

# PROGRAMA DE MENTORING PARA EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO



# ÍNDICE

1.-INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
2.-MANUAL PARA EL MENTORING EN EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO.....	4
2.1.-QUE ES EL MENTORING.....	5
2.2.-DIFERENCIAS ENTRE MENTORING Y COACHING.....	7
2.3.-BENEFICIOS DEL MENTORING.....	8
2.4.-APLICACIONES DEL MENTORING.....	9
2.5 EL MENTORING CON ENFOQUE DE GÉNERO.....	11
2.5.1 ESTRUCTURAS, MODELOS Y REDES.....	11
2.5.2 .MENTORING Y EMPODERAMIENTO.....	17
2.5.3.-EL COACHING COMO HERRAMIENTA NECESARIA Y COMPLEMENTARIA EN EL MENTORING PARA EMPRENDEDORAS.....	22
2.6.-CONCLUSIONES. INDICACIONES.....	24
3.-MODELOS DE PROTOCOLOS DE FUNCIONAMIENTO Y ADHESIÓN. MODELOS DE FICHAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.	
4.-SESIONES DE ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO, DE COACHING Y DE INICIACIÓN AL MENTORING.	

## 1.-INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

El mentoring es una estrategia poco conocida y poco aplicada en España que sin embargo ha demostrado su eficacia en otros países ya que favorece la transformación y el cambio a través del fortalecimiento de la autonomía y el incremento de oportunidades, que son esenciales para el éxito en el emprendimiento.

La promoción de la creación de empresas por parte de las mujeres debe apoyarse con programas de refuerzo que amplíen sus posibilidades y faciliten su desarrollo y posicionamiento. Debe extenderse el conocimiento sobre el mentoring en las emprendedoras para que puedan saber de su potencial y poder utilizarlo como herramienta para alcanzar sus metas y objetivos. Estas son prácticas recomendadas a nivel europeo para promover y fortalecer el emprendimiento femenino.

En esta línea se concibe el programa “mentoring para el emprendimiento femenino” y en el marco del mismo y en cumplimiento de los objetivos programados se han realizado las acciones siguientes:

1.- Implantación en Navarra de una acción de iniciación al mentoring en el emprendimiento femenino siguiendo las recomendaciones europeas.

2. Elaboración de un manual de orientación sobre el mentoring femenino con perspectiva de género para su utilización por las entidades navarras que aborden el emprendizaje de forma que las futuras emprendedoras puedan beneficiarse de esta herramienta. Manual que se incorpora al presente

documento en el apartado segundo y que en sus conclusiones recoge de forma sintética las recomendaciones para la implantación.

3.- Identificación de necesidades e inquietudes de eentre 10 mujeres con iniciativa emprendedora o que hayan creado empresa en el último año (incluidas autónomas) o mujeres que retomen la actividad tras una pausa o ralentización en ella por motivos de conciliación laboral, familiar o personal (se han realizado treinta sesiones, tres por participante dedicadas a los temas que se abordan en el apartado cuarto del documento).

4.- Promover el conocimiento de la estrategia del mentoring y posibilidades que ofrece para el desarrollo empresarial aplicado a cada participante.

*2.-MANUAL DEL MENTORING  
EN EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO*

## *2.1.-QUE ES EL MENTORING*

Etimológicamente la palabra mentoring proviene del griego Μέντωρ (mentor) nombre del amigo de Odiseo y consejero de Telémaco . La palabra griega se asocia con la raíz indoeuropea men (pensar)

En La Odisea (la obra del poeta griego Homero), Odiseo (a quien se conoce como Ulises en la traducción al latín) se preparaba para combatir en la guerra de Troya cuando se dio cuenta de que al partir dejaría abandonado a Telémaco, su heredero e hijo único. Como el niño era pequeño y las guerras generalmente se prolongaban durante años (la Guerra de Troya duró 10 años), Ulises confió a Mentor, su sabio amigo en quien tenía depositada toda su confianza, el cuidado y la educación de Telémaco.

En la actualidad el mentoring puede definirse como una práctica mediante la cual una persona facilita el desarrollo de otra a través del intercambio de sus conocimientos, valores, habilidades, perspectivas, actitudes y competencias.

El mentoring es una herramienta para el desarrollo personal y profesional que engendra toda una filosofía que parte de que todo individuo posee un potencial con capacidad de desarrollarse y aplicarse para lograr objetivos.

En las relaciones de mentoring intervienen generalmente dos personas, por una parte el mentor/a que es la persona con experiencia y que va a compartirla y por otra el/la mentorada, mentorizada o mentée que requiere o está interesada en desarrollar alguna o algunas áreas de aprendizaje.

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

Dentro del mentoring y dada la amplitud del concepto es preciso diferenciar entre el mentoring natural y el situacional, que se producen de forma espontánea en las relaciones personales, del mentoring que nos ocupa, el mentoring formal.

Cuando se habla de mentoring natural se alude a comportamientos habituales que se realizan casi de forma innata ya que acudir a la experiencia es siempre el camino mas corto para la obtención de resultados en todos los procesos y nuestro acercamiento a la experiencia en cualquier área a través de padres, hermanos, amigos...es una práctica repetida desde la infancia.

El mentoring situacional obedece o trae causa de una determinada situación, por ejemplo un viaje, una adquisición importante..etc. y no responde a una metodología programada.

Pero cuando nos referimos al mentoring dentro del contexto profesional y que se establece y responde a un determinado programa y con unos objetivos concretos marcados previamente, estamos refiriéndonos al mentoring formal

## *2.2.-DIFERENCIAS ENTRE MENTORING Y COACHING*

Se ha mencionado la procedencia etimológica de la palabra mentoring. Por su parte la palabra coach parece provenir del siglo xv de un pueblo húngaro que se llamaba coach y que tenía unos carruajes que transportaban viajeros. Esos carruajes eran tan buenos y tan rápidos que pronto se extendieron por Inglaterra de modo que la palabra carruaje se identificó con coach. Si lo pensamos tiene todo el sentido la utilización de la palabra en las prácticas del coach actual, el carruaje ayuda a ir de un punto a otro. Si utilizamos un coach llegaremos más rápido.

El coach identifica áreas específicas de desarrollo y trabaja (o entrena) en determinadas habilidades. El mentor proporciona un conocimiento que solo el tiene. Por eso los mentores son personas expertas, con experiencia, de éxito y facilitan el conocimiento gracias a la experiencia.

