamos también la estructura societaria, cuestiones de tipo legal, las relaciones entre socios y las responsabilidades de cada parte.



### Rafael García del Poyo Vizcaya

En las reuniones que hemos tenido, comenzamos identificando las distintas obligaciones y derechos que se asume como emprendedor, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas. También hemos tenido sesiones sobre las consideraciones a tener en cuenta en los órganos de gobierno, en especial atención al consejo de administración y los recientes cambios de la Ley de Sociedades de Capital, las convocatorias y celebración de juntas o aspectos como la sede electrónica.

Dada la situación actual de la empresa del mentorizado, realizamos una planificación cara a futuras ampliaciones, estrategias de salida y las contingencias derivadas de cualquier relación mercantil, fusiones o adquisiciones.

Como era de esperar, dada mi experiencia, el foco de nuestras conversaciones ha sido el aspecto jurídico y de seguridad del servicio de certificación de su empresa. Todo ello ha permitido incrementar la propuesta de valor, diseñar nuevos servicios y reforzar la seguridad y las garantías legales de lo que actualmente ofrecen a sus clientes.

## Testimonios de los mentores. Trabajo realizado



### Ramón de Luis Serrano

Es fundamental dedicar un tiempo para poder familiarizarse con el negocio del emprendedor y poder así determinar donde se le puede aportar como mentor más valor. Durante la relación he trabajado con mi mentorizado en temas como:

- El análisis de su modelo de negocio.
- La revisión del acuerdo sobre propiedad intelectual con su socio estratégico.
- La valoración de la compañía.
- La revisión de la estrategia de crecimiento.
- La optimización de la búsqueda de inversores y clientes preferentes.

Adicionalmente, se han tratado otros aspectos importantes para la empresa como: la internacionalización, el análisis de riesgos, la política de recursos humanos o su estrategia de comercialización.





### Juan Nozal

Hemos analizado el negocio actual de la empresa de mi mentorizado y cuál debería ser su futuro. Se acordó un plan de acción y seguimiento, para obtener la máxima rentabilidad posible, y que además permitiera afrontar con garantías un nuevo proyecto empresarial.



### Diego López Ruiz

Nuestras reuniones se han centrado en aquellas áreas en las que el mentorizado tiene menos recorrido y donde como mentor puedo aportar más experiencia: visión estratégica global de negocio, marketing dirigido a grandes clientes y aspectos clave en la negociación. En concreto hemos puesto en claro la cadena de valor que debe aportar su negocio así como los tipos de reuniones a mantener durante el proceso de negociación con un cliente. Hemos revisado la estrategia y el canal más adecuado para aproximarse a ellos sin un contacto previo y resuelto dudas particulares respecto a negociaciones que actualmente está manteniendo con sus clientes. En este punto le he proporcionado modelos de prestación de servicios de software y posibles acuerdos de distribución y de relación con proveedores.

## Testimonios de los mentores. Trabajo realizado



### Julia López Fernández

Los temas que abordamos en la relación de mentoring son: posicionamiento de marca, definición de target de clientes y estrategia comercial de la empresa.

Ayudé a mi mentorizado a preparar un plan comercial. El pensar y cuadrar los números ha sido fundamental para definir los clientes objetivo descartando aquellos que no interesan al negocio. Exploramos juntos contactos en diferentes sectores para obtener información de utilidad en relación con sus necesidades y analizamos posibles productos y servicios que las podrían solventar.

También definimos acciones comerciales concretas a desarrollar y el enfoque de reuniones y congresos. Diseñamos el mensaje a transmitir, cómo se deben estructurar las conversaciones con el cliente y sobre todo, el cierre de las mismas.

## Lo que nos han dicho los mentores

Con la intención de transmitir, de manera resumida, algunas de las reflexiones, ideas y pensamientos de los mentores, transcribimos a continuación las opiniones recogidas durante el transcurso de nuestras reuniones con ellos.

