



GUÍA

MENTORING PARA EMPRENDEDORAS

MENTORÍAS CON ENFOQUE DE GÉNERO



2018

Entidad promotora y autora:

AMEDNA, Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra

Entidades colaboradoras:

Obra Social Caixa

Fundación Caja Navarra

Realización y redacción de contenidos:

Susana Labiano Bastero, Gerente de AMEDNA

Maquetación:

Lola Vicente Alzuaz, Técnica de proyectos AMEDNA

1.- Introducción	04
2.- Qué es el mentoring	08
3.- Beneficios del mentoring	11
4.- Aplicaciones del mentoring	14
5.- El mentoring en el emprendimiento femenino. Enfoque de género	18
5.1 El mentoring femenino en red	23
5.2 Mentoring y empoderamiento	25
5.3 Obstáculos de género para el emprendimiento femenino	29
6.- Figuras claves en el mentoring con enfoque de género	36
6.1 Las mentoras	37
6.2 Las mentorizadas	40
6.3 La directora/coordinadora del programa	41
7.- Nuestras mentoras	44
8.- Información útil	00
8.1 Las temáticas a abordar en la mentoría	53
8.2 Indicadores y valoración final	55
9.- Selección bibliográfica	60



1.- Introducción

El mentoring es una herramienta milenaria, desde la antigua Grecia el aprendizaje se realizaba con hombres sabios y también en la Edad Media los llamados aprendices pasaban largo tiempo con sus mentores antes de ejercer sus oficios.

Sin embargo, el mentoring como instrumento para la obtención de ventajas en el ámbito de la empresa no se implantó de modo formal y habitual hasta finales del siglo XX.

En algunos países como Estados Unidos y Canadá, el mentoring conforma ya una estrategia habitual de intervención en las empresas sin embargo en nuestro país es una estrategia todavía poco conocida y aplicada. Hace apenas unos años comenzó a implantarse en los procesos de emprendimiento y asociado sobre todo a proyectos muy vinculados a la tecnología y la innovación. En estos procesos la participación de mentores se restringía habitualmente a directivos de grandes empresas y corporaciones.

Dado el perfil que se asignaba en un principio al mentor y las características propias de los proyectos de emprendimiento más apoyados, la participación inicial de las mujeres tanto como mentoras como en el papel de mentorizadas fue muy reducida. En la actualidad los procesos de mentoría se han ido extendiendo y

ampliando su cobertura hacia todo tipo de proyectos de emprendizaje y hacia la cada vez mayor participación de mujeres en los mismos. Sin embargo, hasta ahora la aplicación del enfoque de género en los procesos de mentoría no ha sido tenido en cuenta como elemento esencial.

Desde nuestra perspectiva, las mentorías dirigidas al emprendimiento femenino deberían en todo caso contar con dicho enfoque. La mentoría es una herramienta dirigida a conseguir el fortalecimiento de la autonomía, el empoderamiento, la adquisición de conocimientos sobre la vida de un negocio a través de experiencias reales de éxito, conocimientos acerca de cómo detectar y aprovechar oportunidades y cómo superar dificultades. Difícilmente la mentoría podrá cumplir su objetivo si desde su concepción no se plantea con visión de género.

La Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra (AMEDNA) cuenta con más de veinte años de trayectoria apoyando la creación y consolidación de empresas lideradas por mujeres y la promoción de la igualdad de oportunidades. Siguiendo las indicaciones europeas orientadas hacia la promoción en la creación de empresas por parte de las mujeres y hacia la necesidad de apoyo del emprendimiento femenino con programas de refuerzo que amplíen sus posibilidades y faciliten su desarrollo y posicionamiento, fue pionera en su día en la implantación de sistemas de coaching y desde hace

algunos años en la implantación del mentoring con perspectiva de género tanto en los procesos de emprendimiento femenino como en procesos dirigidos a la inserción laboral de mujeres.

Resulta imprescindible señalar que esta labor difícilmente hubiera podido ser realizada desde la asociación sin la sensibilidad y apoyo por parte de entidades comprometidas con la igualdad y con la mejora social y empresarial. El apoyo de **Fundación Obra Social la Caixa** y **Fundación Caja Navarra** a través de su programa **innov@social** ha permitido el desarrollo de proyectos con los que se han conseguido excelentes resultados. En el marco de los mismos, se realiza esta guía con el objetivo de compartir esta buena práctica y extender su implantación en los procesos de mentoría.

Realizar también en este preámbulo una mención especial hacia la red de mentoras, mujeres empresarias pertenecientes a la red de AMEDNA, que desde un principio se han volcado con los sucesivos programas de mentoring dedicando su tiempo, experiencia y saber a otras mujeres para facilitarles el camino en el inicio de su incursión en el mundo empresarial.



2.- Qué es el mentoring

Si buscamos el origen etimológico de la palabra mentoring acudiremos al griego Mévtpw (mentor) y a la raíz men (pensar).

Mentor era el nombre del amigo de Odiseo y consejero de Telémaco en la Odisea, obra de Homero. Ulises, en la Odisea, confía a Mentor, su amigo fiel y sabio el cuidado de su hijo Telémaco ya que él debía partir a la guerra de Troya.

En el marco del Comité Económico y Social Europeo, (voz de la sociedad civil organizada en Europa), se firma la “Carta profesional del mentoring y coaching” donde se define la mentoría como “un proceso de desarrollo que puede implicar una transferencia de habilidades o conocimiento de una persona con más experiencia a una persona con menos experiencia a través del diálogo para el aprendizaje y modelos de roles, y también puede ser un aprendizaje colaborativo entre pares”.

La National Council For Voluntary Associations (Reino Unido) hace referencia a las mentorías como “aquellas relaciones mutuamente beneficiosas, sin prejuicios, organizadas por un tercero, que se desarrollan cuando individuos de manera voluntaria dan su tiempo para apoyar y alentar a otros, compartiendo experiencia y conocimiento, y que se mantienen durante un periodo de tiempo significativo”

De forma sencilla 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. Atendiendo al marco en el que se establezca: empresarial/directivo/laboral, educativo o social, y a los objetivos concretos que se traten de conseguir con el programa, contará con metodologías de desarrollo diferenciadas.

Esta guía se centra en las relaciones de mentoring formal dirigido al emprendimiento, concretamente al emprendimiento femenino.

Intervendrán generalmente dos personas (aunque pueden establecerse mentorías con más de una mentora), por una parte la mentora, que es la persona que cuenta con contrastada experiencia y que mediante la mentoría va a compartirla ampliando la visión personal y profesional de la receptora, y por otra la mentorada o mentorizada que es la persona receptora de la mentoría, interesada en adquirir o desarrollar conocimientos y habilidades que le ayuden a conseguir sus objetivos.



3.- Beneficios del mentoring

El mentoring es una valiosa herramienta con la que pueden obtenerse múltiples beneficios, de entre ellos destacamos:

- Transferencia del saber acumulado de personas con experiencia



- Interacción social con referentes



- Facilitar la incursión en un ámbito hasta el momento desconocido, el empresarial, claramente masculinizado.



- Ampliar la perspectiva y la adaptación a las circunstancias y al entorno



- Acelerar el desarrollo y el aprendizaje personal y profesional



- Fomentar la autoconfianza y el empoderamiento



- Conseguir relaciones y vínculos beneficiosos



- Aprender a detectar oportunidades



-
- Favorecer la socialización con el mundo empresarial

N]

- Promover la creatividad y la colaboración

N]

- Mejorar el rendimiento y la productividad

N]



4.- Aplicaciones del mentoring

El mentoring puede aplicarse en distintas áreas.

- Aplicado de forma interna en una empresa suele complementarse con otros programas de desarrollo personal. El mentoring “interno” puede dirigirse hacia la consecución de distintos objetivos, siendo la entrada en la organización o promoción a cargos medios o directivos lo más frecuente, también se dirige en ocasiones a fomentar el sentido de pertenencia o al desarrollo de perfiles polivalentes.
- Aplicado al emprendimiento se apoya a los/as nuevos/as emprendedores/as con mentores/as empresarios/as con experiencia, aplicándose también a personas con inquietudes emprendedoras que se encuentren en la fase inicial de análisis del proyecto empresarial previo a la creación de empresa.
- Aplicado a la inserción laboral, combinado con otros programas para la toma de contacto directa con el mercado laboral y la generación de autoestima.
- Aplicado al ámbito educativo, dirigido a que los conozcan y adquieran la experiencia de docentes de larga 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 más ocasionalmente en programas de inserción laboral hacia colectivos en riesgo de exclusión.

En este último ámbito podemos señalar como iniciativas más 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 desempleo con riesgo de exclusión del mercado laboral.

Pero quizás dentro de las aplicaciones de la metodología, el ámbito donde esta herramienta resulta más 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 (especialmente en el emprendimiento femenino) 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 con los/as empresarios/as y el mundo empresarial.



5.- El mentoring en el emprendimiento femenino. Enfoque de género

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 necesaria la incorporación del 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 ya que siguen existiendo condicionantes y barreras limitantes que impiden a las mujeres competir en condiciones de igualdad en el mundo laboral y empresarial.

El mentoring ha de programarse y desarrollarse incorporando el enfoque de género en todas sus aplicaciones. Esta es una potente herramienta para actuar en la eliminación de 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, 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 esta guía en la aplicación del mentoring dirigido 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, el predominio de las mujeres en la contratación temporal y en la contratación a tiempo parcial (5 veces más 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 (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.

La experiencia es una esencial fuente para el aprendizaje y va a tener una importante influencia en la elección de comportamientos. Ampliar la perspectiva es esencial para tener una visión adecuada y saber el cómo y dónde utilizar las capacidades y recursos.

Este es un aspecto del mentoring esencial para su aplicación en el emprendimiento femenino ya que va a permitir elevar la perspectiva, detectar las barreras y superarlas con mayor facilidad.

5.1 El mentoring femenino en red.

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 ámbito profesional 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 esa interacción social con referentes o modelos de comportamiento en un determinado ámbito. 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, el género ayuda en la identificación y superación de dificultades y barreras comunes.

La intervención de la mentora puede favorecer la autoeficacia de la mentorizada en el aprendizaje de Nuevos roles y adaptación a entornos no conocidos.

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).

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^a 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 emparejamiento 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 correcta 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 mentorizada con una red empresarial femenina va a producir un sentimiento de acogida entre iguales y el encuentro con entidades facilitadoras 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 mentorizada 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.

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 los obstáculos para las mujeres en algunos lugares son mucho más fuertes 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 muestran su mayor diferencia.

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.

5.3 Obstáculos de género para el emprendimiento femenino.

Como indicábamos en apartado anterior, en nuestro país, la situación de las mujeres en el empleo refleja una desigualdad evidente. La segregación vertical, es decir subrepresentación de las mujeres en puestos directivos y en la toma de decisiones y la generación de opinión, la segregación horizontal con infrarrepresentación en determinadas áreas o sectores, y la brecha salarial de género son algunas de sus manifestaciones.

Esta desigualdad se manifiesta también claramente 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 alrededor de 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) y se concentran en las pymes y micropymes.

Entre otras, las barreras de género que conforman las dificultades que las mujeres empresarias encuentran para la creación y consolidación de sus empresas pueden señalarse:

- 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 digno 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 y prefieren la forma jurídica de persona física (al contrario que los hombres), no son favorables a incurrir en deudas innecesarias. Optan en su mayoría por establecer empresas de propiedad individual, pequeños negocios 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 pertenecen al 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 la gran mayoría 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 ajena 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.

Identificar las barreras de género resulta imprescindible para establecer procesos o programas de apoyo al emprendimiento femenino. El mentoring con enfoque de género atiende a estas dificultades además de a las propiamente empresariales ya que en la mayoría de las ocasiones las mujeres emprendedoras han de enfrentarse a todas o algunas de estas barreras a lo largo de su vida empresarial.

En la Resolución del Parlamento Europeo de 19 de enero de 2016 sobre factores externos que representan obstáculos para el emprendimiento de las mujeres europeas (Diario Oficial de la Unión Europea de 12 de enero de 2018) se establecen hasta treinta considerandos referidos a las desigualdades de género existentes para el emprendimiento femenino,

estableciendo 39 líneas de acción o recomendaciones a los Estados miembros para que impulsen acciones dirigidas a disminuir estos obstáculos o eliminarlos.

Entre estas recomendaciones destacamos algunas de ellas:

- Se solicita a los Estados miembros a que presenten estrategias concretas para fomentar la cultura emprendedora de las mujeres teniendo en cuenta sus necesidades, motivaciones y condiciones en lo que respecta a la eliminación de estereotipos de género, así como a los distintos estilos de dirección y liderazgo y a las nuevas formas de organización y gestión de empresas.

- Solicita que se garantice la plena integración de la dimensión de género en todas las políticas futuras en el ámbito del emprendimiento

- Pide a los Estados miembros que aprueben programas de acompañamiento, apoyo y asesoramiento a las mujeres emprendedoras

- Solicita que se intensifique la lucha contra los estereotipos de género y que se adopten medidas para luchar contra los estereotipos sobre las peculiaridades y aptitudes de los hombres y de las mujeres que aún persisten en ciertos sectores.

-
- Se realizan tres solicitudes acerca de la eliminación de barreras que dificultan e incluso impiden el emprendimiento de las mujeres por la asunción por éstas del peso de la conciliación laboral y familiar y hace hincapié en la necesidad del cambio en la asignación de roles de hombres y mujeres en la sociedad, en el mundo laboral y en la familia.
 - Se destaca la importancia de la información y las redes señalando en ocho puntos la importancia de las redes europeas de mujeres empresarias, la necesidad de inversión en el potencial digital, facilitar apoyo económico y fiscal, favorecer las redes y compartir las mejores prácticas, tutorías, modelos femeninos y ayuda entre pares para el apoyo a emprendedoras.
 - Dedicar once puntos al acceso a la financiación recomendando la elaboración de mapas de ayuda para el apoyo al emprendimiento de las mujeres, la supervisión de la integración de la perspectiva de género a la hora de asignación de fondos, y fomentar acciones para prestar asistencia y asesoramiento a aquellas mujeres que deciden convertirse en empresarias.
 - Establece seis recomendaciones en materia de educación y formación para el emprendimiento de mujeres.

-
- Realiza tres solicitudes para el apoyo del emprendimiento social femenino.



6.- Figuras claves en el mentoring con enfoque de género

En el proceso de mentoría intervienen tres figuras claves: la mentora, la mentorizada y la directora o coordinadora del programa.

Si bien el mentoring se articula y desarrolla en principio en beneficio de la mentorizada, ésta es una herramienta que reporta efectos positivos en todas las partes que intervienen en el proceso.

6.1 Las mentoras

Se hace referencia a la figura del mentor en femenino ya que como se ha indicado los condicionantes de género aconsejarían que la mentoría a mujeres emprendedoras se realizara por mujeres empresarias ya que en la transmisión de su experiencia y saberes incorporarán dicha perspectiva.

Indudablemente que un mentor podrá realizar un proceso de mentoría con enfoque de género atendiendo a las indicaciones señaladas para su implementación, sin embargo, el pilar de la mentoría se sustenta en la transmisión experiencial y desde este punto de vista se realiza la recomendación.

Las mentoras han de ser profesionales con dilatada experiencia, expertas y capaces de transmitir sus saberes.

Son personas abiertas y colaborativas, altruistas y comprometidas con la sociedad. Por lo general mujeres posicionadas que no temen los retos y que encuentran en la mentoría una herramienta para contribuir con su responsabilidad social y empresarial.

Las mentoras abren caminos desde y hacia la igualdad y favorecen el progreso apoyando nuevos proyectos y a las personas que los lideran.

Las mentoras motivan, escuchan, transmiten, refuerzan, empoderan, conducen a la reflexión, acercan la realidad empresarial, incrementan la capacidad de cuestionamiento, amplían oportunidades y ayudan en la fijación valores y visión de las mentorizadas.

Pero a su vez, las mentoras también consiguen beneficios positivos en la relación de mentoría al compartir ideas, conocer nuevos proyectos, actualizar conocimientos y desarrollar nuevas habilidades.

La mentora ha de tener capacidad y el tiempo marcado por el programa para dedicarle a su mentorizada y realizar la mentoría incluyendo el enfoque de género.

Dentro del proyecto bajo cuyo marco se realiza esta guía, el proyecto **Mujer Emprende**, promovido por **AMEDNA**, **Fundación Obra Social la Caixa** y **Fundación Caja Navarra**, se ha creado una marca específica para el reconocimiento a las mentoras con el propósito de prestigiar la labor que realizan y ser referente para otras. A la marca propia, también diseñada dentro del programa, que acredita la realización de la mentoría con enfoque de género se incluye el texto de “**MENTORA RECONOCIDA**”.



6.2 Las mentorizadas

Las emprendedoras mentorizadas son profesionales con proyectos de emprendimiento que desean adquirir conocimientos útiles para el desarrollo de su nueva etapa. Son personas preparadas cargadas de ilusión y que quieren aumentar sus conocimientos y oportunidades.

Las mentorizadas deben contar con:

- Una actitud positiva para extraer todo el potencial que les brinda la mentoría.
- Interés por mejorar y avanzar con éxito.
- Capacidad de reflexión y escucha.
- Objetivos claros.

La mentorizada no ha de tener una específica formación académica. Toda emprendedora que cuente con las características señaladas podrá ser mentorizada.

Los programas de mentoring pueden apoyarse con programas previos de formación o coaching que ayuden a la emprendedora a la identificación de su DAFO

personal, establecer objetivos y metas y descubrir y desarrollar capacidades.

6.3 La directora/coordinadora del programa

La figura de la dirección/coordinación de los programas de mentoring en red con enfoque de género adquiere una gran relevancia tanto en el diseño del programa como en la realización de los emparejamientos, el seguimiento del desarrollo y la evaluación.

La dirección/coordinación de los programas de mentoring con enfoque de género habría de asumirse por personas que cuenten con la preparación necesaria no solo en cuanto al conocimiento del mundo empresarial y del emprendimiento sino también con formación en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

En los procesos de mentoring para el emprendimiento femenino la programación habrá de realizarse valorando la necesidad de realizar sesiones iniciales previas dirigidas de forma separada a mentoras y mentorizadas, preferentemente individualizadas, en las que el/la coordinadora de los programas facilite el conocimiento

de la herramienta y la incorporación del enfoque de género en el proceso.

Estas sesiones además permitirán a la directora/coordinadora valorar expectativas de las mentorizadas y distintos posicionamientos y establecer los emparejamientos más adecuados.

La coordinadora:

- Informará o formará (si fuera necesario) a mentoras y mentorizadas en el conocimiento del mentoring y en igualdad de oportunidades a fin de incorporar en la herramienta de forma adecuada el enfoque de género.

- Establecerá los tiempos fijados para la mentoría y duración de las sesiones

- Realizará los emparejamientos entre mentoras/mentorizadas

- Fijará los indicadores del programa. Se incluirán dentro de los mismos y de forma diferenciada de los indicadores sobre conocimientos y habilidades empresariales adquiridas, y los indicadores específicos de género.

-
- Facilitará a las mentoras temáticas a abordar por la mentora en su relación de mentoría
 - Realizará el seguimiento de las mentorías y proporcionará a las mentoras los documentos de apoyo que se requieran.



7.- Nuestras mentoras

AMEDNA cuenta con una importante red de mentoras que han realizado mentorías tanto en programas de emprendimiento femenino como de inserción laboral de mujeres.

Incorporamos en la guía tan solo aquellas participantes como mentoras dentro del programa **Mujer Emprende 2017**



Mentora

Mª Victoria Vidaurre

Directora, Residencia Universitaria Riquelme



Mentora

Ainhoa Urretagoiena

Empresaria, Bainoa Coaching



Mentora

Amaya Villanueva

Gerente, Asociación de Comerciantes del Ensanche



Mentora

Ana Martínez Tanco

Socia-directora, Martan, autoescuela de maquinaria



Mentora

Cristina Sotro

Socia directora, Klammer Business Centers



Mentora

Estela Gómez

Empresaria, New Essentials



Mentora

Paqui Fernández

Socia directora, Escuela de Baile y Danza Le Bal.



Mentora
Marcela Vega
Gerente, Calicrates



Mentora
María Sanz de Galdeano
Coordinadora, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra



Mentora
Mercedes Lezaun
Empresaria, Lefer



Mentora
Isaura Fernández
Empresaria, Gestión de Servicios Turísticos



Mentora

Isabel Rico

Profesional en comunicación y técnicas de venta



Mentora

Susana Frommkntech

Gerente, Mercado Santo Domingo



Directora/Coordinadora del programa. Mentora

Susana Labiano Bastero

Gerente Asociación Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra

Algunos testimonios de las mentorías realizadas en esta edición.

En el proyecto Mujer emprende de este año han participado 14 mentoras realizando 17 procesos de mentoría. El éxito de los procesos se refleja en la satisfacción de las mentorizadas, algunas de ellas aportan sus testimonios como:

- “Las mentorías me han ayudado a poner en valor mis aptitudes profesionales, pero también a compartir mis miedos, dudas e inquietudes. Salgo al mundo laboral motivada e ilusionada con mi proyecto empresarial”. Raquel Gómez Salvatierra, Redonda.
- “Mi mentoría ha sido el impulso final que necesitaba. Ha sido el contacto real con el mercado laboral”. Maite Querejeta, Decoración-Interiorismo, Home Staging.
- “La mentoría ha sido crucial en mi proceso, me ha dado enfoque para definir el tipo de cliente y me ha aportado apoyo y orientación plena” Pilar Martínez Conesa, El Pilar del Coaching.

-
- “Mi mentora me ha aportado una guía muy valiosa de orientación en el camino a seguir, positivismo y fuerza”. Kontxi Sánchez, Centro formación en tecnologías.
 - “Las horas pasadas con mi mentora han sido muy valiosas. Desde su amplia experiencia en me ha ayudado a entender que en esta bendita locura que supone emprender, siempre hay que tener la cabeza en el cielo y los pies en el suelo”. Paloma Guijarro Montero, Miss Brideside Bodas y Organización de Eventos.
 - "Las mentorías han sido el "broche final" a todo lo aprendido durante el programa de formación y me han ayudado a darle forma a mi proyecto. De mi mentora, destacaría su experiencia, su generosidad, su entusiasmo y su implicación.” Marijo Waliño, Enkuentra coaching y formación.
 - “Las sesiones de mentoría me han ayudado a fijar objetivos específicos y, lo que es más importante, alcanzables. Además, conocer su experiencia personal en diferentes sectores ha sido de gran ayuda no solo a nivel personal sino también para mi proyecto”. Sara Ramos, Tres Pajaritas.

-
- "Mi mentora me hizo valorar el camino y el esfuerzo realizados hasta el momento para darme el empujón de afrontar con fuerza un futuro prometedor" Lorea Urabayen, Teseo Navarra, Servicios de Terapia Ocupacional y Trabajo Social.
 - "Mi experiencia con mi mentora ha sido muy positiva. Destaco su fuerza, experiencia como emprendedora y claridad y enfoque hacia objetivos. después de las mentorías sentía que podía conseguir todo aquello que me propusiera" Arantza Gómez del Cerro, Amatxo Maitia
 - "Quiero agradecer a mi mentora las pautas para reflexionar y poner en marcha aspectos de mi negocio que no había contemplado" Edurne Gárate, Mundo Edurne.



8.-Información útil

8.1 Temáticas a abordar en la mentoría

La mentoría se basa en conversaciones de la mentora con su mentorizada.

En la primera toma de contacto es conveniente la firma de un breve acuerdo entre las partes que garantice la confidencialidad.

La mentora dispondrá de información previa de la mentorizada, de su CV y de la idea de negocio que quiere emprender.

El planteamiento de las temáticas a tratar en la mentoría responderá a objetivos concretos marcados previamente. La coordinadora del programa podrá facilitar a cada mentora temáticas concretas en atención a objetivos específicos de cada mentorizada o ser la propia mentora la que, una vez conocidos los objetivos de la emprendedora, seleccione las temáticas a abordar.

Algunas de las temáticas pueden centrarse en:

- Exponer la trayectoria profesional de la mentora y la trayectoria de la empresa informando de aspectos como la cultura y valores, actividad,

política de recursos humanos, marketing...etc., indicando las distintas etapas o situaciones vividas.

- Exponer la situación del mercado, desde el punto de vista empresarial y de género, enfocado en el territorio de actuación.
- Reflejar los procesos de formación de la mentora y aspectos que hubiera trabajado en habilidades sociales y su importancia para la mejora personal y profesional.
- Explicar la gestión de la empresa y política de ventas
- Estrategias utilizadas para la adquisición y gestión de contactos
- Exponer los condicionantes de género de la mentora (situación de las mujeres en el sector, tipo de liderazgo asumido, conciliación laboral y familia etc.) y herramientas utilizadas para su resolución.
- Dar a conocer la dedicación al trabajo, la responsabilidad asumida, los problemas a los que se enfrenta día a día, la importancia de la planificación y de la toma de decisiones

-
- Explicar los beneficios de las redes a las que pertenece la mentora y la importancia del no aislamiento.
 - Exponer la experiencia en la asunción de riesgos y el logro de la autonomía.

8.2 Indicadores y valoración final

La implantación de indicadores en la mentoría es un factor importante para la evaluación tanto por parte de la mentora como de la mentorizada del resultado del proceso y la mejora producida con el mismo.

Los indicadores nos permitirán medir la evolución, mediante la comparación inicial y final de las diferentes variables.

Los indicadores, tanto los referidos a la adquisición de capacidades y habilidades en la empresa como aquellos referidos al género deberán seleccionarse en la planificación de la mentoría. Podrán seleccionarse por la directora/coordinadora del programa o bien podrán ser elegidos por la mentora y mentorizada al inicio de la relación.

Dependiendo de la duración establecida para la mentoría se podrán establecer distintas metodologías.

En mentorías de corta duración podrá realizarse al finalizar la misma una valoración por la mentora y por la mentorizada sobre cada uno de los indicadores para evaluar la mejora obtenida en el proceso.

En mentorías más dilatadas será conveniente la realización inicial e individual por parte de la mentora de una valoración de las variables según su percepción inicial de la mentorizada y posteriormente contrastará la valoración inicial con la valoración previa a la finalización del proceso (con valoraciones e informes intermedios si lo considerara conveniente).

Por su parte la mentorizada realizará la misma labor para comprobar su evolución. Resultará muy útil antes de la finalización de la mentoría la puesta en común y contraste de las valoraciones para fijar aquellos aspectos en los que han de concentrarse las sesiones finales.

Como posibles indicadores pueden señalarse:

Indicadores generales

- Mejora de conocimientos sobre el mercado.

-
- Mejora de conocimientos sobre la empresa en general.
 - Adquisición o ampliación en la identificación de sectores de interés.
 - Adquisición de habilidades respecto a la toma de decisiones.
 - Adquisición de mayores habilidades de negociación.
 - Mejora en el conocimiento de claves para la colaboración y cooperación.
 - Adquisición de contactos.
 - Mejora de la disposición hacia la creatividad y la innovación.
 - Mejora del conocimiento de estrategias y acciones comerciales efectivas.
 - Mejora del conocimiento de estrategias para el posicionamiento y visibilidad.
 - Adquisición de habilidades para la motivación de equipos.
 - Mejora de las habilidades de comunicación.

-
- Mejora sobre la visión del negocio.
 - Incremento de la capacidad de reflexión e importancia de la planificación.

Indicadores referidos al género:

- Adquisición de mayor autonomía.
- Incremento de la seguridad y confianza.
- Mayor conocimiento general sobre la situación real de las mujeres en el mundo empresarial.
- Incremento de la capacidad de analizar la realidad desde la perspectiva de género.
- Identificación de barreras de género.
- Adquisición de herramientas para la afrontar las desigualdades.
- Incremento de la capacidad de cuestionamiento.
- Incremento de la capacidad de adaptación.
- Mejora del conocimiento para la obtención de financiación y de disposición para la asunción de riesgos.
- Mejora en el conocimiento de los factores que influyen en la automotivación y autoestima.

-
- Mayor conocimiento de las redes profesionales femeninas.
 - Reducción de la sensación de aislamiento.
 - Incremento de habilidades para la socialización empresarial.
 - Incremento de la intuición y observación de la realidad.

Para la valoración final de la mentoría es recomendable que la mentora realice un informe en el que además de las mejoras percibidas por ella y por la mentorizada en torno a las variables prefijadas, se anoten también aspectos sobre la actitud en el proceso, posibles sugerencias de mejora al mismo, una valoración general del aprendizaje, instrumentos utilizados en la mentoría - videos, visita de la empresa, visita a ferias, recomendaciones- etc. Del mismo modo se sugiere también recoger la impresión global de la mentorizada y el avance experimentado.



9.-Selección bibliográfica

-
- Carr, Rey: Alcanzando el futuro, el papel de la mentoría en el nuevo milenio, 1997.
 - Curbelo, José Luis: El arte de emprender, 2007.
 - De Miguel, María Luisa: El mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y socialización de las empresas noveles. Tesis de Máster de género y diversidad, 2010.
 - Diario oficial de la Unión Europea: Resolución del Parlamento Europeo, 2016.
 - Luthans, Fred: Comportamiento organizacional, 2008.
 - Maggison, David: Mentoring in action, a practical guide for managers, 1995.
 - Rodríguez, Julio: Mentoring para emprendedores, 2012.
 - Sánchez Apellaniz, Mercedes: Mujeres, dirección y cultura organizacional, 1997.
 - UNIFEM: Mentoring y empoderamiento femenino, 2016.



Mentoría con enfoque **de género**