

MENTORING Y REDES SOCIALES, ESPACIOS PARA EL APRENDIZAJE (JIMCUE'08)

Autor: M^a Luisa de Miguel Corrales

Licenciada en Derecho. Consultora de Empresas

COUNCIL-CONSULTORES

Plaza Pedro Menéndez, nº 3, 3º B. 33402-Aviles (ASTURIAS)

e-mail: a.direccion@council-consultorescom. <http://www.council-consultores.com>

RESUMEN

El mentoring como herramienta de desarrollo y aprendizaje, es un instrumento que produce excelentes resultados para consolidar empresas noveles, reduciendo los índices de mortandad que se dan en los primeros años de las empresas.

Las redes sociales, que conforman entre otras las asociaciones de empresarios/as, son el espacio idóneo para crear centros de aprendizaje permanente, que permitan a los/as emprendedores/as desarrollar todo su potencial, acelerar su proceso de adaptación al mundo de la empresa, reducir los índices de fracaso, aumentar sus capacidades y habilidades directivas, generar relaciones y contactos valiosos para su negocio.

Se trata de generar dentro de estas redes, ESCUELAS PERMANENTES DE APRENDIZAJE SOCIAL, en las que se puedan desarrollar Programas de Mentorado Formal.

Los mentores/as, empresarios/as de experiencia y trayectorias que puedan servir de modelo, son una pieza clave de todo este sistema de aprendizaje social, porque son el elemento de conexión entre el plano individual (empresario/a novel-mentorizado/a) y el plano social.

INTRODUCCION

Conseguir reducir la mortandad empresarial en los primeros años de vida de una empresa (0-5 años) es un objetivo perseguido de forma constante por las diversas instituciones y gobiernos dentro y fuera de Europa.

Este trabajo, pretende dar una herramienta de intervención para lograr la consolidación de las empresas noveles, evitando su desaparición en los primeros años de actividad (0-3 años), y posibilitando su pervivencia y crecimiento en el mercado más allá de ese horizonte temporal.

DESARROLLO

La consolidación empresarial sigue siendo un problema sin resolver

Conseguir reducir la mortandad empresarial en los primeros años de vida de una empresa (0-5 años) es un objetivo perseguido de forma constante por las diversas instituciones y gobiernos dentro y fuera de Europa.

Si tenemos en cuenta los datos facilitados por el INE para el 2007, cesaron su actividad 322.528 empresas, frente a las 410.975 creadas, lo que viene a significar que por cada 100 empresas que se crean, desaparecen 78.

En el 2006 se produjo quizás la cota máxima de creación de empresas en España, consiguiendo incluso reducir la mortalidad, pero no debemos olvidar que estábamos en una época económica pujante, lo que no ocurre ahora, y es donde deberíamos valorar si realmente en España se siguen creando empresas en épocas de menor crecimiento económico, y lo que es más importante cuantas empresas de las que se crean siguen presentes en el mercado.

El Informe [GEM \(Global Entrepreneurship Monitor\)](#), señala otro dato importante que afecta al sistema empresarial español: La mayor parte de las empresas creadas siguen siendo MICROEMPRESAS, predominando el autoempleo y las expectativas de crecimiento son más modestas que antes del 2007.

Este dato corrobora las dificultades para crecer y consolidarse de más del 50% de las empresas en España, en las que en muchos casos no hay creación de empleo ni en su creación ni en momentos posteriores, pero en las que además se dan economías de subsistencia más que de generación de beneficio y crecimiento.

Un trabajo del Dr. Claudio L. Soriano(1) realizado a finales del 2005 da una perspectiva internacional al problema de la mortalidad empresarial concluyendo que "Las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Para los dueños de Pymes, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. Existen datos que corroboran este segundo punto de vista."

Iniciativas y medidas para favorecer la consolidación

Muchas de las medidas puestas en marcha a nivel europeo en apoyo de las empresas, se ha dirigido siempre más hacia la creación que hacia la consolidación, entre ellas destacaríamos: formación a emprendedores/as en habilidades de gestión, reducción de los trámites administrativos para crear empresas, mejora del acceso a la financiación, sensibilización en el ámbito educativo hacia la figura del empresario/a, subvenciones a la creación de empresas, entre otras.

Es de destacar la multiplicidad de programas existentes desde el ámbito público, dirigidos a formar emprendedores/as, y a apoyarles en la creación de su empresa, mediante la asistencia técnica en la elaboración de su plan de empresa, y la tutorización de su puesta en marcha, si bien en esta última fase las iniciativas son más escasas.

El problema quizás esté en que ese asesoramiento técnico y esa tutorización, no está dada desde el mundo de la empresa, si no desde el ámbito público, por profesionales que conocen la teoría pero desconocen la práctica, y que no tienen presencia en las redes empresariales. Falta el contacto con la realidad empresarial, con los actores principales, los/as empresarios/as.

Desde hace años existen algunas voces en Europa, que propugnan que en las acciones dirigidas a fomentar y consolidar la cultura emprendedora deben participar a todos los niveles las PYMES, es decir, las generadoras y depositarias de esa cultura, creadoras y transmisoras a la vez de la misma. Y que quizás las medidas deberían centrarse más en fomentar la creación de empresas estables y con capacidad de crecimiento, que en la creación de más y más empresas, dando prioridad a la calidad sobre la cantidad. Por otra parte se propugna incluso abrir un debate acerca de la conveniencia de “desplazar una política de creación de empresas excesivamente enérgica a las empresas existentes y el PA debería incluir más opciones para aquéllas.” (2)

Así la Consultora Netherlands Economic Institute, en un trabajo realizado para el Gobierno Holandés, en el que analiza diversas iniciativas europeas desarrolladas por Agencias de Promoción de Económica, destaca como mejores prácticas la utilización de mentores/as para aconsejar y apoyar a los nuevos/as empresarios/as durante el primer año de su actividad. Mentores/es que son principalmente directivos/as ya jubilados, que aportan sus conocimientos y experiencia sobre la gestión de empresas.

En el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Libro Verde — El espíritu empresarial en Europa» se dice textualmente “Muchas asociaciones empresariales están deseosas de colaborar más estrechamente con los políticos y gozan de una posición mucho mejor que las agencias del sector público para llegar a sus miembros a través de iniciativas de promoción.”

“Es obvio que puede hacerse mucho más para estimular el espíritu empresarial y promover el mundo empresarial. No obstante, es importante adoptar un enfoque más cercano (de abajo arriba) que en el pasado, un enfoque que aproveche la rica experiencia y la práctica y que colabore con las empresas y las partes interesadas, en vez de la imposición de arriba abajo de iniciativas, políticas y legislación”

“Indudablemente, un respaldo empresarial adecuado puede crear más empresas que consigan el éxito. Sin embargo, cuando ese respaldo se percibe como un servicio ofrecido por el Estado, se puede considerar equivocado, sencillamente porque determinados empresarios no ven en el sector público una fuente de orientación natural. Los empresarios que necesiten ayuda recurrirán primero a su red de asesores de confianza. Las pruebas indican que tales redes están compuestas, en primer lugar, por otros empresarios, y después por los asesores habituales (contables, bancos, abogados, etc.), las organizaciones sectoriales y los organismos profesionales, y sólo después recurrirán a otras fuentes. **Esto subraya el importante papel que los mentores pueden tener en la asistencia a los empresarios. En consecuencia, las políticas deberían basarse en las fuentes de asistencia naturales.**”

Mi propuesta, basada en el conocimiento del mundo de la empresa, los emprendedores/as, y las redes sociales, asociaciones y federaciones de empresarios/as principalmente, y en la experiencia de 7 años de trabajo con programas de mentorado dirigidos a emprendedores/as y empresarios/as noveles, aboga por diseñar e implantar programas de mentoring formal dentro de las redes sociales que conforman estas asociaciones, clubes, círculos o grupos de empresarios/as con intereses y objetivos comunes.

El pilar de esta propuesta serían las REDES y la herramienta a utilizar el Mentoring, y la fundamentación de su unión y utilización, el APRENDIZAJE SOCIAL. Se trataría pues de una medida generada por los propios/as destinatarios/as-beneficiarios/as de la misma, diseñada en función de sus características y necesidades, y no dependiente de agentes externos.

“Hay más probabilidades de éxito empresarial si los empresarios cuentan con el respaldo de mentores y otras personas clave que complementen sus capacidades.” (2)

La base de la misma podemos encontrarla en una combinación de teorías entre las que destacaríamos la del constructivismo social, según la cual el ambiente de aprendizaje más óptimo es aquel donde existe una interacción dinámica entre los instructores, los aprendices y las actividades que proveen oportunidades para los aprendices de crear su propia verdad, gracias a la interacción con los otros. Esta teoría, por lo tanto, enfatiza la importancia de la cultura y el contexto para el entendimiento de lo que está sucediendo en la sociedad y para construir conocimiento basado en este entendimiento. En ese proceso de interacción, hay una figura clave que es el mentor/a, bajo la que pivota cualquier programa de mentoring, y que es quien actúa de mediador o catalizador del aprendizaje del plano individual al social.

Beneficios del Mentoring

Porqué utilizar el mentoring como herramienta para favorecer la consolidación de empresas y su crecimiento, es la primera cuestión a resolver. Y la respuesta pasa por definir que es el mentoring, cuales son las claves de esta herramienta de desarrollo y aprendizaje, que beneficios produce.

En cuanto a los beneficios, son muchos en el ámbito empresarial, por centrarlos en aquellos que afectan a la consolidación de empresas, señalaría:

-Acelera el proceso de aprendizaje, de lo que es la empresa, de cómo se gestionan y dirigen las empresas.

-Acelera el proceso de adaptación, al mundo empresarial

-Facilita los procesos de cambio y tránsito (3), de la formación reglada a la empresa, del desempleo a la empresa, del trabajo por cuenta ajena a la empresa.

Siguiendo al Doctor Lair Ribeiro, en su Libro “Inteligencia Aplicada” “ Aprender, es una habilidad inherente al ser humano que incluye la adquisición de conocimiento y el desarrollo de las capacidades intelectuales” Para Lair Ribeiro, adquisición de conocimiento y desarrollo de capacidades, van unidas, no se desarrollan capacidades intelectuales sin previamente haber adquirido conocimiento, y ambas tienen “un factor en común: la interacción con la realidad”

Si aprender es una habilidad, el aprendizaje se puede desarrollar, y dependiendo del ritmo de desarrollo será más o menos rápido, es decir, hay posibilidad de acelerarlo, de que una persona aprenda en 1 año lo que normalmente o en condiciones estándar se tardaría 3 años por ejemplo.

Como el hombre está continuamente interactuando con el medio, el aprendizaje nos sirve para adaptarnos a cada medio, físico y temporal, en el que nos toca movernos. Así una persona que ha finalizado sus estudios universitarios ha adquirido unos conocimientos y desarrollado unas capacidades en ese ámbito, pero al tener que aplicarlos en un ámbito o entorno nuevo, el de la empresa, va a tener que producirse un ajuste, que siguiendo a PIAGET sería denominado ADAPTACION.

Este proceso de ADAPTACION comprende según Lair Ribeiro otros tres procesos: Asimilación, Acomodación y Equilibrio o crecimiento de la inteligencia.

En la Asimilación las personas se enfrentan a nuevas situaciones con modelos de conocimiento propios, es decir, ya construidos o adquiridos, pero al estar en un nuevo contexto necesitan adquirir nuevos conocimientos y construir nuevos modelos e incorporarlos a los existentes.

En la Acomodación, se produce el proceso de ajuste, la persona elige entre los modelos disponibles, los antiguos y los nuevos, los reorganiza, los modifica, los mezcla, los sintetiza, con el objetivo de dar respuesta a nuevas experiencias.

En el último escalón, se produce el ajuste propiamente dicho, el equilibrio entre lo nuevo y lo viejo. Ante cualquier situación, experiencia, circunstancia, entorno nuevo, la persona sufre un choque, su conocimiento y sus capacidades hasta ese momento no son directa y totalmente aplicables a esa nueva situación, no le basta para responder a ella de forma satisfactoria, para resolverla. En ese momento la persona siente que no dispone de recursos suficientes para solucionarla, y esto le produce desasosiego, inseguridad, desequilibrio y para salir de esa zona de "incomodidad" o "insatisfacción" sus estructuras mentales se reorganizan, prueban nuevas posibilidades, a través de una mayor comprensión de la nueva realidad o entorno. Cuando se logra el equilibrio entre "lo que sé" (interno) y "lo que requiere el nuevo entorno" (externo) se construye nueva inteligencia, es decir, esta se desarrolla, y se produce aprendizaje, hay un crecimiento intelectual, que además se manifiesta en una nueva conducta o comportamiento.

En un momento como el actual, en el que el entorno es cada vez más global, con interacción de múltiples culturas y espacios geográficos, en el que al mundo real se suma un nuevo mundo, el virtual (Internet) y en el que los cambios son muchos y más rápidos, son necesarios mecanismos, estrategias, herramientas que aceleren el proceso de aprendizaje y por ende la capacidad de adaptación de las personas, porque con ello se va a facilitar el cambio y acelerar el tránsito

¿En que situación se encuentran los/as empresarios/as noveles?

Me imagino, porque la he vivido en primera persona, y porque lo veo día a día, cual es la situación en la que se encuentra una persona que ha creado una empresa y se adentra por primera vez en el mundo empresarial. Y la imagino como quien de repente se encuentra en medio de la selva. Tampoco la veo muy diferente a cuando se comienza la universidad, la sensación es la misma, si bien las reglas del juego en la empresa son más complejas, el riesgo mucho mayor, el espacio temporal ilimitado o al menos con esa idea se hace una persona empresario/a, la de estar en el mercado lo más posible (supongo que estar en la universidad tiene para todos un plazo límite a veces mayor en unos casos que en otros).

En el mundo de la empresa el acceso a referencias es más difícil y es sin duda uno de los ámbitos más cambiantes, con lo que el proceso de adaptación es prácticamente continuo.

Claro está que de esta situación, nadie se ha ocupado, porque las políticas y medidas para fomentar la creación de empresas, se dirigen al proyecto, al objeto, la empresa, pero no al sujeto, el/la emprendedor/a o empresario/a.

Curiosamente se habla de “espíritu emprendedor” y se pretende apoyarlo con recursos económicos, formativos, administrativos, olvidándose de que el espíritu nace del corazón no de la razón, que es una actitud y que se transmite entre personas, no con dinero, ni formación, ni reducción de trámites burocráticos. ¿Cómo puede entender alguien que no ha creado nunca una empresa, el estado en el que se encuentra quien está dando los primeros pasos como empresario? ¿No son las competencias emocionales clave para el éxito en cualquier faceta de la vida?

Sin duda, cualquier persona, en mayor o menor medida, cuando accede a un entorno nuevo, que desconoce, experimenta una sensación de miedo, que puede hacernos actuar con cautela y prudencia (a veces en exceso puede ser perjudicial) y otras puede bloquearnos, atenzarnos. Nos enfrentamos con tener que tomar múltiples decisiones en tiempo escaso, probablemente antes nunca nos habíamos tenido que plantear ni tomar decisiones excesivamente complejas o con riesgo, ni gestionar el tiempo. Tenemos que saber vender nuestra empresa, nuestro producto, y hasta nosotros mismos, y no digamos ya si entramos en la sutileza de distinguir cuando vendo, cuando comunico, cuando me relaciono. ¿En algún sitio enseñan esto? Tenemos que relacionarnos con funcionarios, políticos, otros empresarios/as (proveedores, clientes, competidores, colaboradores), empleados/as, etc., adoptando una multitud de roles que hasta el momento no habíamos tenido que adoptar.

Oiremos una y otra vez, que la cualidad por excelencia de un/a empresario/a es el “sentido común” pero nos preguntaremos una y otra más ¿donde se aprende a tenerlo, quien te lo enseña? Vemos circular por diversos ambientes, a empresarios/as que nos identifican como de éxito, pero no comprendemos realmente como lo han logrado, que han hecho, ¿por qué son de éxito?

De repente, con lo que nos ha costado poner en marcha nuestra empresa, nos enteramos que tenemos que saber comunicación empresarial, negociación, gestionar los recursos humanos, el tiempo, tomar decisiones, planificar, gestión económico-financiera, marketing..... ¿Pero cómo, si necesitaríamos 10 vidas para aprender todo eso? Y el caso es que si hay otras personas que son empresarios/as y les va bien, ¿será que saben todo eso, o quizás nosotros seremos de los que por no saberlo vamos a fracasar en los primeros años?

Al final me siento perdido, aislada, solo, si mi entorno además no es prolijo en personas dedicadas a la empresa, muy poco entendido, y sin nadie a quien recurrir para pedir un consejo. Y claro luego oyes que el emprendedor no nace, se hace, pero ¿dónde se hace?

Y el caso es que yo estoy motivado, he reflexionado mucho sobre mi proyecto, he trabajado su puesta en marcha, soy una persona luchadora, pero el desaliento y el desanimo me están haciendo mella. Un mar de dudas y preguntas sin resolver me asaltan, y nado y nado pero no llego a puerto. Y lo peor de todo, después de haber trabajado meses y meses en la elaboración de tu plan de negocio, porque te han insistido una y otra vez que es lo más importante para poner en marcha una empresa, hasta te han puesto un tutor para elaborarlo, te das cuenta que la idea no basta, que un buen plan de negocio no es suficiente, por muy bien hecho que este y muy viable que sea, porque lo es en el papel, que como sabemos todo lo soporta.

Llegados a este punto, todavía nos queda lo peor, algo que nadie dice, fuera del ámbito empresarial, pero que explica precisamente ese aumento en el número de empresas creadas, y esa todavía preocupante mortalidad empresarial: “Emprender es fácil, lo difícil es crecer”.

Esta frase tan pequeña, pero que si nos la dijeran desde el principio probablemente nos hubiera evitado muchos disgustos, es tan rotunda que Fernando Trías de Bes la utiliza para dar título a la 5ª Parte de una de sus últimas obras “ El Libro negro del Emprendedor” : “un año, más o menos lo aguanta casi todo el mundo. Los problemas suelen surgir a partir del segundo”.

Esta es la situación, sobre la que todavía no se ha actuado, o no se ha actuado suficiente o eficazmente: cuando una vez creada la empresa, no solo hay que conseguir que sobreviva, que se consolide, si no que crezca, porque el objetivo de las empresas es el crecimiento, no la subsistencia.

La situación sobre la que hay que intervenir, son los 3-5 primeros años de un empresario/a, que por resumir todo lo dicho anteriormente, se caracterizan por lo siguiente:

-Es una etapa de aprendizaje, que se caracteriza por el ensayo-error

-Es un proceso de desarrollo personal y profesional caracterizado o que debería caracterizarse por una reflexión continua de la experiencia diaria. Es en este momento donde debería tomarse conciencia de reflexionar de la experiencia para posibilitar el aprendizaje y el avance, porque de lo contrario, estamos retrasando el inicio de ese aprendizaje y desarrollo, que va a ser una constante a lo largo de toda nuestra andadura empresarial.

-En este periodo de aprender a ser empresario/a, los/as noveles adquieren los conocimientos, destrezas o habilidades, y actitudes adecuadas para asentar su empresa en el mercado.

-Es un momento de transición, dejamos nuestro anterior ámbito de actuación con el rol/es desarrollados en él (de empleado/a, estudiante, desempleado/a) y nos iniciamos en un nuevo ámbito que nos llevará a desempeñar nuevos o distintos roles. Es por tanto un tiempo de tensiones, entre lo viejo y lo nuevo, de aprendizajes intensivos en entornos desconocidos.

-Es también un espacio temporal de cambios, la mayor parte de ellos debidos a la interacción entre las características personales y las del resto de personas que forman el entorno empresarial. Entre las habilidades desarrolladas hasta ese momento y las que se desarrollan en el nuevo entorno. Entre las influencias interiorizadas y las que recibimos del nuevo contexto.

-Las dos características personales que más se repiten y que influyen en el desarrollo personal son la INSEGURIDAD y la FALTA DE CONFIANZA.

En esta situación, cualquier persona, y más aquellas que son noveles, y que por tanto van a tener una sensación de “inferioridad” corren el peligro de adoptar sin más las actitudes o ejemplos de otros/as empresarios.

La amenaza de la imitación acrítica, por tanto es algo a contrarrestar, porque como hemos dicho nos presentan ejemplos de éxito, que lo primero pueden no tener nada que ver ni con mi persona, ni con mi proyecto; pero es que además tampoco nos muestra el como, si no más bien el qué.

Es muy frecuente en los foros empresariales de intercambio de experiencias, presentar a las pymes y micropymes, modelos de éxito de grandes empresas.

Un empresario/a novel para aprender a través de la imitación, lo primero que tiene que hacer es conocer muy bien su constructo interior como empresa y como persona, y luego analizar de los posibles modelos con cuales hay características comunes o complementarias, para adaptar tomando las dos partes de la balanza, lograr un equilibrio, que sería el primer paso en el aprendizaje y por tanto desarrollo, y esto será una constante a lo largo de toda la vida como empresario/a.

No podemos adoptar modelos de conductas de otros/as empresarios, sin más.

Probablemente una de las fallas, que a mi modo de ver, se le pueden achacar a todas las acciones de apoyo al emprendedor/a, es la de insistir en el asesoramiento técnico y tutorización de un plan de negocio, basado en un modelo estándar que para nada tiene en cuenta, la personalidad específica del promotor, que va a impregnar de personalidad específica al proyecto.

-Los empresarios/as noveles deben pasar por un proceso de “socialización” pues deben aprender a interiorizar las normas, valores, conductas, reglas del juego, que caracterizan la cultura empresarial en la que se están introduciendo. No olvidemos que la socialización es el proceso a través del cual la persona aprende e interioriza las normas y valores de una determinada sociedad y cultura específica y mediante dicho aprendizaje le permite obtener las capacidades necesarias para desempeñarse con éxito en ese contexto social.

Por tanto en esos primeros 3 años, el/la nuevo/a empresario/a tiene que integrarse en la cultura empresarial, tiene que interiorizar esa cultura y adaptarla a su personalidad y además debe adaptarse él o ella al entorno empresarial. Esto podrá ser más o menos rápido si procede por ejemplo de una larga trayectoria familiar empresarial, o ha estado en contacto con el mundo de la empresa, pero si no resultará más difícil y largo.

-En esta etapa, las mayores dificultades o problemas se presentan en la planificación y gestión del día a día de la empresa y en las relaciones con el resto de agentes (competidores, colaboradores, otras empresas, clientes, proveedores, empleados, etc.). Si damos un paso más nos encontramos con problemas de organización, motivación (propia y ajena) detectar necesidades y saber responder a ellas, manejar la diferencias individuales de los distintos agentes, gestión del tiempo, manejo de información, falta de recursos, eficiencia en el uso de los recursos, presión en la toma de decisiones por el escaso tiempo y la ingente información. El tiempo es una constante, porque si hablamos de microempresas, el/la empresario/a es a la vez, director/a de marketing, recursos humanos, producción, económico-financiero, y además, y en el caso de las mujeres aún más acentuado, conciliar esto con la vida familiar y personal.

En el ámbito de la educación, existe un periodo de similares características que ha sido estudiado e investigado por diverso expertos a lo largo del siglo pasado. Se trata del periodo inicial de los profesores noveles, aquellos en que comienzan su andadura profesional en el ámbito de la enseñanza, pasando de ser estudiantes a ser profesores. Este periodo, 3 primeros años de andadura más o menos, se conoce como PERIODO DE INDUCCION (4) y se considera un período puente entre la formación inicial y la permanente, y por tanto un período que sirve de fundamento para el desarrollo profesional continuo (5)

Este período es de suma importancia e influencia en la trayectoria futura de un/a profesional, un/a empresario/a, etc., porque de que en dicho periodo el aprendizaje sea mayor y más rápido, el proceso de adaptación sea también mejor y más rápido, va a depender en gran medida la consolidación de la empresa.

Definida la situación sobre la que se propone intervenir, y a la que podríamos titular como DESORIENTACION, o como ha acuñado Simon Veenman, estudioso de los programas de inducción “Choque con la realidad” (6), vamos a definir ahora el MENTORING y los PROGRAMAS FORMALES DE MENTORING O MENTORADO, dado que esta es la herramienta que utilizaremos para la intervención.

Mentoring y Programas Formales de Mentorado

La palabra Mentoring, procede del ingles, es la acción de “to mentor” es decir la acción de enseñar, instruir, aconsejar, guiar a otra persona y se utiliza en la literatura más moderna para definir una herramienta o forma de desarrollo personal y profesional.

La American Management Association define el Mentoring como: Un proceso de desarrollo en el que se comparte y ayuda a otra persona y se invierte en tiempo, conocimientos y esfuerzo en la mejora de otra persona, en su crecimiento en conocimientos y habilidades, y que responde a las necesidades críticas en la vida de esa persona de manera que prepara al individuo para una mayor productividad o rendimiento en el futuro.

“El Mentoring consigue el desarrollo de la potencia interior de los individuos que provienen de los comportamientos basados en valores, la agilidad mental y la creatividad junto con una excelente gestión del conocimiento, la asunción de riesgos, la capacidad de resolución de problemas, la pasión por los resultados de la actividad empresarial y la capacidad para crear equipos” (7) José Miguel Martínez Urquijo, ex directivo de Iberdrola y participante como Mentor en el Programa de Mentoring de la Universidad de Deusto.

“El mentoring es una estructura y una serie de procesos diseñados para crear relaciones de *mentoring* eficaces, orientar el cambio de comportamiento deseado de los implicados y evaluar los resultados para el tutelado, los mentores y la organización, con el primer propósito de sistematizar, desarrollar habilidades y capacidades de liderazgo de los miembros menos experimentados de la organización” (8) Margo Murray.

Para mi el MENTORING es una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, todo ello dentro de un proceso predominantemente intuitivo en el que se establece una relación personal y de confianza entre un MENTOR/A que guía, estimula, desafía y alienta a otra según sus necesidades para que de lo mejor de sí a nivel personal y profesional. En este sentido tiene tres propósitos genéricos:

- Acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional (del mentorizado/a) a través del apoyo de una persona de mayor experiencia (mentor/a). **LIBERAR EL POTENCIAL**
- Capitalizar el saber acumulado en las personas que existen en las organizaciones o la sociedad y que pueden aportar sus experiencia a favor de otros. **TRANSFERENCIAS DE SABER HACER**
- Generar vínculos valiosos entre los mentees y mentor@s, entre los primeros y las personas de la organización, y entre los primeros y los 3º ajenos a la organización, vínculos o relaciones puedan reforzar su desarrollo personal y profesional, el logro de sus objetivos y su posición en el ámbito donde se utilice el mentoring. **PATROCINIO-RELACIONES**

La persona que ayuda es el MENTOR/A, término que se halla fuertemente vinculado a la educación y la pedagogía, representando la figura de aquella persona que guía el desarrollo de otra, a través del consejo, formando el carácter y la personalidad.

Hoy en día se habla de distintos tipos de mentoring, puntual, informal, formal, entre iguales, múltiple, incluso e-mentoring. En este trabajo vamos a referirnos siempre al mentoring formal, es decir, a los programas formales y estructurados de mentoring, pero contruidos siempre o apoyados sobre una cultura de mentoring informal dentro de la organización donde se desarrollan.

Dado que el estudio que aquí hago, se refiere al ámbito empresarial, y en concreto a la situación que atraviesan los/as nuevos/as empresarios/as, denominados noveles, durante sus 3-5 primeros años de andadura empresarial, en adelante todas las referencias al mentoring y a los programas formales de mentoring, estarán adaptadas a este ámbito y a estos/as destinatarios:

-Siendo mentores/as los/as empresarios de mayor experiencia y que forman parte de las redes empresariales.

- Los/las mentorizados/as son los/as empresarios/as noveles

- El ámbito de actuación es el ámbito empresarial y dentro de este las asociaciones, federaciones, clubs, círculos de empresarios/as

En los programas formales de mentoring hay otra figura que es el COORDINADOR/A del programa. Es la figura de enlace entre la Organización que implanta y desarrolla el mentoring, en este caso sería la "Red empresarial", los Mentores/as y los/as empresarios/as noveles. El Coordinador/a debe poseer un conocimiento profundo de lo que es el Mentoring y tener experiencia en procesos de Mentoring, haberlos vivido, conocido.

También debe conocer la organización y el ámbito donde se a implantar el Mentoring, no es necesario que pertenezca a ellos pero si que los conozca. Otra característica importante es que posea experiencia en gestión de recursos humanos y habilidades interpersonales pues la mayor parte de su trabajo va a consistir en resolver problemas entre personas, en formar parejas, evaluar las relaciones entre las parejas.

Puede ser de dentro o fuera de la organización y puede intervenir una vez diseñado el programa, o ya desde antes, diseñándolo. Su rol básico es implantar, coordinar y evaluar el programa.

Mi criterio es que el rol de COORDINADOR debe profesionalizarse, dado que es importante que tenga experiencia y conocimiento sobre mentoring. Asimismo creo que es más efectivo cuando interviene desde la fase de diagnóstico, y luego realiza también el diseño, implantación, coordinación y evaluación, lo cual no es óbice para que dentro de la organización se nombre un coordinador interno sobre el que se deleguen alguna de las funciones propias del coordinador y que por sintetizar serían:

1) Crear y mantener la base de mentores/as: reclutarlos, motivarlos, implicarlos, hacer un seguimiento de su actuación, conocerlos, indagar sobre su posición en la organización, apoyarlos y proporcionarles feedback

2) Dirigir sesiones colectivas de mentoring dirigidas a sensibilizar e introducir cultura de mentoring en la organización, captar mentores/as y mentees.

3) Facilitar material, información, recurso a los mentores/as

4) Archivo de la documentación del programa: Fichas de Mentores, Fichas Mentorizados, Selecciones, Contratos, Evaluaciones, etc.

5) Coordinar actividades

6) Informar a la organización de la marcha y resultados del programa, así como de las dificultades que se presentan y como solucionarlas o superarlas.

7) Formar las parejas

8) Resolver conflictos

Todo programa de mentoring formal se basa en la relación que se establece entre dos personas, el/la mentor/a y el/la empresario/a novel. Esa relación en un programa formal, tiene una duración límite prefijada de antemano, entre 1 y 2 años según los casos. Durante dicha relación el mentor/a ayuda a su tutelado/a a conseguir el objetivo del programa, consolidar la empresa novel, en nuestro caso, y esa ayuda se realiza a través tanto de sesiones de trabajo presenciales entre ambos, como de seguimiento a través de teléfono, mail y otros encuentros informales. La relación es personalizada, dado que el mentor/a siempre va a ejercer su rol en función de las necesidades de su mente, por lo tanto el plan de trabajo que se elabora para alcanzar el objetivo, es totalmente personalizado, hasta el punto que quien realmente lo diseña es el mentorizado/a, y el mentor/o se limita a ser un oyente, consejero, catalizador, guía, según los casos.

Si bien hay una duración límite y unas fases prefijadas, ninguna relación pasa por las mismas fases de la misma manera, ni en el mismo tiempo, ni durante el mismo tiempo, debido a que el proceso es formal, pero la relación es personalizada.

Alrededor de esta relación personalizada, se diseña todo el programa. Por razones de espacio no pretendo en este trabajo indicar el diseño pormenorizado de un programa formal de mentoring para consolidación de empresarios/as noveles, pero si al menos dar un pequeño esbozo de cómo debería ser, puesto que con ello se puede entender el porqué las redes sociales empresariales son el espacio idóneo para implantarlos. Su esquema básico sería:

● FASE PREPARATORIA DEL PROCESO

Seleccionar y designar a un Coordinador/a que evaluará la organización, sus objetivos y necesidades y sobre todo las posibilidades de implantar el Programa. Una vez el Coordinador entre en juego, una de sus primeras tareas será diseñar el programa y presentar una planificación de acciones y tiempos. En esta fase preparatoria se produce la Selección de los Mentores/as y su formación inicial.

También se realizan dentro de la organización o su entorno Sesiones colectivas de información/sensibilización sobre el mentoring. A partir de la realización de estas sesiones se abre el proceso de inscripción de candidatos a mentorizados/as y luego se procede a la selección de las personas que participarán en el programa como mentorizados/as. (9)

Una vez que tenemos a Mentores/as y Mentorizados/as la siguiente acción es formar las parejas.

Es sin duda ésta una de los momentos clave del Programa, del buen emparejamiento depende la mayor parte del éxito del programa, sin que la formación de una pareja deba considerarse como algo inmutable, pues es perfectamente posible que se produzcan cambios de parejas.

Hay algunos que consideran que la mejor opción es que el Mentorizado/a elija a su Mentor, si bien para ello se requiere un conocimiento previo de ambos, y puede darse que el que elija no esté disponible. No obstante existe variadas técnicas de formación de parejas, que podrían utilizarse según las características de cada programa, la organización y el ámbito de actuación. (10)

Las últimas etapas de la fase de preparación son la formación de parejas y su comunicación a las partes, y la entrega al Mentor del material necesario para desarrollar el proceso de Mentoring.

● FASE DE DESARROLLO

Durante esta fase se inserta la relación mentor/a- empresario/a novel, tal y como la hemos expuesto arriba, y además se desarrollan el resto de actividades complementarias que se han diseñado dentro del programa, y que nutren y multiplican los efectos del mentoring, convirtiéndolo en un verdadero aprendizaje social.

La relación mentor/a-mentee pasa a lo largo de su duración límite por las fases de inicio, desarrollo, separación y redefinición.

Las actividades complementarias pueden ser de muy distinto tipo:

- Encuentros de conocimiento previo mentores/as-empresarios/as noveles
- Talleres prácticos sobre gestión empresarial
- Sesiones de coaching colectivo sobre habilidades directivas
- Conferencias y charlas sobre temas empresariales
- Reuniones informales entre empresarios/as noveles, mentores/as, otros empresarios
- Acciones de networking
- Grupos de debate sobre temas empresariales
- Entrevistas con empresarios/as que cuentan su experiencia sobre un tema concreto relacionado con la gestión de empresas
- Propuestas de lecturas sobre temas empresariales y grupos de aprendizaje
- Participación en eventos, jornadas y otros encuentros.

● FASE DE EVALUACION

Una vez finalizado el programa formal, se realiza la evaluación del mismo, a través de la documentación generada, los cuestionarios de evaluación, y la información recogida directa e indirectamente por la coordinación del programa.

Por tanto, como herramienta de aprendizaje, podemos definir el Mentoring como una secuencia de distintas acciones y procedimientos de trabajo integrados y complementados que están organizados dentro de un marco general, que es el diseñado por la coordinación del programa, pero que en su desarrollo se adaptan de una forma intuitiva por el mentor/a a las necesidades de su "mentee".

Mentoring y redes sociales: Aprendizaje social

Cuando estos programas formales de mentoring dirigidos a la consolidación de empresas noveles, se establecen dentro de una asociación de empresarios/as, es decir, de una red social, estamos conectando individuo con entorno a través de un agente social, que son los mentores/as, empresarios/as de más experiencia. Además si dentro de esa red social, se ha generado previamente una cultura de mentoring informal, lo que implica relaciones de mentoring múltiple, igual, puntual e informal de forma continua y espontánea, el impacto del aprendizaje se multiplica.

Además de generar un aprendizaje flexible (formal, informal y no formal) posibilita un desarrolla un **aprendizaje que podríamos llamar MOVIL (11)**, porque realmente el aprendizaje se puede dar en cualquier momento y lugar, todo el entorno es una fuente de aprendizaje. En la formación de mentores/as se incide especialmente en que estimulen la movilidad de sus tutelados/as, que los animen a participar en jornadas y encuentros empresariales, actos sociales donde acudan empresarios/as, que visiten otras empresas, que asistan a las reuniones periódicas de la asociación, que promuevan encuentros entre mentorizados/as, con otro/as mentores/as

De esta forma el aprendizaje se produce en distintos lugares, en aquellos lugares donde se considera que el empresario/a novel puede extraer más experiencias, conocimientos y además es un aprendizaje a través de la observación, la escucha y la formulación de preguntas, desarrollando también la intuición.

De esta forma, no hay que recibir conocimiento en un contexto y luego aplicarlo en el contexto correspondiente (lo que ocurre con el aprendizaje en el aula) si no que conocimiento y aplicación se reciben y aplican en el mismo momento y en el mismo contexto (aceleración del aprendizaje)

Lo importante es generar espacios físicos alternativos de encuentros entre empresarios/as con experiencia y empresarios/as noveles, en los que las mentor@s actúan de guías, muestran los distintos caminos o posibilidades y tratan de orientar a su mentorizadas hacia el camino más adecuado para ella, y lo hacen a través de la generación de conversaciones platónicas, es decir, conversaciones con gente que te ayuda a generar ideas al formular las preguntas correctas.

Esto puede ampliarse más, si la red social física se complementa con una con una red virtual en las que las posibilidades de conexión sean ilimitadas, y en las que el intercambio de información y conocimiento pueda fluir de forma instantánea. (12)

Así llegamos al APRENDIZAJE SOCIAL que es un aprendizaje informal que surge de la interacción de los individuos en espacios físicos y virtuales y una de cuyas principales aportaciones es el conocimiento generado a través de asociaciones de ideas, a través de intercambio de conversaciones, observación de hechos, en la interacción en muchos casos accidental de los individuos.

Lo que en definitiva se genera en estos espacios en los que pueden intervenir distintas personas en distintos momentos y lugares pero unidas en definitiva por un interés común : el mundo de la empresa, son conversaciones que dan lugar a ideas y visiones generadas desde muy diversos puntos de vista, y normalmente lo que muchas veces necesitamos para resolver un problema en nuestra empresa es verlo desde fuera, es decir, conocer como es visto por una persona ajena al ámbito concreto de nuestro problema.

Con ello se evita el pensamiento con forma de túnel, aquel que busca argumentaciones racionales dentro del propio contexto, y se potencia encontrar nuevos ambientes fuera del contexto individual para conocer otros puntos de vista.

Genera también modelos de comportamiento, que a través de la reflexión y el feedback que posibilitan los mentores sirven de patrón de conducta empresarial futura a los nuevos empresarios/as, quienes los asimilarán y adaptarán a sus características personales y a las de su negocio. Según Albert Bandura, “el aprendizaje social es una manera muy poderosa a través de la cual las experiencias de la gente y de las instituciones son transformadas en conocimiento y en destrezas” (13)

Lo que hace fuerte el aprendizaje social es la CONEXIÓN (vínculos, relaciones) más que el contenido, por eso también los/as mentores/as juegan un papel crucial en esta nueva forma de aprendizaje porque actúan de conectoras entre sus tutelados/as y el resto de personas que forman parte de los distintos ámbitos o espacios físicos en los que pueden generarse los encuentros.

Aunque pueda parecer que el aprendizaje informal es meramente casual, está claro que por los resultados que produce sobre todo en el desarrollo de las personas adultas, no podemos dejarlo al azar. Esta es una de las razones por las que defendiendo el establecimiento permanente de programas formales de mentoring en las REDES SOCIALES, para cultivar un hábito de aprendizaje informal: propiciarlo, motivarlo, incentivarlo, generarlo, conectarlo, transmitirlo. Pero sobre todo estudiar el fenómeno a través de la observación y el intercambio de experiencias, para descubrir sus claves y poder fomentar de una manera más precisa su existencia.

De esta forma, esas redes sociales, se convierten en ESCUELAS PERMANENTES del APRENDIZAJE SOCIAL, vinculando así las dos formas de aprendizaje, casual y organizado.

Como estableció VYGOTSKY (psicólogo bielorruso de la primera mitad del siglo XX) que desarrollo la TEORIA del DESARROLLO MENTAL por origen y por naturaleza el ser humano no puede existir ni experimentar el desarrollo propio como una nómada aislado pues tiene necesariamente su prolongación en los demás; de modo aislado no es un ser completo. La interacción social tiene un papel fundamental (formador y constructor) en el proceso de desarrollo personal, ello significa según VYGOTSKY que algunas funciones mentales (atención, memoria, lógica, emociones complejas, etc.) no podrían surgir y desarrollarse de la misma forma sin la contribución de la interacción social... (14)

De esta forma el papel de las MENTORAS es crucial en el desarrollo personal de las empresarias noveles, porque ponen a su disposición instrumentos y herramientas (conocimiento, experiencias, contactos) que han sido ya generados por la sociedad, y que amplían las posibilidades naturales de estas nuevas empresarias, y favorecen y aceleran su desarrollo emocional, intelectual y social. Lo que hacen en definitiva las mentoras es aportar oportunidades que debidamente aprovechadas por sus mentorizadas facilitan su adaptación al mundo empresarial, su socialización, su progreso. Si esto lo unimos a que esos/as mentores, ejercen su rol dentro de una red social en la que existen más empresarios/as con experiencias, y que a su vez se relacionan con otros agentes del entorno con los que las empresas interactúan, estamos hablando de multiplicar oportunidades de aprendizaje: 10 personas general más oportunidades que 1 sola, 30 personas generan más que 10 y a medida que aumenta la red de personas generadoras de oportunidades se amplían las posibilidades de desarrollo de los individuos que interactúan en dicha red.

En este orden de cosas, el mentoring, puede que represente o englobe las distintas formas de aprendizaje que a partir de las ideas de Vygotsky han sido enumeradas: aprendizaje cooperativo, aprendizaje orientado, aprendizaje fundado en el conflicto sociocognoscitivo, elaboración de conocimientos en común, etc. (15)

Por tanto, se considera que el plano social es clave para transmitir conocimiento al plano individual (planteamiento muy similar al aprendizaje informal); el docente, en nuestro caso las mentoras, juegan un papel importante, ya que es el mediador entre el plano social y el individual.

EL Mentoring como APRENDIZAJE COOPERATIVO Y ORIENTADO interviene en lo que Vygotski denomino *zona de desarrollo próximo*. “Tal zona se define como la diferencia (expresada en unidades de tiempo) entre las actividades del niño limitado a sus propias fuerzas y las actividades del mismo niño cuando actúa en colaboración y con la asistencia del adulto. Por ejemplo, dos niños logran pasar las pruebas correspondientes a la edad de ocho años de una escala psicométrica, pero, con una ayuda normalizada, el primero sólo llega al nivel de nueve años, mientras que el segundo alcanza el nivel de doce años, de modo que la zona proximal del primero es de un año y la del segundo de cuatro.” (16)

Partiendo de la tesis de Vygotsky de que la educación debe orientarse más bien hacia la zona de desarrollo próximo, nuestra apuesta es aportar a las empresas noveles la ayuda, consejo y guía de empresarios/as con experiencia que actúan como mentore/as, desarrollando un rol de organizadoras y facilitadoras del aprendizaje. Así enseñan distintos puntos de vista sobre el mismo tema, problema o situación que la mentorizada plantea. Propician la generación de ideas en la mentorizadas, en vez de aportarlas ellas, guiándolas en su análisis para que sean capaces de tomar la decisión correcta y todo ello a través de la escucha activa y la formulación de preguntas socráticas. NO DIRIGEN, ORIENTAN y GUIAN

Decimos que el MENTORIG desarrolla el potencial porque partimos de los conceptos de Nivel de desarrollo que estableció VITGOSKY:

Nivel de desarrollo real. Es la capacidad que tenemos por sí solos para resolver de forma autónoma un determinado problema. Define la edad mental de un individuo.

Nivel de desarrollo potencial. Es la capacidad que tenemos para resolver un determinado problema con la ayuda de otras personas. Habilidades y capacidades en potencia, que aún no se han desplegado, pero que a través de la interacción social pueden desarrollarse.

La Zona de Desarrollo Próximo es la distancia que hay entre el nivel de desarrollo real y el nivel de desarrollo potencial. Es aquí donde actúan los mentores/as mediando entre el plano social y el individual y acortando el tránsito entre el desarrollo real y el potencial. La herramienta es en muchos casos la pregunta socrática.

Hasta ahora, las redes sociales se plantean como un método de aprendizaje informal, pero utilizando las figuras de los mentores/as de una forma organizada y estructurada (programas de mentorado formal) se puede combinar en ellas el aprendizaje informal con el formal. Siguiendo las teorías de Vygotsky, diríamos incluso que el aprendizaje informal a través de redes sociales debería aplicarse en el aprendizaje formal, incluyendo un nuevo elemento; el rol del profesor como mediador entre la red social y el alumno, que trasladado al aprendizaje de adultos entendido como desarrollo personal y profesional, centramos en la figura del MENTOR/A.

El aprendizaje es un ciclo, que comienza con un hecho, del que surge una experiencia, y se crea si eres capaz de detenerte a pensar y reflexionar y extraer de ella un patrón, un modelo, una guía (modelo abstracto o generalización) que utilizar en ocasiones futuras que tengan circunstancias similares. Las posibilidades de aprendizaje, y por tanto de desarrollo entendido como avance y progreso (nuevo conocimiento) se multiplican si no solo reflexionas contigo mismo, si no que reflexionas en una conversación con otras personas, en un entorno conectado y en un entorno social. Y si además no solo puedes observar y reflexionar sobre tus propias experiencias si no sobre las de otras personas que están en contextos parecidos a los tuyos.

De esta forma el aprendizaje social atesora lo que se conoce como CAPITAL SOCIAL [\(17\)](#), que es lo que se ignora desde el aprendizaje formal, y en la mayoría de las organizaciones, porque las personas tendemos a dar más importancia a la sabiduría individual que a la colectiva, cuando está tiene una mayor capacidad de resolver problemas, generar cambios, ideas nuevas...

Concebimos pues un sistema de aprendizaje, en el que el/la aprendiz construye un conocimiento superior por medio del contexto e interactuando con éste, gracias a las conexiones que generan los/las mentor@s entre el plano individual y social, entendido no solo en un plano físico sino también virtual, donde "el saber" está en un proceso constante de flujo. Donde la persona, con su potencial y talento son los protagonistas porque generan y reciben a la vez conocimiento. Porque cada uno parte de un punto distinto (sus conocimientos previos) y tienen un ritmo de desarrollo distinto, y un punto de llegada (sus objetivos) distinto también, pero tienen las mismas oportunidades, no viéndose así limitada ni condicionada su capacidad de desarrollo.

El aprendizaje social es esencialmente perceptivo, por observación e imitación, tras una reflexión crítica, a través del cuestionamiento. Es un proceso por el cual la persona logra realizar una conducta nueva o alterar la frecuencia de una previamente aprendida por la observación de modelos y la reflexión y adaptación de los mismos. ¿Donde mejor que en una asociación de empresarios/as, van a observar los/as nuevos/as empresarios/as los comportamientos clave para el éxito empresarial? Que mejor referencias o modelos, que empresarios/as experimentados, debidamente seleccionados y formados para ejercer como mentores/as de empresarios/as noveles.

Aprender a ser empresario/a, requerirá unas cualidades personales y una formación, pero por muy capaces que seamos, y muy formados que estemos, no podremos aprender todo lo que significa "ser empresario/a" solo por nosotros/as mismos. La mejor forma de aprender a ser empresario/as es a través de otros que ya lo son y lo son con efectividad y "éxito" (mentores/as). Estos mentores/as actuarán como guías, facilitadores, consejeros, pero sobre todo nos ayudarán a comprender mejor el entorno empresarial y a reflexionar sobre los distintos aprendizajes y modelos de actuación que extraeremos de ese entorno y de las personas que operan en él (imitación crítica). Si además estos/as mentores/as están formados y entrenados para ejercer su rol, serán unos excelentes desarrolladores de nuestra potencia, permitiendo acelerar nuestro aprendizaje. Y si además proceden de una red social empresarial, en la que está instaurada una cultura de mentoring informal y programas formales de mentorado se posibilita un aprendizaje activo por parte del empresario/a novel, interactuando con el entorno y por tanto adaptado a éste pero además un aprendizaje modelado o vicario, mediante la observación de lo que otros empresarios/as hacen. Es decir un aprendizaje completo (consciente e inconsciente).

Ya decía Voltaire: "que hay alguien tan inteligente que aprende de la experiencia de los demás".

CONCLUSIONES

Mi propuesta para favorecer la consolidación de empresas, es acelerar el proceso de “aprender a ser empresarios/as”, facilitar la adaptación de los/as empresarios/as noveles al mundo de la empresa, su socialización y la adquisición de una sólida cultura empresarial. En definitiva que aquello que, en condiciones normales tardarían aproximadamente 3 años en lograr, lo logren en 12 -18 meses.

Asimismo entiendo que los programas de mentorado formal implantados en una red de empresarios/as, evitan que el aprendizaje por ensayo-error, acabe suponiendo la muerte de un alto porcentaje de empresas, o impidiendo o retrasando el crecimiento de otras muchas.

Como a hacer empresa, se aprende haciendo, propongo aprender **de y con** los/as empresarios/as de más experiencia y además hacerlo dentro de sus redes sociales y mediante una organización del aprendizaje, no dejándolo a la casualidad o a la buena voluntad. Con programas de mentorado diseñados y coordinados profesionalmente e implantados dentro de una red de empresarios/as, se logra una APRENDIZAJE más rápido y de mayor calidad, al interactuar en el mismo entorno, en el que además debe aplicarse dicho aprendizaje, los aprendices (empresarios/as noveles), los/as instructores/as (mentores/as= empresarios/as con experiencia y formación como mentores/as) y las actividades de aprendizaje (formal, informal y no formal). De esta forma se multiplican las oportunidades de aprendizaje y además se permite generar un conocimiento desde la comprensión del entorno que es a la vez generador y receptor de ese conocimiento. Lo novedoso de esta propuesta es que no deja en manos del azar o la casualidad la eficacia del aprendizaje informal, organizándolo a través de los programas formales de mentorado y que éstos se diseñan y coordinan de una forma profesional.

Los programas formales de mentorado, que aquí defiendo, y algunas de cuyas características se han apuntado en este trabajo, tiene como efecto, unidos a las redes de empresarios/as, lo siguiente:

- Generar dentro de esa red una cultura informal de mentoring, en la que los mentores/as son una referencia y unos transmisores de esa cultura de mentoring hacia el resto de la red y esto posibilita que los efectos del mentoring sean mayores a los de un mero programa formal.

- Los modelos directos de referencia para esos nuevos/as empresarios/as, los mentores, están validados, previa sensibilización, selección y formación. Con ello no solo van a ser mejores modelos, si no que además van a transmitir a sus tutelados/as la necesidad de realizar feedback, reflexión sobre conductas propias y ajenas. Se evita así la imitación acrítica.

- Las actividades diseñadas y programadas en torno a la relación mentor/empresario novel, amplían las posibilidades de ese aprendizaje social, puesto que los mentores/as actúan a la vez de canalizadores de esos recursos hacia sus tutelados/as, de facilitadores de relaciones con otras personas a través de dichas actividades e incluso de instructores técnicos. También son el enlace de sus tutelados/os con la red, captando necesidades y problemas que a lo mejor la organización o la coordinación del programa no ha sabido detectar, y diseñando nuevas actividades para satisfacerlas o resolverlos.

- Tanto las actividades programadas, como la relación “one to one” que se da en el mentoring, posibilitan además el desarrollo de habilidades básicas en el ámbito de la

empresa: intuición, análisis, toma de decisiones, comunicación, empatía...La forma de hacerlo es práctica, inmediata, rápida y adaptada al entorno y a la persona.

Para “aprender a ser empresario” lo primero es estar en posición idónea de aprender y de poder liberar el potencial, ello no ocurre cuando estamos desorientados ante una situación y entornos nuevos, por ello una de las primeras acciones a desarrollar por los mentores/as es desbloquear esa situación. Con su papel de guía, consejero/a, satisface esas primeras necesidades emocionales (autoestima, seguridad, aceptación, autoconfianza y resistencia.

Una vez despejada, la maleza, como diría Sócrates, hay que socializar a la persona en el entorno, relacionarla con otros/ nuevos empresarios/as, con otros/as empresarios de experiencia, con otros agentes. Aquí ya se está comenzado a transmitir la cultura empresarial, y a transferir experiencias de cómo se interactúa en el entorno empresarial, a crear y mantener su propia red de relaciones.

Una vez que el/la empresario/a novel va creciendo y aprendiendo, los/as mentores/as satisfacen más sus necesidades personales e intelectuales, siendo estimuladores de las mismas a través del planteamiento de retos, aportación de alternativas, nuevas ideas, entrenadores/as de habilidades y evaluadores de resultado. Orientan a largo plazo el desarrollo profesional o personal siendo modelos y aportando modelos.

Esta es la labor de los mentores/as como intermediarios entre el plano individual y el social del aprendizaje, y como conductores del desarrollo de los empresarios noveles, llevándolos de su situación de desarrollo real a la potencial. Esta labor es clave porque no es posible generar un aprendizaje constructivo y reflexivo sin eliminar previamente los factores que interfieren en la facultad de aprender, que son todos los que hemos reflejado al describir la situación de desorientación en la que se encuentran los/as empresarios noveles.

Mentores, redes, y programas de mentorado formal, se configuran en una ESCUELA DE LA EMPRESA y en un aprendizaje social y a través de la experiencia, que no solo consolida empresas, si no que genera y mantiene una sólida cultura empresarial, pudiendo hablar incluso de una CULTURA DE LA POSIBILIDAD, donde empresario no solo no se nace, y si se hace, si no que se puede llegar a ser.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

(1) Trabajo del Dr. **Claudio L. Soriano realizado a finales del 2005**

España: “El 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años”, según García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz. “Las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida” (“Emprendedor XXI”, de La Caixa).

• **México:** “Al cumplir 10 años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen” (Francisco Yáñez). De acuerdo con Cetro-Crece, “el 75% de las nuevas

empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado”.

- **Estados Unidos de América:** “El promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año” (Samuelson y Nordhaus).

- **Argentina:** “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida” (Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa).

- **Chile:** un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año, según informa Rodrigo Castro F.

- **Hispanoamérica:** “La experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años” (degerencia.com).

- **CEPAL (organismo de las Naciones Unidas):** “En los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% de las nuevas empresas dejan de existir durante los primeros tres años”.

(2) Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Libro Verde — El espíritu empresarial en Europa» 2004

(3) Sobre el concepto de tránsito ver D.J. LEVINSON “ The seasons of a man’s life. Experto psicólogo en desarrollo de adultos que señala que la tarea de los mentores en los periodos de tránsito consiste en ayudar a buscar posibilidades en uno mismo, y en el entorno que nos rodea y ámbito en el que actuamos, en modificar nuestra estructura mental presente, lo bastante o lo suficiente, como para iniciar una nueva etapa con éxito.

(4) VONK, J.H.C “ Teacher Induction: The great omission in education”.1994
“ A Knowledge Base for Mentors of Beginning Teachers: Results of a Ducht Experience” 1996. La inducción es la transición desde profesor en formación hasta llegar a ser un profesional autónomo.

(5) BOLAM, R. “Teacher Recruitment and Induction” International Encyclopaedia of Teaching and Teacher Education. Oxford.1995
“The Induction of New Qualified Teachers in Schools: where next? British Journal of In-Service Education. 1995

(6) VEENMAN, S. “Perceived Problems of Beginning Teachers”. Review of Educational Research. 1984

(7) José Miguel Martínez Urquijo, ex directivo de Iberdrola y participante como Mentor en el Programa de Mentoring de la Universidad de Deusto.

(8) Margo Murray. (*Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate and Effective Mentoring Program*, 1991, 5)

(9) De Miguel, M^a Luisa “Curso Mentoring: Implantación y Desarrollo” 2008. “Puede darse una variante dentro de estos programas, más flexible, consistente en tener abierto de forma permanente el programa, posibilitando la incorporación de empresarios/as noveles, según solicitud y posterior evaluación y selección. Esta variante supone determinados ajustes en el programa”

(10) De Miguel, M^a Luisa “Curso Mentoring: Implantación y Desarrollo” 2008. “Otra posible técnica a utilizar para formar parejas consistiría en:

1^o Organizar una Mesa redonda con mentores y mentorizados dirigida y supervisada por el coordinador que puede apoyarse de otros profesionales.

En esta mesa se posibilitaría el conocimiento mutuo entre los participantes a través de intercambio de opiniones sobre los distintos aspectos clave del Mentoring: La relación, Que no debe hacer el mentor, Que debe exigir y esperar del mentor. El feedback, Que actitud debe adoptar el mentorizado, La agenda del proceso. Las sesiones, El Plan de Trabajo

2^a Cada parte seleccionaría por orden de preferencia a quienes elegiría como Mentor/a o Mentorizado/a con un máximo de 5 preferencias.

3^o Evaluación del proceso mediante visionado de videos y listado de preferencias cruzado.

No obstante ningún método es infalible y quizás la mayor garantía en la formación de las parejas este en encontrar mentores y mentorizados comprometidos con el Programa, flexibles y con capacidad de adaptación, máxime si tenemos en cuenta que una de las mayores cualidades del Mentor/a debe ser el saber adaptarse constantemente durante la relación a las necesidades de su mentorizado/a.

(11) De Miguel, M^a Luisa “ Ponencia El Mentoring como herramienta de aprendizaje informal” Encuentro Trasnacional “Fostering Self Entrepreneurship for Women in Adult Education” Programa Europeo Grundtvig Learning Partnership Sócrates Female 31/03/08 Centro Integral de la Arena. Gijón

(12) Sobre la importancia de las redes virtuales ver:

Martín Vares, Laura Oliveros

García García, Mercedes

Ruiz de Miguel Covandonga

Macías Valverde Andres

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID: “Innovación en la orientación universitaria. Una experiencia: Red de Estudiantes Mentores en la Universidad Complutense (REMUC)

Contextos educativos, 6-7 (2003-2004)

(13) BANDURA, ALBERT :” **Social Learning Theory**” (1977),

(14) IVIC, IVAN: Perspectivas: revista trimestral de educación comparada (París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIV, nos 3-4, 1994, págs. 773-799. ©UNESO: Oficina Internacional de Educación, 1999

LEV SEMIONOVICHVYGOTSKY (1896-1934)

(15) (Doise y Mugny, 1981; Perret-Clermont, 1989; Stambak es *al.*, 1983; Cresas, 1987; Rubcov, 1987; Brown y Palincsar, 1986).

(16) IVIC, IVAN: Perspectivas: revista trimestral de educación comparada (París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIV, nos 3-4, 1994, págs. 773-799. ©UNESO: Oficina Internacional de Educación, 1999
LEV SEMIONOVICHVYGOTSKY(1896-1934)

(17) FERNANDO CHAPARRO, PH D (Secretario Ejecutivo del Foro Global de Investigación Agropecuaria de la FAO) " La capacidad de generar procesos dinámicos de aprendizaje social, a nivel de una organización, de la comunidad, o de instituciones sociales básicas, es el elemento más crítico de las sociedades del conocimiento. Uno de los principales recursos con los que cuenta un país son sus organizaciones. Estas últimas pueden ser organizaciones de producción (empresas), organizaciones académicas (universidades), organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico (centros de investigación e institutos tecnológicos), organizaciones políticas (partidos políticos), u organizaciones en cualquier sector de la actividad humana." Ci. Inf, Brasilia v.30, n1, p 19-31, jan/abr 2001

- ❖ Cohen, Norman H. "Perfil de Competencias del Mentor", 1998
- ❖ Cohen, Norman H. "Effective Mentoring", 1999
- ❖ Comisión de las Comunidades Europeas. " El libro verde del espíritu empresarial en Europa", Bruselas 21/1/2003 COM (2003)
- ❖ Comité Económico y Social de la Unión Europea. "Dictamen sobre el tema Libro Verde- El espíritu empresarial en Europa", 2004
- ❖ De Miguel, Maria Luisa. "Curso Mentoring: Implantación y Desarrollo", 2008
- ❖ Harvard Business Essentials. "Coaching y Mentoring", 2005
- ❖ Levinson, D.J. " The Seasons of a Man´s Life", 1998
- ❖ Longworth, Norman. " El aprendizaje a lo largo de la vida", 2003

- ❖ López Nicolás, Carolina y Meroño Cerdán Ángel L. "Propuesta de un modelo de Gestión del Conocimiento", Universidad de Oviedo, Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Facultad de Economía y Empresa, 2002
- ❖ Nigro, Nicholas. "The Everything Coaching and Mentoring Book", 2002
- ❖ Macias, Rosana. "El Mentoring como proceso de gestión de la innovación", Revista Human Coaching, <http://www.human-coaching.net>, 2007
- ❖ Marcelo García, Carlos. "Estudio sobre estrategias de inserción profesional en Europa", Revista Iberoamericana de Educación nº 19, Enero-Abril 1999
- ❖ Martínez Martínez, Isabel M. y Salanova Soria María. "Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tu puedes"
- ❖ Murray, Margo. "Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate and Effective Mentoring Program", 1991

❖ Ortiz, Estíbaliz. “La práctica del Mentoring en la Empresa: Estudio de dos multinacionales en España”, 2003

❖ Piera, Gustavo. “La Travesía”, 2006

❖ Ribeiro, Lair. “Inteligencia Aplicada”, 2003

❖ Rubio Gil, M^a Ángeles. “El proceso de socialización en la empresa: inducción y ajuste persona-puesto de trabajo en el período”, CEF nº 45/2006, 2006

❖ Salanova Soria, Marisa. “Organizaciones Saludables y Desarrollo RRHH”, CEF nº47, Junio de 2008

❖ Salanova Soria, Marisa y Schaufeli Wilmar B.”El Engagement de los empleados”, CEF nº62/2004, Diciembre de 2004

❖ Soler, María Rosa. “Mentoring: estrategia de desarrollo de Recursos Humanos”, 2003

❖ Trias de Bes, Fernando. “El libro Negro del Emprendedor”, 2007