- *“Desde la primera reunión con mi mentorizada me di cuenta de los beneficios del programa. Intentar aconsejar me ha ayudado a reflexionar sobre los problemas de gestión. Estoy sorprendido con lo gratificante que está resultando la experiencia para mí.”*
- *“Pienso que es bueno contar con una persona dispuesta a escuchar y a entablar una relación de ayuda sincera”.*
- *“Me gusta pensar en mí mismo como un recurso a disposición del mentorizado. Éste tiene que ser una persona osada que se atreva a probar, a utilizar el recurso.” “Sobre todo trabajo los porqués y les animo a que se hagan preguntas”.*
- *“Los mentorizados han de hacerse responsables de su formación y de su desarrollo”.*
- *“Ser mentor me obliga a trascender al espejo, aprender de los errores, transmitir la experiencia como si se tuviera una segunda oportunidad”*
- *“Logré ayudar a mi mentorizada a que se diera cuenta de lo que de verdad quería, aunque esto supusiera un cambio radical en su dirección”.*
- *“Mi labor como mentor es hacer pensar al mentorizado en su propio beneficio”.*

- *“En mi labor como mentor intento trasladar una serie de principios que considero básicos: honestidad, sinceridad, amistad”.*
- *“El programa te da la oportunidad de hablar en términos de experiencia, y eso es bueno para todos”.*
- *“Creo que este tipo de programas genera sobre todo networking.”*
- *“Hay que cultivar este tipo de programas, o si no, el huerto no crece.”*
- *“Hay que saber cómo es cada uno, entender qué hace y qué quiere hacer. Los mentorizados son personas jóvenes. Estoy aquí para ayudarle, pero tiene que ser atrevido”.*
- *“No hay que forzar las relaciones. Vamos compartiendo vivencias, casos, ejemplos...”*
- *“Me pregunto constantemente si soy un buen mentor, lo cierto es que he tenido muchas alegrías como tal.”*
- *“Les invito con frecuencia a ponerse en el lugar del otro. Por ejemplo: Imagina que eres tú el cliente. ¿Qué harías en su lugar?”*
- *“Sería bueno que los mentorizados tuvieran más de un mentor. De esta manera, lograrían tener una visión mucho más rica.”*
- *“Mi aportación es sobre todo la de compartir experiencias.”*
- *“Sobre la función de mentor, tengo miedo de que a veces no se entienda” Este matiz lo hablo desde el principio con mis mentorizados. Eres tú el que tienes que trabajar. Dejamos claro también, lo que no deben esperar de un mentor.*
- *“Es difícil saber si uno es un buen mentor.”*

## Lo que nos han dicho los emprendedores

Con la intención de transmitir, de manera resumida, algunas de las reflexiones, ideas y pensamientos de los mentorizados, transcribimos a continuación las opiniones recogidas durante el transcurso de nuestras reuniones con ellos.

- *El tener a alguien de la experiencia de mi mentor para hablar sobre todas las preocupaciones que van surgiendo es algo que no tiene precio. Lo que aprendo con él en una hora no lo podría lograr en ningún curso, y son muchas horas las que me está dedicando.*
- *Se trata de una primera experiencia donde tengo la oportunidad de disponer de “alguien” que se preocupe por mi futuro, además siendo éste “alguien” un empresario con un amplio recorrido emprendiendo y haciendo crecer su propia empresa.*
- *El valor de este programa se encuentra en la relación profesional que hemos creado entre mi mentor y yo, y la red de contactos en nuestro sector con los que me ha apoyado.*
- *Contar con alguien que sirve de guía durante el proceso de creación de una empresa es un gran apoyo y un gran estímulo.*
- *A través de las preguntas adecuadas, mi mentor me ha ayudado a darme cuenta de lo que tengo que hacer y cómo hacerlo, y me ha sugerido, con criterio, alternativas sobre qué acciones tomar, no tomar, o cómo hacerlo.*
- *A menudo la definición de nuevos retos y estrategias supone afrontar tareas con las que la empresa no está familiarizada, abriéndose entonces un enorme campo de dudas. Es ahí donde la figura del mentor se pone en valor, porque aporta su experiencia y lo hace desde una visión objetiva.*

## Ejemplo de ideas valiosas recogidas por los participantes

A continuación se muestran ejemplos de ideas valiosas encontradas por los mentorizados de la Red, que nos dan idea del tipo de diálogos que se han generado con sus mentores.

¿Qué he aprendido de mi mentor en alguna de las sesiones del programa?