Puede que el mentor utilice en determinadas ocasiones algunas herramientas del coach pero no es un coach, no solo su enseñanza sino su dignidad o ascendencia o acreditación se basa en la experiencia.

El/la mentorizado/a busca en el/la mentor/a el apoyo para poder ocupar futuros roles. En el coaching el alumno persigue normalmente objetivos específicos e inmediatos.

Los procesos de coaching se realizan generalmente a través de encuentros muy estructurados. Los de mentoring suelen ser mas adaptables.

Sin embargo a veces aparecen procesos en los que no es tan fácil identificar las actuaciones de mentoría. Sobre todo cuando una misma persona asume varios papeles.

Como puntualizaciones para diferenciar de forma simple las figuras del formador/a , del coach y del mentor/a, señalar:

- El/la formadora presta ayuda bien individual o grupal en el desarrollo de habilidades cognitivas.
- El/la coach ayuda fundamentalmente a otra persona a mejorar su desempeño.
- El/la mentora ayuda fundamentalmente a moldear las creencias y valores de forma positiva en una relación en la que el/la mentora es modelo referente basado en la experiencia

### *2.3.-BENEFICIOS DEL MENTORING*

El mentoring es un poderoso proceso con múltiples beneficios entre los mas destacables:

- Acelerar el proceso de desarrollo y aprendizaje personal y profesional
- Capitaliza y transfiere el saber acumulado de personas
- Genera vínculos valiosos, relaciones y conexiones que refuerzan el desarrollo.

- Facilita el cambio y la transición entre distintas situaciones o etapas en la vida.
- Mejora la productividad, la motivación, la creatividad y la colaboración.

## *2.4.- APLICACIONES DEL MENTORING*

El mentoring formal es una práctica frecuente y utilizada en los países anglosajones con éxito contrastado en diferentes ámbitos y con distintos objetivos. Así encontramos excelentes prácticas en estos países de la aplicación del mentoring formal en distintas áreas:

- Aplicada dentro de una entidad o empresa en su estructura, habitualmente concebida (la herramienta del mentoring) como programa que complementa otros como son programas formativos y de desarrollo personal en los que de forma transversal se asigna un mentor y que pueden ir orientados bien a la promoción a cargos directivos, bien para la integración de nuevos empleados/as en la empresa, bien para la generación entre los/as trabajadores/as confianza, participación y sentido de la pertenencia....etc.
- Aplicada al emprendimiento mediante apoyo a los/as nuevos/as emprendedores/as con mentores empresarios/as que intercambian sus experiencias, vivencias y visiones y aplicada a la promoción o iniciación al emprendimiento para las personas con inquietudes emprendedoras que todavía no hayan conformado una empresa.
- Aplicada a la inserción laboral, combinadas con otros programas para la toma de contacto directa con el mercado laboral y la generación de autoestima.

- Aplicada al ámbito educativo, para profesores noveles para adquirir la experiencia y buen hacer de aquellos que cuentan con una larga y contrastada trayectoria.

El mentoring está siendo aplicado cada vez a más ámbitos dados los beneficios que reporta a los/as participantes en el proceso y a la organización en su caso. En nuestro país estas prácticas se van introduciendo poco a poco en las empresas y en proyectos de emprendimiento, y mucho mas ocasionalmente en programas de inserción laboral hacia colectivos en riesgo de exclusión.

En este último ámbito podemos señalar como iniciativas mas destacadas a nivel nacional el programa Equal en el que el mentoring se utiliza para luchar contra la exclusión social de jóvenes en situación de riesgo, y el programa de la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra de mentoring para la inserción laboral de mujeres en situación de riesgo de exclusión social, programa que cuenta ya con dos ediciones realizadas con resultados muy positivos.

Respecto a la implantación de sistemas de mentoring en la estructura de las organizaciones, son las grandes empresas las que están iniciándose en su utilización a nivel interno dadas las posibilidades y las oportunidades que genera su aplicación. Siendo dentro de estas empresas preferente su aplicación a nivel directivo.

Pero quizás dentro de las múltiples aplicaciones de la metodología, el ámbito donde esta herramienta resulta mas necesaria y útil en nuestra sociedad actual es en el área del emprendimiento ya que no contamos con una cultura emprendedora consolidada y la creación de empresas adolece en muchos casos del factor de necesidad, es decir que responde en muchas ocasiones

más a las limitadas oportunidades que ofrece el mercado laboral que a conformar una verdadera opción como vía para el desarrollo personal y profesional.

En este sentido para construir una cultura emprendedora es preciso acercarla a las personas, especialmente a aquellas con inquietudes emprendedoras, y en esta línea el mentoring es la mejor herramienta para la conexión entre potenciales emprendedores/as y emprendedores/as noveles con los/as empresarios/as y el mundo empresarial.

## *2.5.-EL MENTORING EN EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO. ENFOQUE DE GÉNERO*

### *2.5.1-ESTRUCTURAS, MODELOS Y REDES*

En todos los ámbitos de aplicación, el mentoring supone una oportunidad para la mejora de los procesos de capacitación y socialización, pero en la conformación de los programas de mentoring resulta necesario incorporar siempre el enfoque de género.

Lo habitual es la configuración de programas de mentoring abiertos (para hombres y mujeres indistintamente) que no tienen en cuenta las situaciones desiguales de partida entre unos y otras y que siguen existiendo condicionantes y barreras limitantes que impiden a las mujeres competir en condiciones de igualdad en la mundo laboral y empresarial.

**El mentoring ha de programarse y desarrollarse incorporando la perspectiva de género en todas sus aplicaciones. Integrando el enfoque de género. El mentoring adquiere toda su dimensión actuando como estrategia de intervención para romper con las desigualdades de género existentes en el ámbito del empleo.**

En este sentido habrá que por una parte definir cada programa de mentoría abierto y establecer en el mismo las acciones o fases o procedimientos específicos que permitan la incorporación de la perspectiva de género, y por otra la conformación de programas de mentoría específicos para las mujeres, ya sean orientados a la inserción laboral, a la promoción o al emprendimiento.

Nos detenemos en este manual en la aplicación del mentoring al emprendimiento femenino y tanto para programas dirigidos a la promoción en la creación de empresa como en programas para la mejora y crecimiento de las empresarias noveles.

Deben tenerse en cuenta como punto de partida que los datos sobre la participación de las mujeres en el mundo laboral reflejan claramente la desigualdad existente entre sexos.

Las cifras revelan una realidad diferente para hombres y mujeres, que continúa siendo claramente discriminatoria para ellas, podemos destacar por ejemplo la realidad de la infrarrepresentación de las mujeres en puestos directivos, y la casi ausencia en consejos de administración, la brecha salarial existente que lejos de reducirse viene incrementándose en los últimos años, la predominancia de las mujeres en los contratación temporal y en la contratación a tiempo parcial (5 veces mas que la de los hombres), y la continuidad de los roles tradicionales de género con la asunción por parte

de las mujeres del mayor peso o de todo el peso de la conciliación laboral, familiar y personal entre otros.

A esta realidad “diferente” se suma, en el caso del emprendimiento femenino, una masculinizada estructura empresarial y una falta de cultura empresarial femenina.

La falta de cultura empresarial femenina viene provocada por múltiples factores pero sobre todo porque la historia empresarial femenina es escasa, tengamos en cuenta que el salto de las mujeres a la empresa se produce solo hace décadas ya que anteriormente el propio marco legal lo impedía. Destacar también que las capacidades o competencias asignadas tradicionalmente a los líderes de las organizaciones empresariales han supuesto un choque, en algunos casos frontal, con las capacidades valoradas socialmente para las mujeres y que han condicionado y condicionan la educación recibida por las emprendedoras así como la valoración y juicio social que se realiza de las mismas.

Resulta evidente que han de producirse cambios en el sistema empresarial, cambios con la transformación de estructuras y cambios a nivel de acción de las propias empresarias. Es decir cambios en el contexto ambiental y organizacional y cambios en los procesos cognitivos, como indica el estudio del comportamiento organizacional de Fred Luthans.

El mentoring se convierte así en un camino propicio para el cambio de las estructuras empresariales que a menudo son poco sensibles a la diversidad y a las rupturas con lo establecido produciendo el enquistamiento de estructuras discriminatorias que es preciso extirpar. Los cambios estructurales no solo deben producirse para el logro de una igualdad efectiva sino también para la propia supervivencia de las empresas. El tejido

empresarial no puede desarrollarse en una realidad paralela y alejada de los cambios evolutivos sociales que implican la participación de las mujeres en todos los ámbitos y a todos los niveles.

El mentoring es una práctica de aprendizaje que se centra en las necesidades del mentorado/a y se articula desde la intervención de un/a mentor/a que ayuda, orienta y facilita el proceso de desarrollo a través de su experiencia.

El verdadero aprendizaje debe consistir en una adaptación inteligente. Esa adaptación conlleva la ampliación de los marcos de percepción viendo la realidad desde diferentes ópticas y realizando una reflexión crítica para poder optar por la conducta más apropiada en cada situación.

La experiencia es una esencial fuente para el aprendizaje y el entorno y va a tener una importante influencia en el cómo y dónde desplegar las capacidades y en la elección de unos y otros comportamientos. Percepción y observación son dos capacidades básicas para desaprender y aprender. Elevar el nivel de consciencia permite al individuo conocer mejor sus recursos y saber cómo, cuándo y dónde emplearlos.

Este es un aspecto del mentoring esencial para su aplicación en el emprendimiento femenino ya que va a permitir intervenir sobre la percepción de las cosas y de la realidad para ampliar marcos de pensamiento y favorecer la adaptación a entornos nuevos.

Se ha señalado la escasa historia del emprendimiento femenino en nuestra sociedad. Ello conlleva la ausencia de referentes femeninos en la empresa. Las organizaciones y asociaciones de mujeres profesionales llevan años

intentando visibilizar modelos de referencia femeninos en el mundo de la empresa precisamente para producir cambios en el mundo empresarial y para que las mujeres puedan sentirse acogidas y capaces de desarrollar su potencial como empresarias.

El mentoring proporciona la interacción social con referentes o modelos de comportamiento en un determinado ámbito. Cuando una persona ve que otra de condiciones parecidas ha sido capaz de realizar aquello que se está planteando llevar a cabo, considera más posible el conseguirlo y por tanto iniciará y persistirá en conductas para lograrlo.

En esta línea resulta muy favorable para el emprendimiento femenino que la mentoría se establezca en red y que la mentora sea una mujer empresaria ya que como hemos reflejado dada la realidad del mundo empresarial, con la mentora mujer se va a producir una mayor identificación en cuanto a dificultades y barreras superadas. La intervención de la mentora puede favorecer la autoeficacia de la mentorada en el aprendizaje de nuevos roles y adaptación a entornos no conocidos.

El acceso al mundo de la empresa conlleva un proceso de socialización (Guidens 2006). Y en dicho proceso se conocen las reglas y valores y se observan las prácticas sociales de los actores en el entorno.

Los procesos de socialización, el reforzamiento e instrucción directa no son neutrales con respecto al género, por ello cuando las mujeres llegan al mundo de la empresa ya existe una visión acerca de cómo deben ser y de qué deben hacer (Sanchez Apellániz, 1997).

Por tanto los modelos referentes en el aprendizaje van a condicionar el desarrollo de la empresaria en condiciones de igualdad. Estos modelos o referentes van a determinar la aceleración mayor o menor en la socialización empresarial, dirigir el comportamiento hacia un rol estereotipado o no estereotipado, enseñar a moverse con agilidad y eficacia en el nuevo entorno y propiciar que la adaptación sea inteligente en lugar de simplemente acrítica. ( M<sup>a</sup> Luisa de Miguel Corrales 2010)

Es por tanto una cuestión trascendente en la aplicación del mentoring para el emprendimiento femenino la programación del emparejamiento entre mentora y mentorada. Para conseguir ese aparejamiento “acelerador” será necesario contar con las redes que conforman las asociaciones de mujeres profesionales que por una parte cuentan con los modelos para actuar como mentoras, cuentan con la preparación y visión de género para el diseño aplicación correcto de los programas de mentoría y cuentan con la finalidad común de mejorar el posicionamiento de las mujeres en el mundo empresarial y laboral.

Por otra parte la dificultad para el acceso e interrelación con el mundo empresarial masculino es una de las barreras detectadas en el desarrollo empresarial femenino. La conexión de la mentorada con una red empresarial femenina va a producir un sentimiento de acogida entre iguales y el encuentro con una entidad facilitadora para su integración en el tejido empresarial de forma progresiva y adecuada. Las redes empresariales femeninas interfieren en la autoconfianza y la seguridad de sus integrantes al promover acciones de colaboración y cooperación. El mentoring en el emprendimiento femenino articulado desde una red empresarial femenina ofrecerá mayores garantías para la mentorada en su adaptación al entorno y producirá efectos positivos también en la propia red que se refuerza con la participación de mentoras referentes en dichos procesos.

La figura de la coordinadora en los procesos de mentoring en red adquiere una gran relevancia tanto en el diseño del programa con perspectiva de género como en la realización del emparejamiento, el seguimiento del desarrollo y la evaluación. La coordinadora debe contar con la preparación adecuada para asumir tales funciones.

En los procesos de mentoring para el emprendimiento femenino la programación habrá de realizarse contemplando la necesidad de realizar sesiones iniciales previas dirigidas de forma separada a mentoras y mentoradas, preferentemente individualizadas, en las que el/la coordinadora de los programas faciliten el conocimiento de la herramienta y sus posibilidades y también para la incorporación del enfoque de género en el proceso. Estas sesiones además van a permitir a la coordinadora valorar expectativas de las mentoradas y distintos posicionamientos y establecer los emparejamientos más adecuados. No existe una identidad única como empresaria, habrá que identificar la más adecuada para cada mentorada.

Pero en el mentoring femenino es preciso tener en cuenta además otras consideraciones, entre ellas la de promover el empoderamiento.

## *5.2 MENTORING Y EMPODERAMIENTO*

El término **empoderamiento** fue acuñado en la IV Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing (Pekín, 1995) para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso

al poder, ya sea político, social o económico. Los gobiernos y la sociedad civil deben prestar especial atención para la eliminación de los obstáculos que impiden la plena equiparación entre mujeres y hombres potenciar la

participación de las mujeres en igualdad de condiciones con los hombres en la vida económica y política y en la toma de decisiones a todos los niveles.

Es un término que hace referencia a la adquisición de poder, pero entendido en su acepción positiva es decir el poder como sinónimo de competencia, habilidad, facultad, como capacidad de pensar y obrar, y no el poder referido a aquel que se ejerce sobre los demás que es estructural y significa dominación. Hablamos también de la adquisición de autoridad, relacionada con la adquisición de respeto, el prestigio y el reconocimiento.

**En su aspecto colectivo** el empoderamiento hace referencia a:

- Trabajar colectiva y cooperativamente para conseguir logros sociales, políticos y económicos.
  
- Trabajar por el asociacionismo y desde el asociacionismo en la promoción de iniciativas y actuaciones y el impulso de políticas para conseguir la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
  
- Trabajar en sororidad, es decir en hermandad, confianza, fidelidad y apoyo entre mujeres para construir un mundo mejor.

**En el aspecto individual la mujer empoderada** es una mujer que se vale por ella misma, una mujer independiente, que dirige su vida, que tiene una actitud firme ante sus decisiones, que no es influenciable y que admite sus debilidades pero las convierte en fortalezas. Una mujer que se prepara, que tiene metas, que puede desplegar sus potenciales internos superando viejos

patrones y pautas condicionantes para mejorar su calidad de vida interna y externa.

UNIFEM y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas han elaborado los siete principios para lograr el empoderamiento de las mujeres. Se señala en el documento que el empoderamiento de las mujeres en todos los ámbitos de la actividad económica resulta esencial para:

- Crear economías fuertes
- Establecer sociedades más estables y justas
- Alcanzar los objetivos de desarrollo, sostenibilidad y derechos humanos acordados internacionalmente
- Mejorar la calidad de vida de las mujeres, de los hombres, de las familias y de las comunidades
- Promover las prácticas y objetivos empresariales

Es evidente que la desigualdad de género no se manifiesta del mismo modo en todas partes, que las barreras para las mujeres en algunos lugares son mucho más altas que en otros. Pero, lo esencial es avanzar en la cultura de la no discriminación y de la igualdad real en todas las direcciones como eje para beneficiar a la sociedad, para conseguir un mayor progreso y una sociedad más justa.

Existen diferencias en los procesos de socialización de hombres y mujeres y diferencias en el ámbito laboral que impiden a las mujeres desarrollarse plenamente en todos los ámbitos profesionales y especialmente como

directivas o empresarias donde el rol digamos “requerido” y el asignado tradicionalmente muestra su mayor divergencia.

Como indicábamos en apartado anterior, en nuestro país, la situación de las mujeres en el empleo refleja una desigualdad evidente que se manifiesta en la segregación vertical, es decir subrepresentación de las mujeres en puestos directivos y en la toma de decisiones y la generación de opinión, segregación horizontal con infrarrepresentación en determinadas áreas o sectores, la brecha de género y salarial existente, y la brecha podríamos decir contractual.

Esta desigualdad se manifiesta también en el emprendimiento femenino. El número de empresarias todavía se sitúa en niveles de entre el 30 y 35% del empresariado, pero además de esta infrarrepresentación puede señalarse que en un 80% sus empresas se concentran en el sector servicios, consecuencia de la segregación horizontal que mencionábamos y que se caracteriza por la concentración de un colectivo en determinadas ocupaciones/familias profesionales. Las mujeres suelen estar concentradas en empleos y ramas concretas, llegando a la feminización de estas ocupaciones. Al mismo tiempo, se congrega en los niveles retributivos más bajos y en los estratos de cualificación inferior. Las mujeres empresarias apenas tienen peso en el sector industrial ( con mayores niveles de beneficios y salarios). A esto podemos añadir que y la creación de empleo que generan es inferior (1,4 trabajadores/as frente a 3.5 trabajadores/as en las empresas lideradas por hombres).

Entre otras, las causas o razones que explican las dificultades que las mujeres empresarias encuentran en la creación y consolidación de empresas pueden situarse:

- El enquistamiento de las estructuras, conformadas tradicionalmente por hombres.
- La cultura empresarial articulada desde una óptica masculina que tiende a requerir la necesidad de adaptarse al estereotipo masculino lo que como se ha indicado con anterioridad supone para las mujeres tener que ejercer o simular un rol que no les identifica.
- Escasa participación en redes empresariales y de negocios que limita las oportunidades
- Escaso conocimiento empresarial por la falta de referentes y de formación sobre la empresa
- La falta de sensibilidad hacia la necesidad de integrar el talento femenino en las organizaciones y ámbitos de toma de decisiones.
- La preponderancia del autoempleo por necesidad y no por oportunidad ya que en muchos casos se llega al emprendimiento dadas las circunstancias existentes en el mundo laboral, por la necesidad de tener un trabajo más que por aprovechar una oportunidad para llevar a cabo una idea de negocio y un desarrollo personal.
- Dificultades por parte de las mujeres en la asunción de riesgos. las mujeres crean empresas que pueden controlar, prefieren la forma jurídica de persona física (al contrario que los hombres), las crean con la ambición justa para no incurrir en deudas innecesarias. El 85% de las mujeres emprendedoras se concentran en sectores empresariales de baja consideración como el comercio minorista y los servicios. optan por establecer empresas de propiedad individual, pequeños negocios minoristas y empresas de servicios personales.

- Dificultades para el acceso a la financiación. En relación con el punto anterior, la mayoría de las empresas creadas por mujeres son del sector servicios. Necesitan de inversiones inferiores y pueden iniciarse con mayor facilidad. Son negocios pequeños que asumen menos riesgos pero que cuesta hacer crecer una vez han sido consolidados. Esto es debido a que tres cuartas partes de las mujeres empresarias inician la actividad desde cero y la financian con sus propios recursos. Las empresas de este sector suelen tener pocos activos que sirvan de garantía a los bancos y precisamente por su relativamente baja inversión inicial los bancos son reacios a otorgar créditos de importes poco rentables para ellos.
- Y sobre todo ello subyace el tema de la conciliación laboral, familiar y personal. Resulta imprescindible fomentar la corresponsabilidad de hombres y mujeres ya que en el trabajo por cuenta la desigualdad en la asunción de las responsabilidades familiares está limitando el acceso y ascenso de las mujeres en los empleos, y en el emprendimiento supone menor disponibilidad de tiempo para participar en redes y en procesos formativos y asumir la tensión de o quitar horas de dedicación a la empresa o quitar horas de sueño y de dedicación personal.

Para actuar sobre esta situación de desigualdad es necesario promover cambios en la cultura empresarial y en las empresas.

**El mentoring es una herramienta de empoderamiento** ya que favorece la transformación y el cambio a través del fortalecimiento de la autonomía personal y el aumento de los recursos y de las oportunidades. Pero es necesario que se realice desde una perspectiva de género teniendo en cuenta la situación desigual de partida y de cómo esta desigualdad debe abordarse.

### *2.5.3.-EL COACHING HERRAMIENTA NECESARIA Y COMPLEMENTARIA DEL MENTORING PARA EMPRENDEDORAS.*

Se apuntaba en el apartado 3 del manual la diferenciación entre las figuras del mentor/a y del/la coach.

A través del mentoring se acelera el aprendizaje a través de la interacción social, del empoderamiento en los niveles de apoyo y de compartir situaciones de partida y vivencias emancipadoras. Sin embargo y para poder extraer el máximo rendimiento del mentoring así como para incidir de forma directa en el empoderamiento se considera conveniente la realización previa de una o varias sesiones de coaching tanto para mentoras como para mentoradas

Para las mentoras:

- A fin de que puedan contar con mayores habilidades para el desarrollo de su labor
- Para enfocarla desde una perspectiva de género
- Para evitar que se adopte por las mentoras roles propios de los coach ya que el proceso del mentoring y el del coaching son dos procesos distintos que requieren de intervenciones diferentes.

Para las mentorizadas a fin de posibilitar como trabajo previo al del mentoring:

- Identificación de su DAFO personal.
- Conocer los factores que influyen en la automotivación y autoestima
- Definir, afrontar y buscar alternativas que modifiquen el comportamiento y aumenten el desempeño
- Determinar que se va a hacer, como cuando y quien.

- Establecer objetivos y metas
- Analizar la realidad desde la perspectiva de género
- Incrementar la capacidad de cuestionamiento
- Descubrir y desarrollar capacidades latentes

Previa a la sesión de coaching, tratándose de mentorings en red, es conveniente también, siempre que sea factible, facilitar a la mentorada un análisis experto sobre la idea o plan de negocio.

## *2.6.-CONCLUSIONES. INDICACIONES*

El mentoring es una herramienta eficaz para la aceleración del emprendimiento que ha sido aplicada y contrastada y que es preciso promover dentro del mundo empresarial.

El mentoring ha de programarse y desarrollarse incorporando la perspectiva de género en todas sus aplicaciones. Integrando el enfoque de género. El mentoring adquiere toda su dimensión actuando como estrategia de intervención para romper con las desigualdades de género existentes en el ámbito del empleo.

Como indicaciones para la implementación del mentoring en el emprendimiento femenino señalaremos:

- Ha de diseñarse preferiblemente desde una red empresarial femenina ya que va a producir un sentimiento de acogida entre iguales y el encuentro con una entidad facilitadora para la integración de la mentorada en el tejido empresarial de forma progresiva y adecuada. Las redes empresariales femeninas interfieren en la autoconfianza y la seguridad de sus integrantes al promover acciones de colaboración y cooperación. El mentoring en el emprendimiento femenino articulado desde una red empresarial femenina ofrecerá mayores garantías para la mentorada en su adaptación al entorno ya que cuenta con las mentoras, con el

conocimiento del mundo empresarial en el que la mentorada va a ejercer su actividad y con la finalidad compartida de promover la igualdad de oportunidades. La implantación del mentoring dentro de una red empresarial femenina mejora la dimensión social del desarrollo como empresaria de la mentorada que se traduce en el acceso a más recursos, más contactos y la disponibilidad de más modelos empresariales.

- Adquiere un papel esencial la figura del/la coordinadora del mentoring, tanto en el diseño del programa con perspectiva de género como en la selección y realización de los emparejamientos, el seguimiento del proceso, la dinamización, la formación en la iniciación al mentoring de mentoras y mentoradas, la elaboración de documentación y el análisis de la evaluación. La coordinadora debe contar con la preparación adecuada para asumir tales funciones.
- En el proceso deben incluirse sesiones previas de asesoramiento experto sobre la idea o plan de negocio para las mentoradas y sesiones de coaching de género individualizadas para mentoradas y para mentoras.
- Las relaciones entre mentora y mentorada deben precederse de formación en la herramienta que tratarán sobre:
  - El proceso: objetivos, metodología, desarrollo, expectativas y resultados esperados.
  - Las funciones: de la mentora y de la mentorada
- Deberá incorporarse en la dinámica la asistencia a encuentros empresariales realizados por la red en los que las mentoradas se presenten, integren y participen.
- Asimismo será recomendable que se facilite a las mentoradas encuentros con entidades asociativas específicas de la actividad a desarrollar.

*3.-PROTOSCOLOS DE ADHESIÓN Y  
FUNCIONAMIENTO. FICHAS DE  
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN*

## *3.1.-PROTOSCOLOS DE ADHESIÓN.*

### *3.1.1 PROTOCOLO DE ADHESIÓN DE LA MENTORA*

#### **ACUERDO DE ADHESIÓN COMO MENTOR/A AL PROGRAMA DE MENTORING.....**

De una parte Dña....., mayor de edad, y DNI.....

Y de otra Dña.....en representación de la entidad (entidad organizadora y responsable del programa), mayor de edad, con DNI.....

#### **MANIFIESTAN**

1.-Que la entidad.....desarrollará un programa de mentoring dirigido a.....

2.-Que la entidad.....ha proporcionado a Dña.....la información sobre el programa y fases del mismo y ha realizado una sesión específica sobre la herramienta del mentoring, aplicaciones, objetivos, beneficios esperados y las funciones dentro del proceso del mentor/a.

3.-Que Dña....ha manifestado su interés por formar parte del programa actuando en calidad de mentor/a.

4.-Que Dña.....conoce y acepta las condiciones y requisitos para formar parte del programa.

Y en su base **ACUERDAN** las clausulas siguientes

#### **PRIMERA.** Objeto del acuerdo

Por este acuerdo la entidad.....acuerda la adscripción de Dña.....al programa de mentoring.....en calidad de mentora, y como tal se compromete a realizar con la mayor diligencia las funciones que se asignan a las actuanes como mentoras en el programa

#### **SEGUNDA.** Compromiso con la coordinadora

Dña.....se compromete a realizar las sesiones planificadas en el programa y a seguir las indicaciones de la coordinadora en todo momento, a quien en su caso dirigirá las dudas o consultas que sobre aspectos del programa o sobre

la mentoría o su relación con la mentorizada puedan surgir durante su desarrollo.

#### TERCERA. Documentación

Dña....., como mentora se compromete a cumplimentar y entregar en el plazo que se indica en el programa toda la documentación requerida relativa a informes y evaluaciones de la mentoría.

#### CUARTA. Confidencialidad

La mentora se compromete a guardar confidencialidad respecto a la relación de mentoría y a los contenidos de la misma o aspectos de la mentorizada conocidos en base a la relación, así como la confidencialidad sobre los documentos de valoración o informes de mentoría los cuales entregará a la coordinadora del programa sin que la mentora pueda divulgarlos ni darlos a conocer por ningún medio.

La entidad garantiza el buen uso de dicha documentación de acuerdo con los requisitos del programa establecido

La entidad garantiza asimismo la suscripción de un acuerdo con la mentorizada con cláusula de confidencialidad respecto a la relación de mentoría y de todos los aspectos que en base a la misma haya podido conocer de la mentora y/o de su empresa, así como de todos los documentos sobre valoración de la mentoría.

Las obligaciones de confidencialidad asumidas a través del presente acuerdo comenzarán en la fecha de su firma y permanecerán en vigor mientras dure la relación entre las partes y subsistirá, una vez terminada dicha relación, por un periodo de diez 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.-Duración

La duración de este acuerdo será de ... meses, desde la fecha de su suscripción.

#### SEXTA.-Cese y Renuncia

En caso de que la coordinadora del proyecto considere incumplidos algunos de los compromisos adquiridos lo comunicará a la entidad promotora del proyecto y en su caso podrá acordarse unilateralmente por parte de la entidad el cese de la mentoría y de la suscribiente como mentora.

La mentora podrá una vez mantenida la primera sesión con la mentorizada renunciar a la mentoría por entender que el emparejamiento no resulta adecuado y si manifestara su voluntad de seguir siendo mentora se le asignará otra persona como mentorizada, comprometiéndose con el segundo emparejamiento al desarrollo de la relación de mentoría sin posibilidad de renuncia.

QUINTA.- Exención de responsabilidad

Los/as mentores/as quedan exentos/as de toda responsabilidad que pueda derivarse de sus acciones en el marco de la mentoría.

SEXTA.- Resolución de Controversias

Las controversias que puedan surgir entre mentor/a y mentorizada se somete a la decisión de la entidad.....promotora del proyecto, y en el supuesto 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 Pamplona.

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

### 3.1.2 PROTOCOLO DE ADHESIÓN DE LA MENTORIZADA

#### **ACUERDO DE ADHESIÓN COMO MENTORIZADA AL PROGRAMA DE MENTORING.....**

De una parte Dña....., mayor de edad, y DNI.....

Y de otra Dña.....en representación de la entidad (entidad organizadora y responsable del programa), mayor de edad, con DNI.....

#### **MANIFIESTAN**

1.-Que la entidad.....desarrollará un programa de mentoring dirigido a.....

2.-Que la entidad.....ha proporcionado a Dña.....la información sobre el programa y fases del mismo y ha realizado una sesión específica sobre la herramienta del mentoring, aplicaciones, objetivos, beneficios esperados y las funciones dentro del proceso como mentorizado/a.

3.-Que Dña....ha manifestado su interés por formar parte del programa y participar como mentorizada en el mismo.

4.-Que Dña.....conoce y acepta las condiciones y requisitos para formar parte del programa.

Y en su base **ACUERDAN** las clausulas siguientes

#### **PRIMERA. Objeto del acuerdo**

Por este acuerdo la entidad.....acuerda la adscripción de Dña.....al programa de mentoring.....en calidad de mentorizada, y como tal se compromete a cumplir con los requisitos y actuaciones exigidas en el programa en su desarrollo como mentorizada.

#### **SEGUNDA. Compromiso con la coordinadora**

Dña.....se compromete a asistir a las sesiones planificadas en el programa con su mentora y a seguir las indicaciones de la coordinadora en todo momento, a quien en su caso dirigirá las dudas o consultas que sobre aspectos del programa o sobre la mentoría o su relación con la mentora puedan surgir durante su desarrollo.

#### **TERCERA. Documentación**

Dña....., como mentorizada se compromete a cumplimentar y entregar en el plazo que se indica en el programa la documentación requerida relativa a valoraciones de la mentoría.

#### CUARTA. Confidencialidad

La mentorizada se compromete a guardar confidencialidad respecto a su relación de mentoría y a los contenidos de la misma o aspectos de la mentora o de su empresa conocidos en base a la relación, así como la confidencialidad sobre los documentos de valoración de mentoría los cuales entregará a la coordinadora del programa sin que la mentorizada pueda divulgarlos ni revelarlos por ningún medio.

La entidad garantiza el buen uso de dicha documentación de acuerdo con los requisitos del programa establecido

La entidad garantiza asimismo la suscripción de un acuerdo con la mentora con cláusula de confidencialidad respecto a la relación de mentoría y de todos los aspectos que en base a la misma haya podido conocer de la mentora, así como de todos los documentos sobre valoración de la mentoría.

Las obligaciones de confidencialidad asumidas a través del presente acuerdo comenzarán en la fecha de su firma y permanecerán en vigor mientras dure la mentoría y subsistirá, una vez terminada dicha relación, por un periodo de diez 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.-Duración

La duración de este acuerdo será de ... meses, desde la fecha de su suscripción.

#### SEXTA.-Cese y Renuncia

En caso de que la coordinadora del proyecto considere incumplidos algunos de los compromisos adquiridos lo comunicará a la entidad promotora del proyecto y en su caso podrá acordarse unilateralmente por parte de la entidad el cese de la mentoría y de la suscribiente como mentorizada.

La mentorizada podrá una vez mantenida la primera sesión con la mentora renunciar a la mentoría por entender que el emparejamiento no resulta adecuado, en tal caso la entidad dará por terminada la mentoría pudiendo valorar la posibilidad de asignar otra mentora si así lo solicitara la

mentorizada, esta decisión se adoptará por la entidad atendiendo al programa, posibilidades y actitud de la mentorizada.

QUINTA.- Exención de responsabilidad

Las mentorizadas quedan exenta de toda responsabilidad que pueda derivarse de sus acciones en el marco estricto de la mentoría (salvo las de confidencialidad)

SEXTA.- Resolución de Controversias

Las controversias que puedan surgir entre mentora y mentorizada se someten a la decisión de la entidad.....promotora y organizadora del proyecto, y en el supuesto 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 Pamplona.

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

## 3.2.-FICHAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### 3.2.1 FICHA DE PERCEPCIÓN DE LA MENTORA SOBRE EL DESARROLLO LAS ÁREAS POR PARTE DE LA MENTORIZADA

PERCEPCIÓN POR LA MENTORA DEL DESARROLLO POR LA MENTORADA EN LAS DISTINTAS ÁREAS	RESULTADOS EN PORCENTAJE
<b>Acción 1. Indicadores sobre el desarrollo personal</b>	
Adquisición de mayor autonomía	
Incremento de la seguridad y confianza	
Mayor autoconocimiento	
<b>Acción 2. Indicadores de mejora de las habilidades empresariales</b>	
Mejora en conocimientos sobre la empresa en general	
Mejora del conocimiento sobre gestión empresarial	
Mejora de la habilidad de planificación y toma de decisiones	
Desarrollo de la creatividad y/o mayor disposición hacia la innovación	
Mejora en la comunicación	
Mejora del conocimiento sobre estrategias de venta	
Mejora de las habilidades de negociación	
<b>Acción 3. Indicadores de género</b>	
Mayor conocimiento general sobre la situación de las mujeres en la empresa	
Identificación de dificultades por género y pautas de superación	
Mejora del conocimiento para la obtención de financiación	
Mejora de la disposición para la asunción de riesgos	
Adquisición de una perspectiva más amplia	
Mayor conocimiento de la importancia de las redes	
Reducción de la sensación de aislamiento	
Incremento de la intuición y observación de la realidad y comportamientos	
<b>Acción 4. Indicadores sobre integración empresarial</b>	
Adquisición de claves para la socialización empresarial	
Adquisición de contactos	
Conocimiento de la cultura empresarial	
Adquisición de claves para la colaboración y cooperación	
<b>Acción 5. Valoraciones generales</b>	
Desarrollo general del aprendizaje	
Desarrollo del empoderamiento	

### 3.2.2 FICHA DE EVALUACIÓN DE LA MENTORIZADA

VALORACIÓN POR LA MENTORIZADA DEL PROCESO	RESULTADOS EN PORCENTAJE (DEL 1 AL 100%)
<b>Acción 1. Indicadores sobre el desarrollo personal</b>	
Adquisición de mayor autonomía	
Incremento de la seguridad y confianza	
Mayor autoconocimiento	
<b>Acción 2. Indicadores de mejora de las habilidades empresariales</b>	
Mejora en conocimientos sobre la empresa en general	
Mejora del conocimiento sobre gestión empresarial	
Mejora de la habilidad de planificación y toma de decisiones	
Desarrollo de la creatividad y/o mayor disposición hacia la innovación	
Mejora en la comunicación	
Mejora del conocimiento sobre estrategias de venta	
Mejora de las habilidades de negociación	
<b>Acción 3. Indicadores de género</b>	
Mayor conocimiento general sobre la situación de las mujeres en la empresa	
Identificación de dificultades por género y pautas de superación	
Mejora del conocimiento para la obtención de financiación	
Mejora de la disposición para la asunción de riesgos	
Adquisición de una perspectiva más amplia	
Mayor conocimiento de la importancia de las redes	
Reducción de la sensación de aislamiento	
Incremento de la intuición y observación de la realidad y comportamientos	
<b>Acción 4. Indicadores sobre integración empresarial</b>	
Adquisición de claves para la socialización empresarial	
Adquisición de contactos	
Conocimiento de la cultura empresarial	
Adquisición de claves para la colaboración y cooperación	
<b>Acción 5. Valoraciones generales</b>	
Desarrollo general del aprendizaje	
Desarrollo del empoderamiento	

### 3.2.3 FICHA COMPARATIVA DE LA PERCEPCIÓN DE LA MENTORA CON LA VALORACIÓN DE LA MENTORIZADA EN DISTINTAS ÁREAS.

ERCEPCIÓN DE LA MENTORA DEL DESARROLLO REALIZADO POR LA MENTORIZADA	%	VALORACIÓN DE LA MENTORIZADA	%
<b>Acción 1. Indicadores sobre el desarrollo personal</b>		<b>Acción 1. Indicadores sobre el desarrollo personal</b>	
Adquisición de mayor autonomía		Adquisición de mayor autonomía	
Incremento de la seguridad y confianza		Incremento de la seguridad y confianza	
Mayor autoconocimiento		Mayor autoconocimiento	
<b>Acción 2. Indicadores de mejora de las habilidades empresariales</b>		<b>Acción 2. Indicadores de mejora de las habilidades empresariales</b>	
Mejora en conocimientos sobre la empresa en general		Mejora en conocimientos sobre la empresa en general	
Mejora del conocimiento sobre gestión empresarial		Mejora del conocimiento sobre gestión empresarial	
Mejora de la habilidad de planificación y toma de decisiones		Mejora de la habilidad de planificación y toma de decisiones	
Desarrollo de la creatividad y/o mayor disposición hacia la innovación		Desarrollo de la creatividad y/o mayor disposición hacia la innovación	
Mejora en la comunicación		Mejora en la comunicación	
Mejora del conocimiento sobre estrategias de venta		Mejora del conocimiento sobre estrategias de venta	
Mejora de las habilidades de negociación		Mejora de las habilidades de negociación	
<b>Acción 3. Indicadores de género</b>		<b>Acción 3. Indicadores de género</b>	
Mayor conocimiento general sobre la situación de las mujeres en la empresa		Mayor conocimiento general sobre la situación de las mujeres en la empresa	
Identificación de dificultades por género y pautas de superación		Identificación de dificultades por género y pautas de superación	
Mejora del conocimiento para la obtención de financiación		Mejora del conocimiento para la obtención de financiación	
Mejora de la disposición para la asunción de riesgos		Mejora de la disposición para la asunción de riesgos	
Adquisición de una perspectiva más amplia		Adquisición de una perspectiva más amplia	
Mayor conocimiento de la importancia de las redes		Mayor conocimiento de la importancia de las redes	
Reducción de la sensación de aislamiento		Reducción de la sensación de aislamiento	
Incremento de la intuición y observación de la realidad y comportamientos		Incremento de la intuición y observación de la realidad y comportamientos	
<b>Acción 4. Indicadores sobre integración empresarial</b>		<b>Acción 4. Indicadores sobre integración empresarial</b>	
Adquisición de claves para la socialización empresarial		Adquisición de claves para la socialización empresarial	
Adquisición de contactos		Adquisición de contactos	
Conocimiento de la cultura empresarial		Conocimiento de la cultura empresarial	
Adquisición de claves para la colaboración y cooperación		Adquisición de claves para la colaboración y cooperación	
<b>Acción 5. Valoraciones generales</b>		<b>Acción 5. Valoraciones generales</b>	
Desarrollo general del aprendizaje		Desarrollo general del aprendizaje	
Desarrollo del empoderamiento		Desarrollo del empoderamiento	

*4.-SESIONES DE ANÁLISIS DE LA IDEA  
DE NEGOCIO, DE COACHING Y DE  
INICIACIÓN AL MENTORING*

## *4.1.-CONTENIDO DE LAS SESIONES*

En el marco del proyecto se han mantenido 30 sesiones con 10 beneficiarias del proyecto. Con cada una de ellas de forma individual se ha realizado:

Una sesión de análisis de la idea o modelo de negocio

Una sesión de coaching

Una sesión de iniciación al mentoring

En la sesión dedicada al **análisis de la idea o modelo de negocio**

Dentro de las participantes algunas de ellas contaban con modelo de negocio, otras solo con la idea de emprendimiento, otras son empresarias noveles con dificultades por conciliación que se ven limitadas en su desarrollo por este motivo.

En los casos en los que la participante contaba con un plan de negocio o un esbozo del mismo se ha trabajado en la revisión de los aspectos que se detallan. En los casos en los que no se contaba con plan de negocio se ha comenzado el trabajo del mismo desde el inicio fijando los puntos clave.

Aspectos trabajados.

- Visión del negocio (Corto / Medio / Largo Plazo).
- Visión global de las etapas de los proyectos.
- Definición clara del producto.
- Aspectos importantes de la comercialización
- Cómo diferenciar los servicios/productos que puede ofrecer la empresa para así tratar cada uno por separado y poder priorizar su desarrollo
- Revisión de las estrategias, marketing y finanzas.
- Análisis de 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.
- Importancia de la organización de la información
- Revisión de posibles acciones con vistas al futuro, además de las ya realizadas.
- Aspectos laborales
- Revisión de objetivos y plan económico
- Posibles sectores de interés y dónde convendría centrar los esfuerzos.
- Primeros pasos en la comercialización y prospección del mercado.
- Barreras de entrada y competidores.
- Barreras de género y Posicionamiento, visibilidad y marketing.
- En los supuestos de supresión o reducción de la actividad por conciliación, al asumir el cuidado de menores o mayores, se ha trabajado la visión de género con las participantes y la búsqueda de recursos así como la revisión de la actividad de la empresa y posibles opciones.

**En la sesión de coaching** se ha trabajado con cada participante:

- La elaboración del DAFO personal.
- Conocimiento de los factores que influyen en la automotivación y autoestima
- Definir, afrontar y buscar alternativas que modifiquen el comportamiento y aumenten el desempeño
- Determinar que se va a hacer, como cuando y quien
- Establecer objetivos y metas adecuados a las posibilidades reales (sobre todo para aquellas participantes con dificultades en la conciliación)
- Analizar la realidad desde la perspectiva de género
- Incrementar la capacidad de cuestionamiento
- Descubrir y desarrollar capacidades latentes

En las sesiones de iniciación al mentoring se ha trabajado

- Que es el mentoring
- Muestra de aplicaciones y buenas prácticas
- Beneficios de la herramienta en el emprendimiento
- Diferencias entre diferentes figuras de apoyo
- Las partes en la relación de mentoring
- Requisitos de la mentorada
- Como fijar o buscar una mentora adecuada
- Trabajo inicial previo al mentoring
- Las fases del proceso.
- La evaluación y análisis

#### *4.1.-PARTICIPANTES*

Se adjuntan fichas de las participantes en las sesiones. Un total de treinta fichas, tres por cada participante, correspondientes a cada una de las sesiones realizadas