- Es necesario tener un objetivo claro a medio y largo plazo.
- Hay que hacer siempre una reflexión previa.
- Debo anticiparme a las necesidades del mercado, creando un producto antes de que se cree su necesidad.
- Es muy importante que los servicios que ofrecemos sean económicamente viables desde el principio.
- Una empresa nueva inicialmente tiene la desventaja de ser menos conocida y de tener sus procesos menos optimizados, pero a su vez tiene la ventaja de que al tener menos carga de trabajo puede responder más rápido que sus competidores.
- Para hacer algo no hay que esperar hasta que esté perfecto, porque eso nos consumiría mucho tiempo y recursos. Es mejor hacer algo a tiempo que esperar demasiado y finalmente no hacerlo, o hacerlo tarde.
- ¿Cómo repartir el poder en la empresa para que los socios minoritarios se sientan integrados y motivados en la sociedad?

- Hay que poner fechas a todo.
- Hay que tratar de dejar todo definido con el equipo, relación, objetivos, reuniones, comunicación.
- Es necesario aprender a pasar del qué al cómo.
- Es muy importante contar con un plan de contingencia: controla/mitiga tus debilidades y amenazas.
- Las actividades comerciales deben ser más intensas, llegar a potenciales clientes, aunque inicialmente éstos no quieran comprar.
- Hay que centrar los esfuerzos de ventas donde realmente se valore nuestra diferencia competitiva.
- Es preciso sondear las necesidades de sectores concretos para ver si merece la pena enfocarse en ellos, y si no, dejarlos.
- Es muy importante la transparencia financiera y económica con socios, porque evitará problemas en el futuro (cuando no hay dinero, los problemas son menores, pero cuando hay beneficios aparecen los problemas).
- Es necesario tener un objetivo claro a medio y largo plazo.
- Hay que saber organizar tiempos y niveles de implicación.

- Se debe conocer la posición real de los socios respecto a la empresa.
- Buscar un nicho de mercado adecuado al producto implica analizar distintas posibilidades en función de las características del producto.
- Debe valorarse la diferenciación del producto.
- Es importante dirigir el producto al cliente potencial.
- ¿Por qué mi producto se puede vender a un determinado precio y no a otro?
- Establecer presupuestos anuales y cumplirlos a rajatabla ayuda a fortalecer la cultura del respeto y el seguimiento de lo planificado.
- Presentar conclusiones anuales a la junta, o alguien de fuera es un ejercicio que obliga a poner en negro sobre blanco lo ocurrido y las decisiones tomadas.

*Cada uno de los comentarios anteriores representa un momento en que el mentorizado siente que la reflexión a la que ha llegado le aporta valor.*





---

## Compartir la red de contactos

La red de contactos es algo muy valioso y personal que cuesta años cultivar y que no se comparte alegremente. No obstante, con el ánimo de apoyar al mentorizado en su crecimiento, sí es bueno que el mentor una vez avanzado el ciclo de vida de la relación le dé cierta visibilidad y le referencie a alguna persona que le pueda apoyar en su desarrollo. Tener acceso a otras fuentes que le ayuden a pensar en temas más específicos es una expectativa legítima de algunos mentorizados.

Busquemos entonces como mentores actividades que tengan relación con sus áreas de interés y que le permitan tomar contacto con otros profesionales. Por ejemplo: invitar al mentorizado a alguna reunión con el propio equipo de trabajo del mentor o facilitar al mentorizado la posibilidad de hablar con algún colega sobre algún tema específico de su interés.

Es bueno para la relación buscar acciones que permitan al mentorizado tomar contacto con otras fuentes que puedan aportarle valor. Aprender observando es una forma poderosa de asimilar nuevos conceptos. Los mentores, sin duda, pueden jugar un papel muy importante a la hora de acelerar el progreso y crecimiento del mentorizado con apoyo de otras personas.



## Habilidades de los participantes

¿Qué habilidades debe tener un buen mentor?	90
El mentor ha de ser un buen consejero	91
El silencio	92
Hacer buenas preguntas	93
¿Qué habilidades debe tener un mentorizado?	94

## Habilidades de los participantes

### ¿Qué habilidades debe tener un buen mentor?

Un buen mentor es aquél que:

- Está disponible. Al menos una vez al mes.
- Es paciente. Las personas aprenden a diferentes ritmos.
- Es diplomático. El tacto y la diplomacia son de vital importancia. Seamos leales y no traicionemos las confidencias que lleguen a hacernos.
- Es respetuoso. Todos somos diferentes. El mentor respeta las diferencias con el mentorizado.
- Es flexible. No todo sucede como se planea. Sabe adaptarse a las diferentes situaciones y también aceptar el hecho de que el mentorizado a quien ayuda puede tomar una decisión con la cual puede estar en desacuerdo.
- Tiene seguridad en sí mismo. Es autosuficiente y amistoso.
- Sabe escuchar. A menudo, sólo escuchar, sin hacer comentarios, puede ser de gran ayuda para que el otro defina su propio problema y lo resuelva.
- Tiene verdadero deseo de ayudar.

## El mentor ha de ser un buen consejero

Un consejo según la Real Academia Española de la lengua, es un: “*Parecer o dictamen que se da o toma para hacer o no hacer algo*”.

Curiosamente, hoy en día dar un consejo puede ser interpretado como algo negativo. Si en una conversación alguien dice “te voy a dar un consejo” esto puede ser tomado como una inferencia. Los consejos no esperados generalmente no son deseados. La pregunta ¿me dejas que te dé un consejo? se puede interpretar como una verdadera amenaza a la integridad individual. Hay un refrán que dice “consejos tengo que para mí no quiero”. Dar consejos es un arte. La clave está en cómo y cuándo darlos. Aconsejar no es malo en sí mismo, lo que lo hace malo es la poca receptividad del aconsejado.

Aconsejar es ayudar a alguien a ver una misma situación desde otros puntos de vista, a considerar todas las posibles opciones y a ayudarle a decidir por sí mismo cuál es la mejor alternativa posible.

Ayudar a alguien a ver una misma situación implica que el mentor ha de escuchar mucho, antes de dar su opinión. Debe entender la realidad para poder dar su parecer o dictamen.

¿Cómo saber que lo que plantea el mentorizado es la realidad y no sólo una interpretación de la misma? Al final nunca debemos olvidar que todo lo que el mentor dice u opina sobre alguna situación particular del mentorizado, está basado normalmente en lo que él le cuenta.

Preguntar y escuchar ayuda a conformar mejor el escenario de trabajo y permite al mentorizado ver desde diferentes ángulos su propia realidad.

La clave está en ser consciente de que la relación de *mentoring* no conlleva dirección. Un consejero no le dice a quién aconseja, qué es lo que tiene que hacer. Un consejero presenta nuevas opciones y ayuda a tomar decisiones.

## El silencio

Cuando aprendí mis primeras notas de solfeo descubrí que los silencios aparecían en las partituras y lo difíciles que eran de interpretar. Los silencios son importantes para escuchar y entender, para pensar y permitir hablar, para organizar nuestras ideas, para tomarnos un respiro y para dar ritmo a las conversaciones.

“El hombre es esclavo de sus palabras y dueño y señor de sus silencios” reza el dicho. A algunas personas no les resulta fácil soportar la presión del silencio y se sienten obligados a interrumpirlo; otros necesitan llenar todo el espacio con el ruido de sus palabras y lo impiden hablando.

Si no puedes soportar tu propio silencio y sientes los impulsos de interrumpirlo, te invitamos a que no lo hagas. Manejar bien los silencios es sinónimo de buen comunicador.

Aprender a estar en silencio, a escuchar y a permitir que los demás se expliquen es una habilidad fundamental para que los diálogos directos manifiesten todo su potencial.

## Hacer buenas preguntas

La mayéutica es el método socrático de enseñanza basado en el diálogo entre maestro y discípulo que busca por medio de las preguntas llegar al conocimiento de la esencia o rasgos universales de las cosas.

Mayéutica en griego significa un “perito en partos”, es decir las comadronas que ayudan alumbrar niños. Sócrates con su método de preguntas decía que ayudaba a alumbrar en los hombres sus propios pensamientos.

Los mentores practican la *mayéutica*, es decir el arte de hacer las preguntas adecuadas que hagan aflorar las ideas que están latentes en el mentorizado. Motivarle a pensar a través de preguntas como: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿por qué?, ¿para qué?...

Preguntarse por una misma situación desde distintos ángulos: ¿por qué sí?, ¿por qué no?, ¿de qué otra forma?, ayuda a ver la realidad desde diferentes puntos de vista.

Un buen mentor ha de permanecer el setenta por ciento de su tiempo escuchando y preguntando y el treinta por ciento restante hablando.

## ¿Qué habilidades debe tener un mentorizado?

Un buen mentorizado es aquél que:

- Tiene iniciativa y trabaja la relación. Busca a su mentor y tiene interés en compartir con él experiencias y conocimientos.
- Sabe lo que quiere lograr.
- Tiene deseos de aprender. Está dispuesto a aceptar nuevos retos.
- Es receptivo, abierto a recibir retroalimentación, considerándola como una oportunidad para aprender.
- Está abierto a nuevas ideas. Trata de ver las cosas con otra perspectiva.
- Es leal, capaz de guardar confidencias.
- Es agradecido. Es consciente que el mentor ha aceptado voluntariamente dedicar su tiempo para ayudarlo a alcanzar sus metas y tener éxito. Lo valora.





## Unas palabras finales acerca del *mentoring*:

A medida que avanzas en este programa, ten en mente estas tres ideas

- **El *mentoring* es una relación.**

Se requiere un grado de conexión personal para transmitir habilidades, conocimientos, actitudes o comportamientos. Debe existir una relación de responsabilidad conjunta donde se fije claramente lo que se quiere aprender, cómo se llevará a cabo esa transferencia de aprendizaje, cómo se realizará el seguimiento y la forma final de ser evaluado.

- **El *mentoring* implica compartir.**

El intercambio eficaz consiste en expresar libremente los pensamientos, opiniones, conceptos, ideas, experiencias, corazonadas, técnicas y aprendizaje de uno a otro.

- **El *mentoring* consiste en el desarrollo de ambas partes**

La razón de ser de una relación de *mentoring* es el crecimiento del mentoriado; sin embargo, son numerosos los mentores que manifiestan que ellos también se benefician poderosamente de las conversaciones y actividades que realizan dentro de este tipo de programas.

*¡Aprovecha y disfruta esta oportunidad!*

## Selección bibliográfica

- Covey, Stephen R. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Paidós Empresa. 1999.
- Covey, Merrill, Merrill. Primero lo primero. Paidós Plural. 1999.
- Megginson David, Clutterbuck David, Techniques for coaching and mentoring. Elsevier Butterworth-Heinemann. 2005.
- De Miguel, María Luisa. El mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y socialización de las empresas noveles. Tesis de Máster de género y diversidad. Universidad de Oviedo. 2010.
- Cohen Norma, Mentoring. Editorial centro de estudios Ramón Areces. 1999.
- Megginson David, Clutterbuck David. Mentoring in action. A practical guide for managers. Kogan Page. 1995.
- Bell, Chip R. Mentoring. Haga crecer a sus colaboradores. Gestión 2000. 1996.
- Sebastian, Carmen. La comunicación emocional. Esic Editorial. 2002.
- Ortiz, Estibaliz. La práctica del mentoring en la empresa: Estudio de dos multinacionales en España. Eunsa. 2003.
- McCormack Mark H. Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School. Editorial Grijalbo. 1987.

## Agradecimientos

A la Fundación madri+d, la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid y Aje Madrid que hicieron posible este proyecto.

A Eduardo Díaz Sánchez por sus valiosas aportaciones a este libro y al programa.

A todos los mentores que participan en la Red, por sus ideas y generosidad.

A los emprendedores por su iniciativa, visión y entusiasmo.

A todos los que en estos últimos años me han ayudado a conocer y vivir de cerca el poder del mentoring.





m

## Red de mentores madrid

El **mentoring** es una práctica mediante la cual una persona facilita el desarrollo de otra a través del intercambio de sus propios recursos, conocimientos, valores, habilidades, perspectivas, actitudes y competencias. En este libro encontrarás reflexiones, definiciones, ideas, ejercicios y preguntas que buscan establecer un marco de trabajo y contribuir a que las relaciones de **mentoring** sean más provechosas.

A lo largo de este libro se explica la razón de ser de la **Red de mentores de Madrid**, se profundiza en el concepto de **mentoring** y en sus implicaciones, se describen los procesos y el ciclo de vida de la relación, se aportan herramientas sencillas y se reflexiona sobre las habilidades necesarias.

*Julio Rodríguez Díaz es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo. En la actualidad es Socio Director de Avanda Consultores desde donde ha liderado numerosos programas formativos en empresas y organizaciones nacionales e internacionales. Se ha especializado en el desarrollo de competencias comerciales, en programas de mentoring y en coaching de habilidades profesionales.*

Para más información visitanos en:

[www.redmentoresmadrid.es](http://www.redmentoresmadrid.es)

fundación  
**madriod**  
para el conocimiento



**Cámara**  
Madrid

**aje**  
Madrid  
Jóvenes Emprendedores

**AVANDA**  
CONSULTORES

Promueve:



GOBIERNO DE ESPAÑA  
MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

SECRETARÍA GENERAL DE REGISTROS  
DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA