



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
1. COMPRENDER EL PAPEL DEL TUTOR.....	3
1.1 La tutoría para emprendedores de segunda oportunidad y su necesidad.....	3
1.2 Competencias y responsabilidades de un mentor para emprendedores de segunda oportunidad.....	9
2. LA TUTORÍA EN LA PRÁCTICA.....	14
2.1. Etapas clave del proceso de tutoría para emprendedores fracasados y ex emprendedores.....	14
2.2. Orientación para un enfoque psicológico enfático.....	16
2.3. Detectar los retos.....	17
2.4. Orientar y superar retos.....	19
2.5. Etapas clave del proceso de tutoría para emprendedores fracasados y ex emprendedores.....	22
3. MODELOS Y ENFOQUES DE TUTORÍA.....	23
3.1. Exploración de modelos eficaces de tutoría para emprendedores fracasados y ex emprendedores.....	23
3.2. Abordar el estigma del fracaso en el espíritu empresarial de segunda oportunidad... 26	
3.3. Un marco para el éxito de las sesiones de tutoría.....	27
3.4. Lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer para ser mentor de emprendedores fracasados y ex-emprendedores.....	30
4 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PRÁCTICAS.....	33
4.1 Cómo deben llevarse a cabo las sesiones de tutoría.....	33
4.2 La aplicación de ZOOM y Skype para las sesiones de tutoría.....	37
5 EVALUACIÓN E IMPACTO.....	40
5.1 Cómo evaluar el impacto de la tutoría empresarial de segunda oportunidad.....	40
5.2 Orientación sobre cómo medir la eficacia de la tutoría y hacer un seguimiento de los progresos de los tutelados.....	42
5.3 La importancia de la evaluación continua y el ajuste del proceso de tutoría para garantizar su eficacia.....	47
6 CASOS PRÁCTICOS Y EJEMPLOS.....	49
6.1 Explorar y aprender de las historias con un buen final.....	50
6.1.1. Steve Jobs.....	50
6.1.2. Henry Ford.....	51
6.1.3. Walt Disney.....	52
6.1.4. D. Jack Ma.....	53
6.1.5. Stephen Hawking.....	55
CONCLUSIÓN.....	58
REFERENCIAS.....	59





INTRODUCCIÓN

En el ámbito del espíritu empresarial de segunda oportunidad, el papel de un mentor es crucial. El *Manual para ser un mentor para emprendimiento de segunda oportunidad*, elaborado en el marco del proyecto Erasmus+ **G2C - Give Them a Second Chance (Dales una segunda oportunidad)**, subraya la profunda importancia de los mentores a la hora de capacitar a los aspirantes a emprendedores que tratan de recuperarse de los contratiempos y emprender un nuevo viaje hacia el éxito.

Los mentores son la clave para liberar el potencial de estas personas, ofreciéndoles orientación, apoyo y experiencia para ayudarles a superar los retos que puedan encontrar. Su papel va mucho más allá de impartir conocimientos y habilidades; se convierten en un aliado de confianza, un motivador y una fuente de inspiración.

Al compartir sus experiencias, las lecciones aprendidas y los conocimientos adquiridos en su propio viaje empresarial, los mentores ofrecen una sabiduría inestimable a quienes empiezan de nuevo. El impacto de su orientación puede ser transformador, ya que ayuda a los alumnos a perfeccionar sus ideas empresariales, desarrollar estrategias sólidas y superar obstáculos que pueden haberles frenado en el pasado.

Uno de los aspectos fundamentales de la función del mentor es establecer una relación de confianza con los alumnos. Esta conexión sienta las bases de una comunicación abierta, creando un espacio seguro en el que los alumnos se sienten cómodos compartiendo sus aspiraciones, retos y temores. Al fomentar esta relación, los mentores proporcionan el sistema de apoyo necesario para que los alumnos prosperen.

Este manual dotará a los mentores de marcos y enfoques de mentoría de eficacia probada diseñados para maximizar su efectividad. Desde el establecimiento de objetivos alcanzables y la aportación de comentarios constructivos hasta el fomento de la resiliencia y la inculcación de una mentalidad de crecimiento, serán capaces de poseer las herramientas necesarias para empoderar a los emprendedores de segunda oportunidad a lo largo de su trayectoria.

Además, el manual ofrece una visión de casos prácticos, así como ejemplos de experiencias exitosas de tutoría en el contexto de la iniciativa empresarial de segunda oportunidad.





1. COMPRENDER EL PAPEL DEL TUTOR

En el mundo empresarial, las historias de éxito suelen acaparar la atención, mientras que las de fracaso se ocultan y se perciben como símbolos de derrota. Sin embargo, al adoptar la filosofía de la segunda oportunidad empresarial, reconocemos que el fracaso no es un callejón sin salida, sino más bien un valioso maestro, un peldaño hacia el éxito final. El viaje de un emprendedor de segunda oportunidad, antes envuelto en la incertidumbre y el miedo, se ve como un camino de resiliencia, aprendizaje y crecimiento. En este viaje es fundamental el papel del mentor, un guía que guía al emprendedor a través de las complejidades de empezar de nuevo.

Este capítulo pretende introducir a los lectores en el corazón de la tutoría para emprendedores de segunda oportunidad, una relación única y crucial que capacita y equipa a los emprendedores para dar un segundo salto al mundo empresarial. Exploraremos la importancia de esta relación de tutoría, las habilidades y funciones clave que debe encarnar un mentor y por qué esta forma de tutoría es especialmente crucial para los emprendedores fracasados y los ex-emprendedores. Al

dotar a los profesionales de los conocimientos y habilidades necesarios, pretendemos crear un ecosistema de apoyo en el que los mentores puedan guiar eficazmente a los emprendedores fracasados y ex emprendedores, convirtiendo los fracasos pasados en éxitos futuros y fomentando una cultura de resiliencia, aprendizaje y crecimiento.



1.1 La tutoría para emprendedores de segunda oportunidad y su necesidad

El espíritu empresarial está ampliamente reconocido como un catalizador crítico para la expansión económica. Sin embargo, la mayoría de las iniciativas destinadas a inspirar y educar a los emprendedores se han centrado tradicionalmente en los recién llegados y en los jóvenes entusiastas de los negocios. Sin embargo, los datos revelan que casi el 50% de las nuevas empresas fracasan en un plazo de cinco años. Los ex-emprendedores se encuentran a menudo en circunstancias difíciles, enfrentándose a





obstáculos tanto desde el punto de vista psicológico como social. En consecuencia, la tutoría se considera un proceso vital que puede proporcionar una atmósfera más favorable a las personas que emprenden su segundo viaje empresarial y carecen de formas adecuadas de apoyo.

La tutoría para emprendedores de segunda oportunidad es un mecanismo de apoyo especializado diseñado específicamente para quienes han navegado previamente por las turbulentas aguas del espíritu empresarial, pero se han encontrado con reveses o fracasos en sus empresas. No se trata simplemente de dar consejos; se trata de ofrecer una orientación personalizada a estos emprendedores, ayudándoles a descifrar sus experiencias pasadas, a aprender de sus errores y a prepararse para aventurarse de nuevo en el mundo empresarial con renovada confianza y vigor.

Los emprendedores de segunda oportunidad suelen enfrentarse a emociones complejas, como la duda en sí mismos, el miedo al fracaso repetido y la pérdida de confianza. También pueden enfrentarse a retos prácticos como reveses financieros, relaciones comerciales dañadas o una reputación empañada. Aquí radica la necesidad y el valor de un mentor: un guía experimentado que pueda ayudar al emprendedor a superar estos retos, proporcionándole tanto apoyo emocional como consejos prácticos.

A continuación se exponen varias razones por las que es necesaria la tutoría para los emprendedores de segunda oportunidad:

Aprender de las experiencias pasadas

En el ámbito de la iniciativa empresarial, el dicho de que "aprender a través de la experiencia es la forma más eficaz" tiene un significado importante. Los fracasos, los contratiempos y los retos encontrados en una empresa anterior a menudo sirven como ricos depósitos de aprendizaje. Cuando se contemplan desde una perspectiva constructiva, estas experiencias pueden ser potentes catalizadores de crecimiento y mejora. Los mentores desempeñan un papel fundamental a la hora de ayudar a los emprendedores de segunda oportunidad a navegar por este proceso de aprendizaje, ya que pueden ayudarles a reflexionar sobre sus proyectos empresariales anteriores, comprender qué les llevó al fracaso y extraer importantes lecciones de estas experiencias.





La reflexión es un primer paso fundamental para aprender de las experiencias. Implica revisar el recorrido del emprendedor, desde la concepción inicial de la idea hasta el momento del fracaso. Los mentores facilitan este proceso formulando preguntas que animan a los emprendedores a pensar en profundidad sobre sus decisiones, estrategias y acciones pasadas. Este proceso reflexivo no pretende quedarse en el pasado, sino comprenderlo mejor e identificar lo que se podría haber hecho de otra manera.

Una vez concluida la fase de reflexión, los mentores ayudan a los emprendedores a examinar las razones del fracaso. Esto puede abarcar el examen de diferentes aspectos de la empresa, como el modelo de negocio, el estudio de mercado, la gestión financiera, el liderazgo, la dinámica de equipo, las relaciones con los clientes, la calidad del producto o servicio y otros aspectos relevantes. El objetivo principal es determinar con precisión los errores, errores de cálculo o descuidos que han influido en el fracaso de la empresa.

Recuperar la confianza

Recuperar la confianza es una empresa importante en el camino de los emprendedores de segunda oportunidad. El fracaso, en cualquier aspecto de la vida, puede afectar profundamente a la autoestima de un individuo y a su sentido del valor personal.

En el contexto de la iniciativa empresarial, el fracaso de una empresa puede crear un sentimiento generalizado de duda sobre las propias capacidades, habilidades y potencial de éxito en el futuro. Puede hacer que los emprendedores cuestionen su capacidad de decisión, sus dotes de liderazgo o incluso su visión original. Aquí es donde el papel de los mentores adquiere un valor incalculable.

Los mentores actúan como una luz que guía, ofreciendo seguridad, ánimo y validación, ayudando a reconstruir la dañada confianza de los emprendedores. Su papel va más allá de ofrecer palabras reconfortantes; implica un enfoque global para restablecer la confianza del emprendedor en su propio potencial.

Uno de los aspectos clave de este proceso de recuperación de la confianza es la capacidad del mentor para ayudar a los emprendedores a reconocer sus puntos fuertes y capacidades inherentes. Los mentores, con su experiencia y perspectiva objetiva, a menudo pueden ver los talentos y habilidades de los emprendedores que





éstos podrían ser incapaces de reconocer debido a su reciente fracaso. Recuerdan a los emprendedores sus éxitos pasados, sus habilidades únicas y su potencial de crecimiento y aprendizaje. Este proceso ayuda al emprendedor a pasar de sus reveses a sus puntos fuertes, fomentando un sentimiento de seguridad en sí mismo y aumentando su autoestima.

Otro elemento significativo del papel del mentor es el estímulo. Los mentores asumen el papel de animadores de los emprendedores, inspirándoles para que retomen el camino empresarial y afronten sus retos. Animar a los emprendedores a asumir riesgos calculados, a perseguir sus sueños empresariales y a creer en su capacidad para tener éxito. Ofrecen un entorno de apoyo en el que los emprendedores se sienten libres para explorar, experimentar y expresar sus ideas sin miedo a ser juzgados o criticados.

Además, los mentores ofrecen validación reconociendo y afirmando los sentimientos de decepción, frustración o miedo del emprendedor, reconociendo que tales emociones son una reacción normal al experimentar el fracaso. Además, también pueden ayudar a validar los esfuerzos del emprendedor, su resistencia y el valor que necesitó para embarcarse en el viaje empresarial en primer lugar. Esta validación ayuda a los emprendedores a aceptar su fracaso pasado como parte de su viaje y no como una característica definitoria de su potencial empresarial.

Desarrollar la resiliencia

La resiliencia, la capacidad de recuperarse rápidamente de las dificultades, se convierte en un rasgo esencial para cualquier emprendedor. Esto es especialmente cierto para los emprendedores de segunda oportunidad, que ya se han enfrentado a la difícil realidad de una empresa fracasada. Los mentores desempeñan un papel clave a la hora de ayudar a estos emprendedores a desarrollar y reforzar esta resiliencia, dotándoles de las herramientas necesarias para afrontar futuros retos con resiliencia.

Los mentores pueden proporcionar a los emprendedores de segunda oportunidad estrategias para gestionar eficazmente los contratiempos. Estas estrategias pueden incluir técnicas de resolución de problemas, marcos de toma de decisiones o incluso formas de replantear los retos como oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Los mentores ayudan a los emprendedores a comprender que los reveses no son





definitivos, sino que forman parte del viaje empresarial. Les enseñan a ver los reveses no como indicadores de su incompetencia, sino como oportunidades para aprender, adaptarse y crecer.

Gestionar eficazmente el estrés es otro elemento vital para cultivar la resiliencia. Las presiones y ansiedades asociadas a la gestión de una empresa pueden ser abrumadoras, sobre todo para los emprendedores que ya han experimentado el fracaso. Los mentores pueden ayudar a los emprendedores a desarrollar técnicas de gestión del estrés, como prácticas de atención plena, habilidades de gestión del tiempo o incluso estrategias de conciliación de la vida laboral y familiar. Mediante la adquisición de técnicas eficaces de gestión del estrés, los emprendedores pueden mantener su concentración y productividad, incluso en situaciones difíciles.

Además, los mentores pueden ayudar a los emprendedores de segunda oportunidad a mantener su determinación y motivación. Sirven como fuente de inspiración, compartiendo a menudo sus propias experiencias de superación de la adversidad y persistencia en tiempos difíciles. Estas experiencias compartidas deben verse como un poderoso recordatorio de las posibilidades de éxito a pesar de las dificultades. Recuerdan a los emprendedores que toda persona de éxito se ha enfrentado a fracasos y reveses, y que la clave del éxito no reside en evitar estos retos, sino en perseverar a través de ellos.

Orientación y asesoramiento

Una parte indispensable del papel del mentor en el apoyo a los emprendedores de segunda oportunidad es proporcionar orientación y asesoramiento prácticos. Aprovechando sus propias experiencias, su sabiduría acumulada y su pericia en la materia, los mentores pueden compartir conocimientos y perspectivas de incalculable valor, derivados de sus experiencias y pericia personales, sobre diversos aspectos de la gestión de una empresa. Esta orientación y estos consejos no son abstractos ni teóricos, sino que se basan en realidades prácticas, por lo que son directamente aplicables al viaje del emprendedor.

Un área esencial en la que los mentores pueden ofrecer orientación es en la comprensión de las tendencias del mercado. Pueden compartir sus conocimientos sobre la dinámica del mercado, la evolución de las necesidades y los comportamientos de los clientes, el panorama competitivo, etc. Esta comprensión es importante para

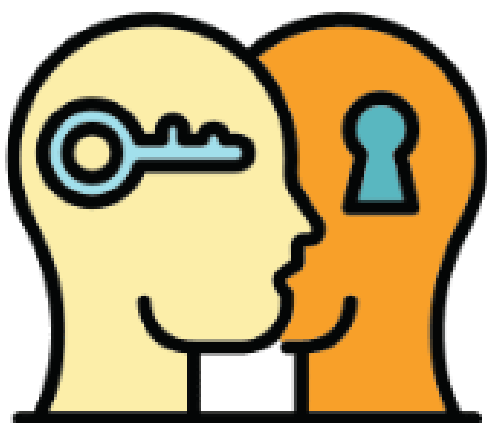




que los emprendedores posicionen su producto o servicio, identifiquen su público objetivo y elaboren sus estrategias de marketing y ventas. Este conocimiento es importante para que los emprendedores posicionen su producto o servicio, identifiquen su público objetivo y elaboren sus estrategias de marketing y ventas.

Los mentores también pueden asesorar sobre estrategias empresariales. Esto podría incluir orientación sobre el diseño del modelo de negocio, la eficiencia operativa, las estrategias de ampliación o incluso la innovación y la diferenciación. Al compartir sus ideas y perspectivas, los mentores pueden ayudar a los emprendedores a tomar decisiones estratégicas que mejoren la competitividad y el potencial de crecimiento de

su empresa.



Además, pueden orientar a los emprendedores sobre presupuestos, gestión de tesorería, recaudación de fondos y planificación financiera. Esta orientación es especialmente importante para los emprendedores de segunda oportunidad que pueden haber tenido problemas de mala gestión financiera en su empresa anterior.

Los mentores proporcionan un espacio seguro para que el emprendedor exprese sus ideas, aporte soluciones y ponga a prueba sus suposiciones. Gracias a sus comentarios constructivos, los mentores pueden ayudar a los emprendedores a perfeccionar sus ideas y desarrollar un plan de negocio sólido y viable. Desafían el pensamiento del emprendedor, animándole a considerar diferentes perspectivas, anticiparse a los posibles retos e idear soluciones eficaces.

Por último, la orientación y el asesoramiento proporcionados por los mentores van más allá del mero intercambio de información; se trata de capacitar a los emprendedores para que tomen decisiones con conocimiento de causa, resuelvan problemas con eficacia y mejoren continuamente sus prácticas empresariales. Los mentores pueden contribuir significativamente a mejorar la capacidad de toma de decisiones del emprendedor, su pensamiento estratégico y su perspicacia empresarial en general, aumentando así la probabilidad de éxito en su segundo camino empresarial.





1.2 Competencias y responsabilidades de un mentor para emprendedores de segunda oportunidad

La eficacia de la tutoría en la iniciativa empresarial de segunda oportunidad depende en gran medida de las competencias, funciones y responsabilidades clave que asuma el mentor. El papel del mentor es polifacético y abarca responsabilidades que van desde ser un guía y un asesor hasta un refuerzo de la confianza y el desarrollo de la resiliencia.

A continuación se presentan algunas de las habilidades, funciones y responsabilidades clave que debe poseer un mentor a la hora de apoyar a los emprendedores de segunda oportunidad. Es importante señalar que, aunque la siguiente lista destaca aspectos significativos, no es en absoluto exhaustiva. Los mentores pueden aportar cualidades y contribuciones adicionales a su papel, adaptadas a las necesidades y circunstancias específicas de los emprendedores a los que apoyan.

Conocimientos y experiencia

Los amplios conocimientos y la vasta experiencia del mentor en materia de iniciativa empresarial son activos inestimables que pueden influir profundamente en la trayectoria del alumno. Lo ideal es que esta experiencia coincida con el sector de actividad del alumno, lo que permitirá al mentor ofrecer perspectivas específicas y pertinentes que puedan aplicarse directamente a la empresa del alumno. Los conocimientos del mentor pueden guiar a los alumnos en el establecimiento de objetivos empresariales realistas, el desarrollo de estrategias empresariales eficaces, la gestión eficiente de los recursos y la mitigación de los riesgos empresariales.

Además, la experiencia específica del mentor en el sector puede proporcionar a los alumnos un conocimiento profundo de la dinámica del mercado. Pueden impartir conocimientos sobre el comportamiento de los consumidores, el panorama competitivo, el entorno normativo y las nuevas tendencias del sector. Este conocimiento puede ayudar a los alumnos a navegar por las complejidades del





mercado, identificar oportunidades y formular estrategias que se ajusten a la dinámica del mercado.

Al haberse enfrentado y superado probablemente a retos similares en su propia trayectoria empresarial, los mentores pueden compartir estrategias, técnicas y soluciones que les hayan resultado eficaces. Pueden guiar a los alumnos en la resolución de problemas, la toma de decisiones y la gestión de crisis, dotándoles de las habilidades y la confianza necesarias para afrontar los retos empresariales.

Sería muy beneficioso que los mentores compartieran sus experiencias, tanto los éxitos como los fracasos, para poder ofrecer a sus alumnos una imagen realista del viaje empresarial. Sin embargo, aunque los mentores carezcan de experiencia personal, pueden proporcionar un apoyo sustancial a sus alumnos. Su orientación puede derivarse de su amplio conocimiento de las tendencias del sector, las mejores prácticas y los conocimientos teóricos. Aprovechando estos recursos, los mentores pueden ayudar eficazmente a los alumnos a recorrer el camino empresarial con ideas bien fundadas y valiosos consejos.

Habilidades de comunicación

Una buena capacidad de comunicación permite a los mentores impartir conocimientos, proporcionar orientación y fomentar una relación sólida y productiva con los alumnos. Las habilidades comunicativas de un mentor van más allá de la mera expresión oral: abarcan la escucha, la retroalimentación y la comprensión del punto de vista del alumno.

La articulación clara y concisa de las ideas es un atributo importante para un mentor, ya que la capacidad de comunicar eficazmente conceptos complejos de forma comprensible reviste una importancia significativa. Puede ayudar a los alumnos a comprender las complejidades de las estrategias empresariales, entender la dinámica del mercado y las implicaciones de las distintas decisiones empresariales. La capacidad del mentor para simplificar ideas complejas puede ser especialmente beneficiosa para ayudar a los alumnos a navegar por las complejidades del espíritu empresarial.

Otra habilidad comunicativa fundamental para los mentores es la escucha activa. La escucha activa implica concentrarse plenamente, comprender, responder y luego recordar lo que se dice. Va más allá de la mera recepción auditiva. Se trata de





comprender los pensamientos, ideas y emociones que subyacen a las palabras habladas. A través de la escucha activa, los mentores pueden comprender en profundidad las ambiciones, preocupaciones, temores y retos de los alumnos.

Proporcionar comentarios constructivos es un aspecto importante de las habilidades de comunicación de un mentor. Implica ofrecer sugerencias de mejora específicas, equilibradas y oportunas. Los mentores deben ser capaces de ofrecer feedback de forma que motive a los alumnos a mejorar, en lugar de desanimarlos. El feedback debe centrarse en las acciones o el comportamiento de los alumnos, no en la persona, y debe transmitirse con empatía y respeto. El feedback constructivo puede ayudar a los alumnos a comprender sus puntos fuertes y débiles, mejorar sus habilidades y su rendimiento.

Además, las habilidades comunicativas del mentor deben facilitar un diálogo abierto con los alumnos. Los mentores deben animarles a expresar libremente sus pensamientos, ideas y sentimientos. Deben crear un entorno seguro y de apoyo en el que los alumnos se sientan cómodos compartiendo sus retos, miedos y aspiraciones. Esta comunicación abierta puede fomentar la confianza y reforzar la relación entre mentores y alumnos.

Empatía y comprensión

La empatía y la comprensión son cualidades indispensables que deben poseer los mentores, especialmente cuando trabajan con emprendedores de segunda oportunidad que han experimentado el fracaso. Los mentores deben demostrar empatía reconociendo y comprendiendo las emociones de duda, decepción o miedo de los alumnos. Demostrando sensibilidad hacia estas emociones, los mentores pueden ofrecer seguridad y motivación, creando un entorno de apoyo para los alumnos.

Es importante subrayar que cuando los alumnos se sienten comprendidos y apoyados, es más probable que se comuniquen abiertamente, busquen orientación y participen activamente en el proceso de tutoría. Este enfoque empático fomenta un espacio seguro en el que los alumnos pueden explorar sus ideas, expresar sus preocupaciones y afrontar los retos de la iniciativa empresarial con confianza.

Modelado de roles





El ejemplo es otro aspecto vital de una tutoría eficaz. Los mentores deben esforzarse por encarnar y exhibir las cualidades que pretenden inculcar a sus alumnos, sirviendo como ejemplos vivos de los principios que defienden. Rasgos como la resistencia, la perseverancia y el comportamiento ético, entre otros, son importantes para el éxito empresarial, y los mentores pueden demostrarlos con sus acciones.

En particular, el comportamiento ético es muy importante en los negocios, ya que establece una base de confianza, credibilidad e integridad en las prácticas empresariales. El comportamiento ético contribuye a la sostenibilidad a largo plazo y fomenta las relaciones positivas dentro de la comunidad empresarial, por lo tanto, los mentores tienen que proporcionar a los emprendedores de segunda oportunidad orientación sobre la toma de decisiones éticas, animándoles a establecer marcos, políticas y prácticas éticas dentro de sus empresas.

Capacidad de resolución de problemas

Los mentores que poseen buenas aptitudes para resolver problemas desempeñan un papel clave en el viaje de los emprendedores de segunda oportunidad. Su experiencia a la hora de abordar dilemas empresariales complejos sirve de guía a los alumnos que se enfrentan a retos similares. Aprovechando sus propias experiencias, los mentores pueden ofrecer perspectivas significativas y enfoques estratégicos, dotando a los alumnos de soluciones prácticas.



Más allá de la resolución inmediata de problemas, los mentores también pueden ayudar a cultivar la destreza del alumno en la resolución de problemas. Pueden fomentar un entorno que estimule el pensamiento crítico y la resolución innovadora de problemas, ampliando así el enfoque de los retos por parte de los alumnos. Esto capacitará al alumno para tomar decisiones informadas no sólo en las circunstancias actuales, sino que también le preparará para enfrentarse de forma independiente a futuros obstáculos. Como resultado de este proceso, los mentores se convierten en una fuerza motriz para el crecimiento y la resiliencia a largo plazo de los alumnos.

El papel de un mentor en el contexto de la iniciativa empresarial de segunda oportunidad se caracteriza por su naturaleza polifacética y su profundo impacto. Los





mentores actúan como navegantes, confidentes y modelos de conducta, ofreciendo un importante apoyo a los emprendedores que se han enfrentado previamente al fracaso empresarial. Su influencia va más allá de la resolución inmediata de problemas, fomentando la resiliencia y un enfoque estratégico del espíritu empresarial. Sin embargo, la tutoría en la iniciativa empresarial de segunda oportunidad no consiste únicamente en guiar a los emprendedores a través de una nueva empresa. Es un proceso de empoderamiento, que permite a los alumnos recuperar la confianza en sí mismos, redefinir sus perspectivas sobre el fracaso y allanar el camino hacia el éxito con renovada determinación y resiliencia. Además, la tutoría sirve de poderoso catalizador de la innovación, la resiliencia y el crecimiento, enriqueciendo el panorama empresarial y contribuyendo significativamente a nuestra economía.





2. LA TUTORÍA EN LA PRÁCTICA

Este capítulo presenta las etapas clave del proceso de tutoría para emprendedores fracasados y ex emprendedores, así como orientación sobre cómo ser más empático y proporcionar apoyo psicológico a los tutelados sobre el fracaso, una explicación de cómo detectar los retos a los que se enfrenta el tutelado, encontrar el problema central y desarrollar un nuevo plan de mejora. Además, ofrece orientación sobre cómo supervisar los progresos y superar los retos durante el proceso de tutoría.

2.1. Etapas clave del proceso de tutoría para emprendedores fracasados y ex emprendedores

Crisp y Cruz (2009) sugieren que las relaciones de tutoría pueden caracterizarse a grandes rasgos como:

1. centrarse en el crecimiento y desarrollo de un individuo (a menudo denominado "protegido")
2. proporcionar una amplia gama de apoyo, incluido apoyo profesional y psicológico
3. se caracterizan por ser de naturaleza "personal y recíproca", aunque algunas relaciones de tutoría se están volviendo menos personales con las nuevas tecnologías que permiten la tutoría a través de Internet.

El proceso de tutoría para emprendedores fracasados y ex emprendedores abarca varias etapas clave destinadas a proporcionar apoyo y orientación a las personas que han experimentado reveses en sus esfuerzos empresariales. Estas etapas implican un enfoque integral para abordar sus necesidades específicas y ayudarles a navegar por sus futuros esfuerzos.

El proceso comienza con una *fase de evaluación, en* la que los mentores pueden valorar los antecedentes, la experiencia y las razones de los anteriores retos empresariales del emprendedor en quiebra o ex-emprendedor. Esta fase ayuda a los mentores a comprender mejor los puntos fuertes y débiles de la persona y las áreas que deben mejorar.

Una vez finalizada la evaluación, los mentores y la persona trabajan juntos para *definir objetivos claros y realistas*. Estos objetivos pueden incluir aspiraciones personales y





profesionales, identificar áreas de interés para futuras empresas o centrarse en el desarrollo personal y la mejora de habilidades.

Una vez fijados los objetivos, los mentores colaboran con la persona *para desarrollar un plan de acción global*. Este plan describe los pasos necesarios, las estrategias y los recursos requeridos para alcanzar los objetivos identificados. Los mentores ofrecen orientación y apoyo para crear una hoja de ruta que se ajuste a las aspiraciones de la persona.

Una etapa crucial consiste en identificar las carencias de *competencias* y ofrecer oportunidades para *desarrollarlas*. Los mentores ayudan a los emprendedores en quiebra o a los antiguos emprendedores a perfeccionar sus competencias y adquirir otras nuevas a través de diversos medios, como programas de formación, talleres, eventos de creación de redes o cursos en línea. El objetivo de esta fase es mejorar sus capacidades y aumentar sus posibilidades de éxito en el futuro.

Afrontar el fracaso puede ser un reto emocional para los emprendedores. Los mentores desempeñan un papel fundamental proporcionando *apoyo emocional*, actuando como caja de resonancia y ayudando a las personas a procesar sus emociones. Ofrecen orientación para gestionar el estrés, aumentar la resiliencia y mantener una mentalidad positiva durante todo el proceso.

El éxito empresarial depende a menudo de una sólida red de contactos. Los mentores ayudan a los emprendedores en quiebra y a los ex emprendedores a crear y ampliar su red profesional. Proporcionan orientación sobre *estrategias eficaces de creación de redes*, conectando a las personas con los contactos pertinentes y facilitando presentaciones a posibles socios, inversores o expertos del sector.

El proceso de tutoría implica *evaluaciones periódicas y sesiones de feedback* para evaluar los progresos y hacer los ajustes necesarios. Los mentores proporcionan comentarios constructivos, ayudan a las personas a identificar áreas de mejora y ofrecen orientación sobre cómo superar los retos.

A medida que la persona gana confianza y avanza hacia sus objetivos, los mentores le ayudan a *crear un plan de transición*. Este plan puede incluir la exploración de nuevas oportunidades empresariales, la reincorporación al mercado laboral o la continuación de los estudios. Los mentores proporcionan orientación y apoyo durante esta fase de transición, ayudando a los emprendedores fracasados o ex-emprendedores a tomar decisiones informadas sobre sus próximos pasos.





2.2. Orientación para un enfoque psicológico enfático

Proporcionar apoyo psicológico a los alumnos que han experimentado el fracaso empresarial requiere un alto grado de empatía y sensibilidad. Los atributos teóricos clave de las relaciones de tutoría exitosas incluyen el desarrollo de habilidades de investigación y autoeficacia, la construcción de relaciones de confianza, el desarrollo de la identidad científica y la pertenencia, el avance de la equidad y la inclusión, el fomento de la independencia y la defensa activa de los alumnos (Pfund et al., 2016).

Los mentores, para ser más empáticos y proporcionar un apoyo psicológico eficaz, pueden seguir estas estrategias:

Validar sus emociones

Reconozca las emociones del alumno y demuéstrole que comprende cómo se siente. Hágale saber que es normal sentirse disgustado, decepcionado o desanimado tras un fracaso empresarial.

Fomentar la autorreflexión

Anime al alumno a reflexionar sobre sus experiencias y a explorar lo que ha aprendido del fracaso. Ayúdele a identificar los puntos fuertes y las habilidades que puede aplicar a futuros proyectos.

Escuchar activamente

Escuche atentamente y sin juzgar cuando el alumno comparta sus experiencias. Esto incluye prestar atención a su tono, lenguaje corporal y palabras. Haz preguntas para comprender mejor sus experiencias y puntos de vista.

Comparta su propia experiencia

Comparta sus propias experiencias de fracaso y cómo las afrontó. Esto puede ayudar al alumno a sentirse menos solo y más conectado contigo como mentor.

Centrarse en los puntos fuertes y las oportunidades





Ayude al alumno a identificar sus puntos fuertes y sus oportunidades, en lugar de insistir en sus fracasos. Anímale a centrarse en lo que puede hacer a continuación para avanzar.

Ofrecer apoyo y recursos

Ofrezca recursos y apoyo para ayudar al alumno a afrontar sus emociones y seguir adelante. Para ello, puede recomendarle libros o artículos sobre cómo afrontar el fracaso, ponerle en contacto con un terapeuta o un grupo de apoyo u ofrecerle reunirse con él periódicamente para ofrecerle apoyo continuo.

Fomentar la autocompasión

Anime al alumno a ser amable consigo mismo y a practicar la autocompasión. Recuérdele que todo el mundo fracasa y que es una parte natural del proceso de aprendizaje.

Con la ayuda de estas estrategias, los mentores pueden proporcionar un apoyo psicológico eficaz a los alumnos que han experimentado el fracaso empresarial. Este apoyo puede ayudar a los alumnos a hacer frente a sus emociones, crear resiliencia y desarrollar las habilidades y la confianza necesarias para tener éxito en el futuro.

2.3. Detectar los retos

Detectar los retos a los que se enfrenta un alumno, identificar el problema central y desarrollar un nuevo plan de mejora requiere un enfoque exhaustivo y sistemático. La siguiente guía paso a paso ayudará a los mentores a recorrer eficazmente este proceso:

Escucha activa y observación

Empiece por escuchar activamente al alumno durante sus interacciones. Preste atención a sus señales verbales y no verbales, incluidos el tono, el lenguaje corporal y las emociones. Observa su rendimiento laboral, su comportamiento y cualquier





patrón o problema recurrente que surja. Esta fase inicial te ayudará a recopilar información valiosa y a comprender mejor sus retos.

Comunicación empática

Fomente un ambiente de confianza y comunicación abierta con el alumno. Anímele a compartir sus preocupaciones, frustraciones y aspiraciones. Empatiza con sus experiencias, validando sus emociones y perspectivas. Este enfoque empático crea un espacio seguro para que se expresen, permitiéndote comprender mejor sus dificultades subyacentes.

Preguntas reflexivas

Plantee preguntas pertinentes e inquisitivas para profundizar en los retos del alumno. Formule preguntas abiertas que fomenten la reflexión y la autoevaluación. Esto ayuda a descubrir problemas subyacentes y anima al alumno a pensar críticamente sobre su situación. Por ejemplo "¿Qué obstáculos específicos ha encontrado recientemente?" o "¿Cómo cree que estos retos están afectando a su progreso?".

Análisis de las causas

Una vez recopilada la información mediante la escucha activa, la observación y las preguntas, analice los datos para identificar el problema central. Busque patrones, temas recurrentes o factores comunes que contribuyan a los retos a los que se enfrenta el alumno. Este análisis le ayudará a identificar las causas profundas en lugar de abordar los síntomas superficiales.

Resolución de problemas en colaboración

Involucre al alumno en un proceso colaborativo de resolución de problemas. Comparta sus observaciones y análisis, y pida su opinión. Juntos, hagan una lluvia de ideas sobre posibles soluciones y estrategias para abordar el problema principal. Anime al alumno a pensar de forma creativa y a explorar diferentes enfoques. La participación activa de los alumnos fomenta la implicación y el compromiso con el nuevo plan.





Fijación de objetivos y planificación de acciones

Basándose en el problema central identificado y en las discusiones colaborativas, trabaje con el alumno para establecer objetivos claros y alcanzables. Estos objetivos deben abordar directamente el problema central y alinearse con las aspiraciones del alumno. Desglose los objetivos en pasos factibles y elabore un plan de acción detallado con plazos e hitos específicos. Este plan sirve de hoja de ruta para la mejora.

Controles y seguimiento periódicos

Establecer un sistema de control y seguimiento periódico de los progresos de los alumnos. Programe reuniones de seguimiento para evaluar su evolución, proporcionar orientación y ofrecer apoyo. Aproveche estas oportunidades para evaluar la eficacia del nuevo plan, hacer ajustes si es necesario y proporcionar información continua para mantener al alumno motivado y centrado.

Evaluación y adaptación continuas

A lo largo del proceso de tutoría, evalúe continuamente los progresos del alumno y adapte el plan según sea necesario. Anime al alumno a reflexionar sobre sus logros, retos y lecciones aprendidas. Identifique las áreas de mejora y modifique el plan en consecuencia. El proceso debe ser dinámico y flexible para adaptarse a las circunstancias cambiantes y a la evolución de las necesidades.

Siguiendo estos pasos, los mentores pueden detectar eficazmente los retos a los que se enfrenta el alumno, identificar el problema central y desarrollar en colaboración un nuevo plan de mejora. Este enfoque promueve una comprensión más profunda de la situación del alumno, le capacita para asumir la responsabilidad de su crecimiento y fomenta una relación de tutoría de apoyo.

2.4. Orientar y superar retos

El seguimiento de los progresos y la superación de los retos son aspectos cruciales del proceso de tutoría. He aquí algunos puntos de orientación que te ayudarán a navegar eficazmente por estos aspectos:





Establecer objetivos claros y medibles

Asegúrese de que los objetivos de los alumnos son específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y sujetos a plazos (SMART). Esto proporciona un punto de referencia claro para supervisar el progreso. Desglose los objetivos en hitos más pequeños que puedan seguirse y evaluarse con regularidad.

Establecer un sistema de control

Implemente un sistema de supervisión estructurado para seguir los progresos del alumno. Esto puede incluir controles regulares, informes de progreso o documentos compartidos en los que tanto usted como el alumno puedan documentar los logros, los retos y los pasos a seguir. La coherencia y la regularidad en el seguimiento son fundamentales.

Proporcionar información continua

Ofrezca comentarios constructivos a lo largo del proceso de tutoría. Reconocer y valorar los éxitos y los puntos fuertes de los alumnos, al tiempo que se abordan las áreas que requieren mejoras. Proporcione información específica y práctica, centrándose en los comportamientos y las acciones más que en los rasgos personales.

Fomentar la autorreflexión

Promueva la autorreflexión en el alumno. Anímele a evaluar su propio progreso, a identificar áreas de crecimiento y a reflexionar sobre sus experiencias y lecciones aprendidas. Esto les ayuda a tomar conciencia de sí mismos y a asumir su propio desarrollo.

Enfoque de resolución de problemas

Cuando surjan retos, adopte un enfoque de resolución de problemas. Trabaje en colaboración con el alumno para identificar los retos, analizar sus causas y explorar posibles soluciones. Fomente la creatividad y el pensamiento crítico a la hora de desarrollar estrategias para superar los retos.





Ofrecer apoyo y recursos

Ser una fuente de apoyo para el alumno proporcionándole orientación, recursos y ayuda cuando lo necesite. Comparta artículos, libros o herramientas relevantes que puedan ayudarles a afrontar retos específicos. Póngale en contacto con redes o profesionales que puedan ofrecerle apoyo o conocimientos adicionales.

Celebrar los logros

Celebre los logros e hitos del alumno. Reconozca sus esfuerzos y progresos, ya que esto aumenta la motivación y fomenta un entorno de aprendizaje positivo. Las celebraciones pueden ser tan sencillas como reconocer sus logros durante las reuniones de control u ofrecer palabras de ánimo.

Ajustar y adaptar

Manténgase flexible y abierto a ajustar el enfoque de la tutoría según sea necesario. Cada alumno es único y sus necesidades pueden cambiar con el tiempo. Evaluar continuamente la eficacia de las estrategias de tutoría y adaptarlas en consecuencia para apoyar mejor el crecimiento y desarrollo de los alumnos.

Fomentar la persistencia y la resistencia

Recuerde al alumno que los contratiempos y los retos son parte natural del proceso de aprendizaje. Anímele a perseverar, a mantener la resiliencia y a aprender de los fracasos. Ayúdele a desarrollar estrategias para superar los obstáculos y mantener una mentalidad positiva.

Fomentar un entorno propicio

Cree un espacio seguro y sin prejuicios para que el alumno pueda hablar abiertamente de sus retos. Anímele a hacer preguntas, buscar orientación y compartir sus preocupaciones. Construir una relación de tutoría de confianza y apoyo ayuda al alumno a sentirse cómodo hablando de sus dificultades y buscando ayuda cuando la necesita.

Al poner en práctica estos puntos de orientación, usted puede supervisar eficazmente el progreso de los alumnos, proporcionarles el apoyo necesario y ayudarles a superar





los retos a lo largo de su trayectoria de tutoría. Esto fomenta una experiencia de tutoría productiva y transformadora que facilita su crecimiento y desarrollo.

Como conclusión, el proceso de tutoría para emprendedores fracasados y ex emprendedores es un viaje dinámico e iterativo que tiene como objetivo capacitar a las personas para aprender de sus fracasos, desarrollar nuevas habilidades y explorar oportunidades para el éxito futuro. A través de una combinación de evaluación, fijación de objetivos, planificación de acciones, mejora de habilidades, apoyo emocional, creación de redes, evaluación continua y planificación de la transición, los mentores desempeñan un papel fundamental a la hora de guiar a estas personas hacia un futuro empresarial más prometedor.

2.5. Etapas clave del proceso de tutoría para emprendedores fracasados y ex emprendedores

Los comportamientos de tutoría pueden aplicarse en algunas o en todas las etapas de las relaciones de tutoría. Una investigación pionera publicada en 1985 conceptualizó cuatro etapas secuenciales a través de las cuales evolucionan las relaciones de tutoría, basándose en la investigación cualitativa en entornos organizativos ([Kram, 1985a](#)):

1. **La iniciación**, cuando mentores y alumnos se forman expectativas y llegan a conocerse mutuamente.
2. **Cultivo**, cuando la relación madura y los mentores suelen proporcionar el mayor grado de apoyo psicosocial y profesional.
3. **Separación**, cuando los alumnos buscan autonomía y más independencia de los mentores.
4. **Redefinición**, cuando mentores y alumnos pasan a una forma diferente de relación caracterizada por interacciones más parecidas a las de los compañeros o ponen fin a la relación.





3. MODELOS Y ENFOQUES DE TUTORÍA

El espíritu empresarial es un viaje marcado tanto por los triunfos como por los reveses. Para quienes han fracasado, el camino hacia la recuperación suele requerir una "segunda oportunidad". Aunque el espíritu empresarial de segunda oportunidad viene acompañado de un conjunto único de obstáculos, también ofrece una rica plataforma para adquirir conocimientos y fomentar el desarrollo. El papel de la tutoría en este contexto es indispensable, ya que ofrece orientación, apoyo y el beneficio de la sabiduría experimentada.

Este capítulo explorará diversos modelos de tutoría adecuados para emprendedores



de segunda oportunidad, examinando cómo gestionar el estigma del fracaso y proporcionando un marco eficaz para las sesiones de tutoría. También esbozará lo que deben y no deben hacer los mentores en este contexto. El objetivo es dotar a los mentores potenciales de los conocimientos y herramientas necesarios para guiar e inspirar eficazmente a estos emprendedores en su renovado viaje.

3.1. Exploración de modelos eficaces de tutoría para emprendedores fracasados y ex emprendedores

Existen varios modelos de tutoría que pueden emplearse para apoyar a los emprendedores de segunda oportunidad. Cada modelo tiene sus propias ventajas y puede adaptarse a las necesidades específicas del emprendedor. A continuación se presentan varios modelos de tutoría, junto con ejemplos que ilustran su aplicación en la iniciativa empresarial de segunda oportunidad.

Tutoría individualizada

La tutoría individual es el formato más común de una relación de tutoría. En este modelo de tutoría tradicional, un mentor experimentado se empareja con un único alumno, proporcionándole orientación, apoyo y asesoramiento personalizados. Este





modelo permite el desarrollo de una relación sólida y de confianza entre el mentor y el alumno, así como una atención individualizada a las necesidades y retos específicos a los que se enfrenta el emprendedor.

Por ejemplo, cuando se trata de emprendedores en quiebra o ex-emprendedores, la tutoría individualizada puede ser especialmente eficaz para proporcionar una orientación personalizada que aborde directamente las necesidades únicas del individuo. El mentor, a través de su experiencia, puede proporcionar consejos y estrategias a medida que sean más relevantes para los retos específicos del emprendedor, ayudando así a su desarrollo personal y profesional. Este modelo facilita un examen exhaustivo de las necesidades individuales del emprendedor, permitiéndole navegar por el intrincado paisaje de la iniciativa empresarial con mayores logros y éxito.

Tutoría de grupo

La tutoría en grupo se parece mucho a la tutoría tradicional, ya que ambas pretenden ayudar a los tutelados en su desarrollo personal y profesional, proporcionándoles orientación y apoyo para ayudarles a alcanzar sus objetivos. Sin embargo, existen algunas ligeras diferencias en cuanto al número de participantes, el formato de las sesiones y la razón de ser de la tutoría.

Como modelo, la tutoría en grupo puede fomentar un entorno de aprendizaje colaborativo en el que los emprendedores puedan compartir sus experiencias, aprender de los éxitos y fracasos de los demás, al tiempo que reciben orientación del mentor. El poder del grupo reside en el intercambio de ideas, el apoyo entre iguales y la resolución conjunta de problemas, con mentores que dirigen los debates, fomentan el trabajo en equipo y asesoran sobre aspectos de la recuperación empresarial.

Además, la tutoría en grupo ofrece un espacio compartido en el que los emprendedores pueden darse cuenta de que no están solos en su viaje, fomentando la resiliencia a través de experiencias compartidas y tutoría. Es una oportunidad para aprender unos de otros, adquirir nuevos puntos de vista y formular estrategias para recuperarse del fracaso.





Tutoría entre iguales

La mentoría entre iguales es una forma de tutoría que suele tener lugar entre una persona que ha vivido una experiencia específica (el mentor paritario) y una persona que es nueva en esa experiencia (el alumno paritario).

En el caso de la iniciativa empresarial, la tutoría entre iguales representa un modelo único en el que los propios emprendedores asumen el papel de mentores, normalmente en parejas o pequeños grupos. Este formato tiene la clara ventaja de ofrecer una perspectiva entre iguales, lo que permite a los emprendedores aprender de quienes han tenido experiencias similares, se han enfrentado a retos comparables y han navegado por el mismo sector. Esta forma de apoyo cercana y empática puede ser increíblemente poderosa para los emprendedores de segunda oportunidad.

Por ejemplo, si se considera un grupo de emprendedores de segunda oportunidad con formación diversa, uno puede tener experiencia en marketing, otro en desarrollo de productos y un tercero en gestión de la cadena de suministro. A través de la tutoría entre iguales, cada emprendedor puede compartir sus conocimientos únicos, ofreciendo consejos que sus compañeros pueden aplicar a su propia trayectoria empresarial. Este entorno de aprendizaje colaborativo fomenta un sentimiento de apoyo mutuo, que a menudo da lugar a soluciones innovadoras y nuevos enfoques para la resolución de problemas.

Tutoría electrónica

La tutoría electrónica, facilitada a través de software en línea o correo electrónico, ofrece una relación de tutoría guiada que trasciende las fronteras geográficas y las zonas horarias. Este modelo permite a los participantes comunicarse cómodamente, eliminando el requisito de estar físicamente presentes en el mismo lugar.

La ventaja de la tutoría electrónica reside en su flexibilidad, ya que permite a los emprendedores acceder a la tutoría con independencia de su ubicación, además de que puede ser especialmente útil cuando se combina con otros modelos de tutoría.

Por ejemplo, si los emprendedores de segunda oportunidad viven en una zona rural, pueden utilizar la tutoría electrónica para conectar con mentores experimentados situados en centros urbanos o en otras regiones. A través de canales de comunicación virtuales como videollamadas, mensajería en línea y correo electrónico, estos emprendedores pueden recibir orientación y apoyo importantes de mentores que





poseen experiencia y conocimientos pertinentes. Esto les permitirá unirse a una red más amplia de mentores y acceder a recursos que pueden no estar fácilmente disponibles en su comunidad local.

3.2. Abordar el estigma del fracaso en el espíritu empresarial de segunda oportunidad

Comprender y abordar el estigma del fracaso es una parte importante del papel del mentor, ya que para los emprendedores de segunda oportunidad puede representar una barrera importante en su camino hacia la reincorporación a la actividad empresarial.

El estigma del fracaso puede definirse como la suma de todas las consecuencias negativas a las que tiene que hacer frente un emprendedor cuya empresa ha fracasado. Suele surgir de actitudes sociales que ven negativamente el fracaso empresarial, equiparándolo a menudo con el fracaso personal.

El estigma que rodea al fracaso puede provocar sentimientos de vergüenza, culpa y duda entre los emprendedores que han fracasado. Los emprendedores pueden temer ser juzgados o rechazados por compañeros, inversores e incluso familiares, lo que puede disuadirles de emprender nuevas empresas. Además, este estigma puede evocar incertidumbre en sus capacidades y crear dudas a la hora de asumir riesgos de nuevo.

Dicho esto, es importante que los mentores ayuden a los alumnos a reconocer que el fracaso no es un reflejo de su valía, sino más bien el resultado de diversas circunstancias, muchas de las cuales están fuera de su control. Esto implica replantear el fracaso como una oportunidad de aprendizaje, un camino hacia el éxito. Los mentores tienen que animar a sus alumnos a reflexionar sobre el fracaso de su negocio, identificar lo que salió mal y extraer lecciones de la experiencia. Este proceso puede ayudarles a superar el fracaso y dotarles de conocimientos importantes para su próxima empresa.

Además, los mentores deben ayudar a los alumnos a superar las secuelas emocionales del fracaso. Pueden proporcionarles apoyo emocional, fomentar el autocuidado y ayudarles a reconstruir su autoestima. Los mentores también pueden





guiar a los alumnos en el desarrollo de la resiliencia a través de diversas estrategias, tales como el establecimiento de expectativas realistas, centrándose en los factores dentro de su control, y el cultivo de una mentalidad de crecimiento. Además, los mentores deben ayudar a cuestionar las actitudes sociales hacia el fracaso.

La forma más sencilla en que los mentores pueden cuestionar estas actitudes es promoviendo una cultura que considere el fracaso no como un punto final, sino como un paso integral en el camino de la iniciativa empresarial. Pueden fomentar la comprensión de que el fracaso no sólo es común en las empresas, sino que a menudo es precursor del éxito. Los mentores pueden defender activamente este punto de vista en sus interacciones no sólo con los alumnos, sino también con otras partes interesadas del ecosistema empresarial, como inversores, otros emprendedores y la comunidad en general.

Otro enfoque eficaz consiste en destacar historias de emprendedores de éxito que se han topado con el fracaso en su camino hacia el éxito. Los estudios de casos de personas que han superado fracasos empresariales pueden servir como poderosos testimonios del hecho de que el fracaso no marca el final del potencial empresarial. Al compartir estas historias, los mentores pueden contribuir a acabar con el estigma asociado al fracaso y motivar a los alumnos a replantearse sus fracasos pasados desde una perspectiva diferente.

Por último, los mentores pueden participar en diálogos y actividades que fomenten una reevaluación del fracaso a nivel social. Esto puede incluir la participación activa en paneles, talleres y foros centrados específicamente en debates abiertos y en la normalización del fracaso empresarial. Los mentores también pueden contribuir a publicaciones o participar en conversaciones en plataformas de medios sociales que cuestionen las percepciones desfavorables que a menudo se asocian con el fracaso empresarial.

3.3. Un marco para el éxito de las sesiones de tutoría

Sin duda, para que una sesión de tutoría tenga éxito se requiere un marco bien diseñado que puede organizarse en varias etapas. Es importante destacar que, adaptando el marco al contexto de los emprendedores de segunda oportunidad, las





sesiones de tutoría pueden ser más impactantes, proporcionando el apoyo que tanto necesitan los emprendedores en su segundo (o posterior) intento de lanzar una empresa. Un marco de este tipo tiene que hacer hincapié en la importancia de aprender de los fracasos del pasado, fomentar la resiliencia y recuperar la confianza en uno mismo, todos ellos elementos cruciales para los emprendedores de segunda oportunidad.

Para una comprensión global, exploremos secuencialmente las etapas:

Preparación

Antes de la sesión, tanto los mentores como los alumnos deben prepararse adecuadamente. Los mentores deben familiarizarse con las experiencias empresariales pasadas de los alumnos, sus fracasos, las lecciones aprendidas y sus objetivos actuales. Por su parte, los alumnos deben reflexionar sobre su trayectoria anterior y considerar lo que esperan obtener de la relación de tutoría.

Establecer el orden del día

Al principio de la sesión, los mentores y los alumnos deben acordar un orden del día que aborde los retos específicos a los que se enfrentan los emprendedores de segunda oportunidad. Esto incluye discutir los fracasos pasados, los retos actuales y las aspiraciones futuras. Un orden del día claro garantizará que la sesión aborde las necesidades específicas de los emprendedores. Además de abordar los retos específicos, el orden del día también puede incluir temas como el desarrollo de la resiliencia, el aprendizaje de los errores del pasado y la planificación de estrategias eficaces para la nueva empresa.

Intercambio de ideas

La parte más importante de la sesión es el debate, en el que los alumnos comparten sus experiencias e ideas y los mentores les orientan, basándose en sus propias experiencias y conocimientos. Los mentores tienen que animar a los alumnos a ver los fracasos pasados como oportunidades de aprendizaje y fomentar la resiliencia y la confianza en sí mismos. Deben fomentar un ambiente de confianza y franqueza que permita a los alumnos expresar honestamente sus temores y dudas.





Desarrollo de la estrategia

Hacia el final de la sesión, los mentores guían a los alumnos en la construcción de una estrategia para su próxima empresa. Esta estrategia debe tener en cuenta las lecciones aprendidas de los fracasos anteriores y esbozar los pasos para mitigar los riesgos, aprovechar las oportunidades y trabajar para alcanzar los objetivos renovados del emprendedor. La estrategia también debe fomentar una mentalidad de crecimiento, adoptando el aprendizaje continuo y la adaptabilidad como componentes clave del éxito empresarial. Además, los mentores deben asegurarse de que la estrategia fomenta un sentimiento de confianza y autoeficacia en los alumnos, reforzando su creencia en su capacidad para emprender de nuevo el difícil, pero gratificante, camino de la iniciativa empresarial.

Reflexión y comentarios

Por último, mentores y alumnos repasan la sesión, reflexionando sobre los conocimientos adquiridos y la eficacia de la interacción. Los mentores deben proporcionar comentarios constructivos, animando a los alumnos a aceptar el fracaso como una plataforma de lanzamiento hacia el logro. Además, en esta fase de reflexión, los tutores también deben invitar a los alumnos a dar su opinión, asegurándose de que el proceso de tutoría se perfecciona y mejora continuamente. Esta retroalimentación mutua puede reforzar la relación mentor-aprendiz, promoviendo una cultura de aprendizaje y crecimiento continuos, que es vital para dar forma al viaje de los emprendedores de segunda oportunidad.

Apoyo continuado

Después de la sesión, los mentores deben mantener el contacto con los alumnos, proporcionándoles un apoyo continuo a medida que se adentran en su nuevo viaje empresarial. En términos de orientación adicional, los mentores pueden seguir ofreciendo consejos y compartiendo su sabiduría a medida que los alumnos empiezan a aplicar sus nuevas estrategias. Pueden hacerlo respondiendo a las preguntas que surjan, ayudando a resolver problemas u ofreciendo sugerencias de mejora. Los mentores también pueden ayudar a los alumnos a mejorar sus estrategias basándose en la información recibida en tiempo real y en la dinámica cambiante del mercado.





3.4. Lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer para ser mentor de emprendedores fracasados y ex-emprendedores

En la última parte de este capítulo se presentan algunas directrices esenciales que los mentores pueden tener en cuenta. Es crucial que los mentores no sólo comprendan, sino que también intenten poner en práctica estos consejos.

HACER

- **Fomentar la reflexión**

Como mentor, es importante animar a los alumnos a reflexionar sobre sus experiencias pasadas y aprender de sus fracasos. Este proceso puede aportarles comprensión y ayudarles a evitar repetir los mismos errores en el futuro.

- **Mostrar empatía**

Es esencial comprender y reconocer las emociones y los retos por los que atraviesan los alumnos. Demostrar empatía puede fomentar un nivel más profundo de confianza y compenetración en la relación mentor-aprendiz.

- **Fomentar una mentalidad de crecimiento**

Los mentores deben tratar de fomentar una mentalidad de crecimiento en sus alumnos, promoviendo la idea de que las capacidades y la inteligencia pueden desarrollarse con el tiempo. Esta perspectiva ayudará a los alumnos a ver el fracaso no como un callejón sin salida, sino como un catalizador para el progreso y el logro.

- **Celebrar los progresos**

Hay que reconocer y celebrar las pequeñas victorias y progresos, por pequeños que parezcan. Este refuerzo positivo puede reforzar la confianza de los alumnos y motivarles para seguir luchando por sus objetivos.

- **Póngalos en contacto con recursos**

Los mentores pueden desempeñar un papel clave a la hora de ayudar a los alumnos a identificar recursos y oportunidades de creación de redes que puedan apoyar su nueva empresa. Al conectar a los alumnos con los recursos, pueden ayudarles a aprovechar las oportunidades que pueden acelerar su viaje empresarial y contribuir a su éxito a largo plazo.





NO HACER

- **Evitar sobrepasar los límites**

Es importante recordar que es la empresa de los alumnos. Si bien el papel del mentor es proporcionar orientación y asesoramiento, debe tener cuidado de no asumir el control ni infringir la autonomía y el poder de decisión del alumno.

- **No descartes los aspectos emocionales**

El fracaso puede plantear una serie de retos emocionales, por lo que es vital no ignorar o pasar por alto estas emociones. Los mentores deben crear un entorno enriquecedor en el que los alumnos se sientan seguros para expresar sus sentimientos y navegar por sus experiencias. Al ofrecer un espacio de apoyo, los mentores pueden ayudarles a procesar sus emociones, ganar claridad y desarrollar resiliencia en su viaje empresarial.

- **No reste importancia al fracaso**

No es útil minimizar el fracaso con tópicos como "el fracaso no es para tanto", porque para los alumnos es algo importante. En su lugar, el mentor debe guiarles para que comprendan y afronten su fracaso.

- **No busque el éxito inmediato**

Es importante comprender que el espíritu empresarial de segunda oportunidad es un proceso gradual que exige tiempo y paciencia. Los mentores deben evitar presionar en exceso a los alumnos para que alcancen el éxito de inmediato. Por el contrario, deben hacer hincapié en la importancia de establecer objetivos realistas, asumir riesgos calculados y centrarse en el progreso constante.

- **Permanezca abierto al aprendizaje**

Los mentores pueden aprender mucho de las experiencias de sus alumnos. Los mentores deben estar abiertos a esta oportunidad de aprendizaje recíproco, escuchando activamente a los alumnos y aceptando los conocimientos que éstos pueden aportar a su experiencia. Manteniendo una actitud de aprendizaje continuo, pueden enriquecer su enfoque de la tutoría, ampliar sus horizontes y mantenerse al





día de la evolución del panorama empresarial. Esto puede fomentar una experiencia de tutoría más dinámica e impactante para ambos.

En este capítulo se han explorado varios modelos de tutoría que pueden utilizarse para apoyar a los emprendedores fracasados y a los ex emprendedores. Se ha debatido la importancia de abordar el estigma asociado al fracaso, haciendo hincapié en la importancia de crear un entorno que promueva el aprendizaje, el crecimiento y la resiliencia. Además, se compartió un esquema para el éxito de las sesiones de tutoría, incluidas las consideraciones clave y las etapas para una tutoría eficaz. Por último, se destacó lo que deben y no deben hacer los mentores que trabajan con emprendedores en quiebra o ex emprendedores, asegurándose de que proporcionan un apoyo y una orientación significativos. Adoptando estos enfoques y adhiriéndose a las mejores prácticas, los mentores pueden tener un impacto sustancial a la hora de ayudar a sus alumnos a navegar por las complejidades del espíritu empresarial, estando preparados para embarcarse en un camino hacia el éxito.





4 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PRÁCTICAS

En esta sección, se proporcionará orientación sobre cómo se pueden implementar las sesiones de tutoría y cómo utilizar la tutoría virtual a través de Zoom o Skype para aumentar la eficacia de los tutores. El objetivo de este capítulo es proporcionar directrices sobre este proceso y acercarlos un paso más al éxito.

4.1 Cómo deben llevarse a cabo las sesiones de tutoría

El trabajo de un mentor consiste en apoyar el desarrollo personal y profesional del "aprendiz" mediante el intercambio de conocimientos, pericia y experiencia. La relación de tutoría se basa en la confianza mutua, el respeto y la comunicación, e implica que ambas partes se reúnan periódicamente para intercambiar ideas, debatir los progresos y fijar objetivos para seguir mejorando. Por eso una segunda oportunidad siempre desempeña un papel importante en la consecución de objetivos y el éxito.

La tutoría es una de las oportunidades de desarrollo más valiosas y eficaces que pueden ofrecerse a los alumnos. Contar con la orientación, el estímulo y el apoyo de un mentor de confianza y con experiencia, los emprendedores pueden obtener una gran variedad de beneficios personales y profesionales que, en última instancia, se traducen en una mejora del rendimiento en el lugar de trabajo.

Algunas de las principales ventajas de la tutoría para los emprendedores son:

- Experimentar nuevas ideas y formas de pensar.
- Consejos para potenciar los puntos fuertes y superar los débiles.
- Orientación sobre desarrollo y promoción profesional.
- Mayor visibilidad y reconocimiento dentro de la empresa.
- Oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.
- Desarrollo de competencias no técnicas.





Ventajas para los mentores

La tutoría es algo más que la transferencia de consejos, conocimientos y perspicacia. Esta relación ofrece beneficios mutuos a los emprendedores que quieren aprovechar su tiempo para desarrollarse. Junto con la satisfacción personal de compartir habilidades y experiencias como aspirante a emprendedor, la tutoría también proporciona algunos beneficios tangibles que pueden recompensar profesionalmente a los mentores.

Algunas de las principales ventajas para los mentores son

- Reconocimiento como experto y líder del tema.
- Experimentar nuevas perspectivas, ideas y enfoques.
- Contribuciones al registro de desarrollo profesional.
- Oportunidad de reflexionar sobre sus propios objetivos y prácticas.
- Desarrollar sus propios estilos personales de liderazgo y coaching.
- Desarrollar una cultura de desarrollo personal y profesional.

Teniendo en cuenta los siguientes aspectos, los mentores pueden crear excelentes sesiones de mentoría.

- Acordar las expectativas de la relación.
- Mentores y alumnos deben discutir lo que quieren de esta experiencia. ¿Hay algo específico que les gustaría aprender u olvidar?
- Definir cómo debe estructurarse cada sesión de tutoría. ¿De qué quieren hablar?
- ¿Cuánta preparación y tiempo hay que invertir?

Además, se pueden plantear las siguientes preguntas a los alumnos:

- ¿Por qué creen que fracasaron en el primer intento?
- ¿Cuál creen que puede ser el factor principal que les haga triunfar en la segunda experiencia?
- ¿Cuál es su mayor motivación para alcanzar el éxito?

También es muy importante aclarar quién dirige la relación (pista: debe ser el alumno).





Los temas deben preseleccionarse, los objetivos o retos que los mentores quieren resolver en cada sesión deben esbozarse y prepararse cuidadosamente. Esta información debe utilizarse para informar a los alumnos sobre la agenda que debe establecerse antes de cada sesión de tutoría. Debe elaborarse un plan antes de cada sesión de tutoría.

Si se trata de un programa de tutoría formal, las parejas de tutoría deben recibir con antelación un orden del día que les ayude a orientar el debate. Los guiones literales de las sesiones de tutoría no son necesarios; sin embargo, los tutelados necesitan un punto de partida, que también puede hacerse oralmente. Durante la conversación, a los alumnos se les deben presentar temas, puntos del programa que les resulten atractivos. Por eso, el contenido del tema desempeña un papel importante. La motivación y la educación también pueden contribuir a ello.

Los mentores pueden hacer preguntas escuchando y considerando lo que se ha hablado o compartido con ellos. Esto puede ayudar al alumno a sentirse comprendido y escuchado, dos componentes importantes para una comunicación eficaz.

Otro aspecto crucial para el éxito de una relación de tutoría es la empatía, es decir, ser capaz de ver las cosas desde la perspectiva del otro. Mostrar comprensión puede contribuir al proceso de encontrar juntos las mejores soluciones.

Los mentores deben ajustar la conversación para que sea lo más relevante y valiosa posible para los alumnos. Pueden hacer preguntas directas para conocer mejor las experiencias de los alumnos. Por ejemplo, pueden preguntar: "Me gustaría conocer tu trayectoria profesional" o "¿Qué notas cuando echas la vista atrás y recuerdas cómo lograste tu éxito profesional?".

CUESTIONARIO

Al final de este capítulo se presenta un formulario de cuestionario. Esta encuesta incluye preguntas sobre cómo puede usted contribuir con mentores para emprendedores de segunda oportunidad.





Cuestionario de tutoría

Una encuesta sobre un programa de tutoría es un cuestionario diseñado para medir diferentes aspectos de la tutoría y comprender cómo se sienten los participantes respecto al programa. Comprenderlo le ayudará a crear un mejor programa de tutoría.

Preguntas

Q1: Información personal

Nombre y apellidos:

Datos de contacto (correo electrónico, número de teléfono):

P2: Empresa actual o proyecto empresarial *Objetivos de la tutoría*

- *¿Qué objetivos o resultados específicos espera conseguir a través de esta relación de tutoría?
¿Hay algún reto específico o área de su negocio en la que le gustaría recibir orientación y apoyo?*

P3: Experiencia previa - *¿Ha tenido experiencias previas de tutoría? En caso afirmativo, descríbala brevemente. ¿Ha participado en algún programa o taller de iniciativa empresarial? En caso afirmativo, facilite detalles.*

P4: Áreas de especialización: *¿Cuáles son sus principales puntos fuertes o áreas de especialización en su empresa? ¿En qué áreas cree que necesita más desarrollo o apoyo?*

P5: Comunicación preferida - *¿Con qué frecuencia le gustaría tener sesiones de tutoría? (por ejemplo, semanal, quincenal, mensual)*

P6: *¿Cuál es su modo de comunicación preferido para las sesiones de tutoría? (p. ej., en persona, por teléfono, videollamada, correo electrónico)*

P7: Expectativas: *¿Qué espera de su mentor en términos de orientación, retroalimentación y apoyo?*

P8: *¿Hay algún enfoque o estilo específico de tutoría que le resulte más eficaz?*

P9: Información adicional: *¿Desea compartir alguna otra información sobre su empresa o su trayectoria empresarial?*





4.2 La aplicación de ZOOM y Skype para las sesiones de tutoría

Los programas de tutoría virtual pueden ofrecer una vía crucial para establecer relaciones cuando los miembros del equipo no se encuentran bajo el mismo techo. En un espacio de trabajo híbrido, hay menos oportunidades para las interacciones espontáneas que conectan a los miembros del equipo e incluso estimulan la productividad. El trabajo a distancia hace más difícil tener interacciones espontáneas como cuando se trabaja en una oficina.

El esfuerzo consciente en la tutoría virtual se ve como sesiones de tutoría programadas a través de videochats, llamadas telefónicas e incluso a través de aplicaciones de chat como Slack o Microsoft Teams. Al igual que la tutoría en persona, los programas virtuales pueden ayudar a involucrar a los tutelados, lo que a su vez puede ayudar a retenerlos. Un buen programa tendrá en cuenta las limitaciones del funcionamiento virtual, mantendrá la comunicación fluida y hará balance de los éxitos y fracasos para mejorar el modelo.

Buenas prácticas

La idea de crear un programa de tutoría virtual puede resultar desalentadora, sobre todo después de que otros procesos empresariales se hayan adaptado al trabajo a distancia durante mucho tiempo. Sin embargo, es importante recordar que la tutoría a distancia es la transformación de las actividades e hitos normales de tutoría en el mundo virtual.

Los siguientes consejos pueden ayudar a los mentores a crear un gran programa de mentoría virtual.

A. Defina su tutoría

El mentor y el alumno deben encontrar valor en el uso de Skype y dedicar tiempo a escribir objetivos e hitos en su viaje de tutoría, asegurándose de que la tutoría está claramente definida.

Las necesidades y deseos de los tutelados deben registrarse mediante encuestas o comunicación individual. Algunos pueden estar llegando a un punto muerto en sus funciones y desean asesoramiento sobre cómo mejorar sus habilidades para alcanzar sus próximos objetivos profesionales. Otros pueden seguir necesitando una rendición





de cuentas que les ayude a progresar en el camino hacia un desarrollo profesional que les ayude a cumplir los objetivos trimestrales y anuales.

Las encuestas o las preguntas individuales para facilitar el emparejamiento entre alumnos y mentores deben recoger información como el historial de formación y/o experiencia y los intereses profesionales. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? ¿En qué empresa o tipo de empresa trabajaba antes? ¿En qué departamentos trabajaban? ¿Quieren ver cómo es en otros departamentos? Los mentores deben sentirse capacitados para comunicarse en función de las necesidades de ambas partes. Puede proporcionar la interacción significativa necesaria para mantenerse en el buen camino.

B. Sea creativo con las herramientas de comunicación

Sea cual sea el método que los mentores decidan utilizar, deben asegurarse de crear un plan de respaldo en caso de que falle la comunicación. Las actualizaciones inesperadas de software que causan retrasos o una conexión Wi-Fi errática no son motivo para cancelar una sesión programada con el mentor, que puede ser crucial para el alumno. Se debe crear un plan de respaldo antes de las sesiones (una llamada telefónica estándar, un servicio de videoconferencia diferente o cambiar a un dispositivo móvil con datos celulares) para aprovechar al máximo el tiempo.

Otra buena práctica puede ser utilizar una aplicación como Clockwise para encontrar los mejores momentos para organizar una reunión. Clockwise optimiza las agendas individuales y de equipo para crear más tiempo, entiende las preferencias individuales y trabaja para consolidar eventos flexibles y liberar largos bloques de tiempo para Focus Time ininterrumpido.

C. Facturación y abastecimiento

En los programas bien organizados, los mentores y los clientes deben esperar recibir apoyo en forma de recursos, comunicación periódica y medidas cuando sea necesario. Los coordinadores del programa pueden informar a los participantes de varias maneras. Un boletín periódico por correo electrónico con actualizaciones sobre el programa (número de asistentes, plaza de mentor, etc.) puede mantener el programa en la mente de todos.





Los coordinadores del programa también pueden establecer controles periódicos en forma de encuestas. Para una mayor visibilidad y compromiso, se puede considerar la integración de Geek Bot con Slack. Con un tiempo/día establecido para recopilar preguntas y respuestas, los participantes de la tutoría pueden contar con un horario de check-in regular mientras comparten su progreso con otros miembros del equipo.

Las preguntas de registro pueden incluir:

- *¿Qué lección, descubrimiento o idea se le ha quedado grabada en la mente desde la última sesión de tutoría?*
- *¿Cuál es el objetivo que le gustaría alcanzar antes de su próxima sesión de tutoría?*
- *En una escala del 1 al 5, ¿qué tal le ha ido en la consecución de su último objetivo?*

Dado que los mentores y los alumnos se reúnen con frecuencias diferentes, pueden planificarse revisiones a intervalos más largos, como mensuales o trimestrales. De este modo, se puede garantizar la aplicación de las lecciones aprendidas en las sesiones de tutoría.

La tutoría es una alianza profesional y de trabajo en la que las personas colaboran a lo largo del tiempo para apoyar el crecimiento, el desarrollo y el éxito personal y profesional mediante la prestación de apoyo profesional y psicosocial. Ayuda a desarrollar sólidas aptitudes de liderazgo, a adquirir nuevas perspectivas, y las lecciones aprendidas pueden servir también como recordatorio de que hay que seguir los propios buenos consejos.

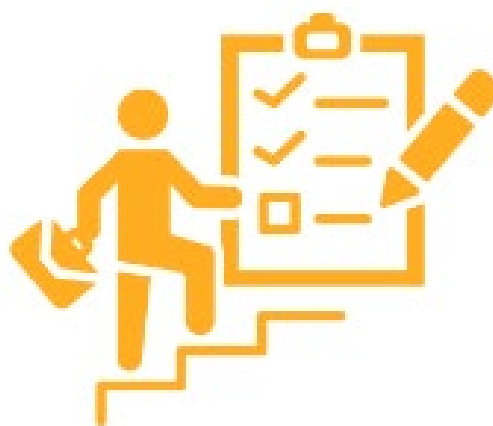




5 EVALUACIÓN E IMPACTO

Es difícil exagerar los beneficios de la tutoría empresarial de segunda oportunidad. Los mentores sirven de guía. La capacidad de aprender continuamente sobre su sector es uno de los numerosos componentes que requiere el éxito en cualquier organización. Los mentores empresariales pueden ampliar la perspectiva de un emprendedor, proporcionándole una variedad de puntos de vista para resolver dificultades y dotándole de las habilidades y la confianza necesarias para trabajar con fuentes fiables, garantizándole un camino tranquilo y seguro hacia su destino.

La realidad es que la tutoría es un proceso cuyos resultados a menudo son difíciles de señalar, medir o contar. A menudo no hay un producto material listo al final que pueda presentarse como resultado de la tutoría, sino conocimientos, cambios en la mentalidad, el comportamiento y el enfoque, cambios esencialmente importantes que, por desgracia, no son tan fáciles de rastrear. Lo que es crucial para que cada programa de tutoría (por supuesto, también en el campo de la tutoría empresarial de segunda oportunidad) sea realmente exitoso y eficiente, es una evaluación constante del proceso y una medición clara de los resultados. Ayuda a ver y demostrar que el programa está teniendo éxito; de lo contrario, existe el riesgo de que la dirección lo cierre o de que los participantes pierdan el interés. Por muy bien que vaya el proceso, puede ser difícil para los participantes evaluar y apreciar un impacto si no hay una escala clara para medirlo.



5.1 Cómo evaluar el impacto de la tutoría empresarial de segunda oportunidad

Mentores, profesores, formadores, educadores que imparten cursos y programas empresariales de EFP y trabajan en centros/institutos de EFP, asociaciones empresariales/cámaras de comercio, centros de formación profesional y ONG: existen





muchas opciones para formar parte del proceso de mentoría empresarial de segunda oportunidad.

A la hora de ofrecer una segunda oportunidad de educación empresarial, se debe crear un enfoque y un programa individualizados. Es esencial establecer indicadores de éxito.

Estos parámetros deben decidirse y aplicarse desde el inicio del programa.

Deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos.

- El sistema que se pretende utilizar para medir y evaluar los resultados de la tutoría debe incorporarse al diseño del programa desde el principio.
- Debe basarse en los objetivos del programa.
- Y debe proporcionar información práctica sobre las relaciones entre mentores y discípulos.

Todo programa de tutoría requiere seguimiento y evaluación.

Supervisión

La supervisión es un proceso de observación y seguimiento de las actividades y los progresos. Es un componente crítico del éxito de cualquier proyecto, intervención, política pública o programa. El seguimiento es un proceso continuo. Requiere la recopilación de datos en múltiples puntos a lo largo del ciclo del programa o proyecto. Su objetivo es seguir los cambios en el rendimiento del programa a lo largo del tiempo. Su propósito es permitir que las partes interesadas tomen decisiones informadas sobre la eficacia de los programas y el uso eficiente de los recursos. El seguimiento puede utilizarse para determinar si es necesario ajustar las actividades durante la intervención para mejorar los resultados deseados. (¿Qué es el seguimiento? [EvalCommunity](#)). ¿Qué es el seguimiento? [sitio web] (consultado el 25.07.2023).

Evaluación

La evaluación es un proceso estructurado de valoración del éxito de un proyecto para saber si está cumpliendo sus objetivos y para reflexionar sobre las lecciones aprendidas.





La diferencia clave entre seguimiento y evaluación es que la evaluación consiste en emitir un juicio de valor sobre la información recopilada durante un proyecto, incluidos los datos de seguimiento. La valoración del éxito de un proyecto (su evaluación) puede ser diferente en función del juicio de valor de quién se utilice. Por ejemplo, la evaluación de un gestor de proyectos puede ser diferente de la de los participantes en el proyecto u otras partes interesadas. (definición: [What is Evaluation](#)). What is Evaluation [sitio web](consultado el 25.07.2023).

Para aumentar las posibilidades de que el proceso de tutoría sea fluido y tenga éxito, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Los objetivos del programa deben estar predeterminados;
- Claridad sobre las métricas que deben seguirse;
- Herramientas adecuadas de seguimiento e información

Los objetivos predeterminados constituyen una buena base para analizar el éxito del programa de mentores para emprendedores de segunda oportunidad. Una visión clara de hacia dónde pretende llevar el programa al alumno es un punto de partida para el posterior proceso de evaluación. Los objetivos del programa deben ser claros y mensurables. Deben evitarse las declaraciones abstractas generales y centrarse en resultados concretos. Esto permitirá una observación y evaluación.

A la hora de preparar el lanzamiento de un programa de mentores, lo mejor es empezar por plantearse una serie de preguntas, como:

- ¿Cómo mejorará la tutoría la organización?
- ¿Qué retos puede la tutoría ayudar a superar a la organización?

Una vez determinadas las metas y los objetivos, el siguiente paso será establecer los medios para medirlos.

5.2 Orientación sobre cómo medir la eficacia de la tutoría y hacer un seguimiento de los progresos de los tutelados.





Para la evaluación posterior, deben identificarse las métricas o los indicadores clave de rendimiento (KPI) para el seguimiento. Debe establecerse un marco claro.

Ayudará a medir las características de un programa y a comprender cómo la participación en un programa a lo largo del tiempo puede animar a las personas a alcanzar sus objetivos y el cambio deseado. ([Cómo medir el impacto de la tutoría | ATD](#)) Amanda Schnieders, (2020).

"Si no puedes medirlo, no puedes mejorarlo" - estas palabras deberían convertirse en el lema en el proceso de preparación para la evaluación del programa de tutoría empresarial de segunda oportunidad. No basta con saber lo bueno, útil y valioso que es el impacto del programa. Deben generarse pruebas claras de los resultados de su actuación.

El modelo mundial Kirkpatrick, creado por Donald Kirkpatrick en los años 50 y perfeccionado por los Socios Kirkpatrick, puede aplicarse en este caso. Se trata de un marco de medición que ayuda a las organizaciones a evaluar la eficacia de su proceso de aprendizaje y tutoría.

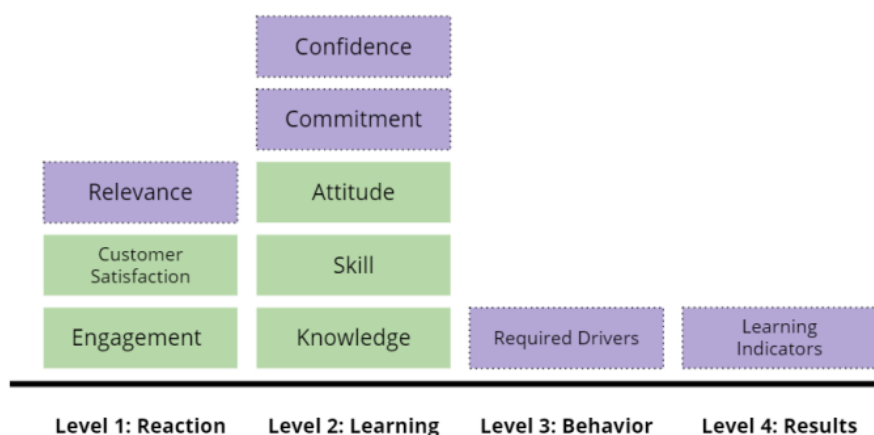


Figura 1: Los cuatro niveles de aprendizaje de Kirkpatrick creados por Dana

El modelo tiene cuatro niveles, cada uno de ellos cada vez más costoso y largo. ([Modelo Kirkpatrick / The New World Kirkpatrick Model - elearningdesigners.org](#)). Dana Chung (2021).

A continuación se presenta una breve descripción de cada nivel.





Nivel 1: Reacción - ¿Les ha gustado la formación a los alumnos?

En este nivel, se pregunta directamente a los participantes cómo se sienten y qué piensan de la formación. Se tienen en cuenta sus comentarios y opiniones, incluido el grado de entretenimiento y relevancia que les ha parecido. Los formularios de feedback y los comentarios verbales son dos ejemplos de formas de hacerlo. Una cosa que hay que tener en cuenta es que los comentarios positivos no siempre implican que la formación haya sido eficaz, pero pueden mostrar lo beneficiosa que los participantes percibieron la formación.

Nivel 2: Aprendizaje - ¿Se ha transferido el aprendizaje?

El segundo nivel determina cuánta información han retenido los participantes durante el programa de formación/tutoría. En este nivel se utilizan los objetivos de aprendizaje para determinar si se ha comprendido o no la instrucción. Además, esta es una etapa para evaluar qué tan bien se pueden implementar los conocimientos recibidos en el programa. Esto se puede examinar mediante evaluaciones previas y posteriores, entrevistas u observaciones.

Nivel 3: Transferencia - ¿La formación ha cambiado el comportamiento?

El tercer nivel comienza una vez finalizado el programa y se centra en los cambios de comportamiento que se han producido gracias a la participación en la formación. El objetivo es evaluar si los participantes ponen en práctica en su trabajo la nueva información y conocimientos adquiridos. Esto puede ser difícil de evaluar, ya que no hay ninguna señal que indique cuándo alguien va a utilizar una habilidad. Entre las formas de medirlo se encuentran las observaciones y las encuestas.

Nivel 4: Resultados - ¿Influyó la formación en el rendimiento?

El último nivel evalúa el éxito general del programa/formación de mentores para emprendedores de segunda oportunidad utilizando medidas y observaciones previamente establecidas, también conocidas como indicadores de aprendizaje. Se pueden determinar aspectos como la eficacia de la formación y si se han cumplido los objetivos para el año (o el periodo de tiempo que se haya elegido) mediante el desarrollo de objetivos operativos.





El proceso de evaluación puede dividirse en 4 niveles, cada uno de los cuales tiene un calendario diferente y requiere un enfoque distinto de la recogida de datos.

Sistema de seguimiento de la tutoría

[\(Cómo medir, seguir y evaluar su programa de mentores \[con ejemplos\]\)](#)

Reeves (2021) afirma que los aspectos clave en los que hay que centrarse a la hora de recopilar los datos para medir y evaluar con éxito el rendimiento de la tutoría son los siguientes puntos en un sistema de seguimiento de la tutoría.

1. Inscripciones

Al firmar un contrato de tutoría, tanto los mentores como los alumnos demuestran su compromiso con la tutoría.

2. Objetivos de alumnos y tutores

Alumnos y mentores deben definir sus objetivos al principio del programa de mentoría. Del mismo modo que todo el programa necesita objetivos generales, los mentores y los alumnos deben discutir lo que esperan conseguir con su relación. En ausencia de una comunicación clara, la tutoría corre el riesgo de ser ineficaz y, en última instancia, una pérdida de tiempo. Cuando los mentores trabajan con emprendedores fracasados (que quebraron con su empresa y están en proceso de reestructuración) y ex-emprendedores (que no fracasaron pero están en situación de riesgo) se anticipan muchas preguntas y expectativas. Lo más probable es que los alumnos ya tengan preparada una lista de preguntas que les gustaría abordar de inmediato. Comprender la mentalidad de los alumnos hará que el programa alcance un nuevo nivel. El interés y la motivación de los fracasados/ex emprendedores proceden de su experiencia práctica; buscan una orientación clara y consejos prácticos para poner en práctica. Comprender las necesidades de los alumnos es un paso esencial para llevar a cabo un programa de tutoría para emprendedores de segunda oportunidad que sea realmente útil y tenga éxito.

Por lo tanto, hay que asegurarse de que la conversación sobre los objetivos se produzca desde el principio entre mentores y alumnos. Esto suele hacerse mediante un acuerdo de tutoría en el que se acuerdan aspectos básicos como la frecuencia y el





momento de las reuniones, pero también expectativas importantes como los objetivos y los resultados deseados.

El acuerdo de tutoría debe ser un documento con todas estas expectativas. De este modo, los administradores del programa pueden comprobar los emparejamientos a lo largo del programa y ver si se alcanzan los progresos deseados en los objetivos acordados.

3. Comentarios anecdóticos

Otra métrica importante que debe tenerse en cuenta es la retroalimentación anecdótica. Aunque es difícil de cuantificar numéricamente, sigue siendo importante recoger esta información cualitativa de mentores y alumnos. Los directores de programa pueden ponerse en contacto periódicamente con los participantes al principio, a mitad y al final del programa para preguntarles cómo se sienten. Mantener estas conversaciones informales varias veces a lo largo del programa puede proporcionar información sobre el sentimiento general del programa. Si se combinan con los comentarios de sesiones más estructuradas, se obtendrá una comprensión más clara del estado del programa de mentoría empresarial de segunda oportunidad.

4. Comentarios de la sesión

La retroalimentación de la sesión tiene lugar después de cada sesión. Por lo general, se trata de una o dos frases, pero ayudan a los gestores del programa a disponer de un banco de información del que sacar conclusiones. También es un buen recurso para informar sobre el programa a los ejecutivos. Pueden utilizarse como testimonios del impacto: por ejemplo, los testimonios en vídeo de sus empleados mostrarán hasta qué punto se han beneficiado (y debería incluirlos en su informe anual).

5. Resultados empresariales

El éxito del programa es muy importante, pero también lo es presentar este éxito a los dirigentes.

[Cómo medir el éxito de un programa de tutoría - Guider](#) Nicola Cronin (2020).





Reunir todos estos datos y presentarlos de forma comprensible puede ser una tarea ardua y laboriosa. Sin embargo, es necesario para presentar el valor del programa de tutoría empresarial de segunda oportunidad y para asegurar su futuro.

El progreso de la tutoría debe medirse:

- al principio para establecer expectativas
- al cabo de seis meses para evaluar el funcionamiento de la relación
- a los 12 meses para medir los resultados

Al analizar el programa, es importante recordar que su esencia y centro de atención son los participantes mentores.

No importa lo grande y comprometido que sea un programa de mentores, si los participantes no crecen, el programa no puede considerarse exitoso. El seguimiento de los objetivos permitirá visualizar el proceso de crecimiento. Es importante comprender el estado emocional actual de los alumnos y cómo su experiencia previa puede afectar al contenido del programa de mentores.

En lugar de querer cumplir todos los módulos de formación lo antes posible, hay que centrarse en el grado de implicación de los participantes en la tutoría y en la relevancia de la información que reciben, o en si son necesarias posibles adaptaciones del curso para aumentar la productividad del aprendizaje del material,

No existe una única forma correcta de medir el impacto de su programa de mentoría empresarial de segunda oportunidad. Los datos pueden recogerse y analizarse manualmente o a través de un software de mentoría. Dependerá sin duda de la escala del programa de mentores y del número de personas implicadas en ambos procesos: mentorización y evaluación. ([¿Qué es un software de tutoría? | Guider](#)). Nicola Cronin (2020).

5.3 La importancia de la evaluación continua y el ajuste del proceso de tutoría para garantizar su eficacia.

Merece la pena subrayar la importancia de la regularidad. Independientemente de los aspectos de la actividad en los que los mentores decidan centrarse para el seguimiento, de los parámetros que se elijan para la evaluación, es de vital





importancia que la recogida de datos, el análisis y las conclusiones se lleven a cabo con regularidad. Una vez elegido el sistema de evaluación del programa de mentores, debe planificarse un calendario claro para la recogida de datos y la retroalimentación que se aplicará en consecuencia. Si los datos recogidos no se revisan con regularidad, no tienen ningún valor.

En la fase de preparación del programa de tutoría, mientras se preparan los pasos y los parámetros para una futura evaluación, debe establecerse un calendario para las revisiones periódicas y la recopilación de datos y opiniones.

Una vez fijados los parámetros de los datos y su regularidad, establecidos los valores y objetivos del programa, y cómo medirlo está claro que el siguiente paso es el cambio. Por muy bien y claramente que se preparen la estructura de trabajo y el análisis, será necesario ser flexible ante un cambio y ajustar algunos de los aspectos. De nada sirve recoger opiniones y analizar las revisiones si no se introducen nuevos cambios basados en ellas. Si los datos muestran que hay aspectos que deben mejorarse, entonces la supervisión ha dado sus frutos y es hora de introducir cambios y mejoras. La revisión y el análisis periódicos no deben ser una mera formalidad, sino un valioso recurso de crecimiento constante para lograr la máxima eficacia.





6 CASOS PRÁCTICOS Y EJEMPLOS

Crear una empresa es un viaje lleno de riesgos, incertidumbre y retos inesperados. Mientras que algunos emprendedores logran un éxito notable desde el principio, otros pueden sufrir contratiempos, fracasos u oportunidades perdidas que pueden hacer que se sientan desanimados e inseguros sobre su futuro empresarial. El concepto de iniciativa empresarial de segunda oportunidad ofrece esperanza a quienes se han enfrentado a la adversidad, ofreciéndoles la oportunidad de aprender de sus experiencias, crecer y, en última instancia, triunfar. Entonces, la tutoría se convierte en una herramienta muy útil y beneficiosa para dejar de lado los pensamientos de fracaso como experiencia negativa y pensar en aprovechar otra oportunidad y renovar esfuerzos.

En el campo de la iniciativa empresarial de segunda oportunidad, la tutoría desempeña un papel clave para guiar a quienes han sufrido reveses en su camino empresarial. Los mentores aportan conocimientos, sabiduría y apoyo de valor incalculable, ayudando a los emprendedores a navegar por las complejidades del panorama empresarial y a desarrollar las habilidades necesarias para prosperar en sus empresas. El análisis de estudios de casos reales de experiencias exitosas de mentoría empresarial de segunda oportunidad permite descubrir el poder transformador de la mentoría y su profundo impacto en la trayectoria empresarial.

Merece la pena analizar las inspiradoras historias de emprendedores que no han dejado que el fracaso les defina, aprovechando la oportunidad de una segunda oportunidad y triunfando con la orientación y el apoyo de mentores. El análisis de estos estudios de casos arroja luz sobre los factores clave que contribuyen al éxito de las experiencias de mentoría empresarial de segunda oportunidad y las lecciones que pueden extraerse de ellas.

Se eligieron estudios de casos que se presentarán a continuación, con el fin de mostrar de forma ejemplar los retos únicos a los que se enfrentaron estas personas, los puntos de inflexión que les impulsaron a buscar una segunda oportunidad y el papel clave que desempeñaron sus mentores en sus logros posteriores.





6.1 Explorar y aprender de las historias con un buen final

6.1.1. Steve Jobs

La historia del mundialmente conocido Steve Jobs, el famoso cofundador de Apple Inc., sirve como convincente estudio de caso de tutoría empresarial de segunda oportunidad (Clutterbuck 2004). Tras sufrir un duro revés en 1985 cuando se vio obligado a abandonar la empresa que había ayudado a crear, Jobs se embarcó en un viaje transformador que reconfiguraría su vida personal y profesional (Clutterbuck & Lane 2017). Este estudio de caso explora el papel crucial de la tutoría en la segunda oportunidad empresarial de Jobs y destaca las lecciones que podemos aprender de su notable resurgimiento.

En 1985, Steve Jobs se encontró en una encrucijada cuando fue expulsado de Apple. Este revés podría haber sido devastador, pero Jobs utilizó este periodo de exilio para reflexionar sobre sus experiencias y aprender de sus fracasos (Ragins & Kram 2007). Buscó la orientación de mentores que le ayudaron a ganar perspectiva, reconocer sus puntos fuertes e identificar áreas de crecimiento. Su tutoría le proporcionó el apoyo y el estímulo necesarios para reevaluar su enfoque de la iniciativa empresarial.

Durante el tiempo que pasó fuera de Apple, Jobs fundó NeXT Inc, una empresa informática que pretendía revolucionar el sector. Reunió a un equipo de personas con talento y buscó la orientación de mentores experimentados que le ayudaron a perfeccionar su visión y a superar los retos de empezar de nuevo (Mullen & Noe 1999). Los mentores le aportaron valiosas ideas, desafiaron su pensamiento y le inculcaron la importancia de centrarse en la innovación, el diseño y la experiencia del usuario.

En 1997, Apple atravesaba dificultades y su futuro parecía incierto. Sin embargo, el destino intervino y Steve Jobs volvió a la empresa que había cofundado. Con su nueva sabiduría y la tutoría que había recibido durante su ausencia, Jobs transformó Apple en una potencia mundial.

La historia de Steve Jobs ofrece valiosas lecciones tanto para emprendedores como para mentores. En primer lugar, subraya la importancia de la resistencia y la perseverancia ante el fracaso. Jobs podría haberse desanimado por su revés inicial, pero en lugar de eso, lo utilizó como una oportunidad para crecer. En segundo lugar, el estudio destaca el importante papel de los mentores como guía y apoyo en tiempos





de adversidad. Los mentores ayudaron a Jobs a perfeccionar sus habilidades, adquirir nuevas perspectivas y cuestionar su propia forma de pensar. Desempeñaron un papel crucial en la formación de su mentalidad y enfoque empresariales.

Además, la trayectoria de Jobs demuestra la importancia del aprendizaje continuo y la superación personal. A través de la tutoría, adoptó la idea de aprender del fracaso y utilizarlo como catalizador para el crecimiento y la innovación. Entendió que los reveses no son obstáculos permanentes, sino oportunidades de crecimiento y transformación.

La segunda oportunidad de Steve Jobs para emprender ejemplifica el poder transformador de la tutoría. Sirve como recordatorio permanente de que los reveses no son el final, sino una oportunidad para renacer y resurgir. Aprovechando las lecciones aprendidas de la experiencia de Jobs, emprendedores y mentores pueden allanar el camino hacia el éxito.

6.1.2. Henry Ford

La historia de Henry Ford, el industrial pionero y fundador de Ford Motor Company, ofrece un convincente estudio de caso sobre la tutoría empresarial de segunda oportunidad. El viaje de Ford del fracaso al triunfo ejemplifica el poder transformador de la tutoría y pone de relieve el papel fundamental que desempeñó en su resurgimiento empresarial. Este estudio de caso explora los contratiempos a los que se enfrentó Ford, los mentores que le guiaron y las lecciones que podemos aprender de su extraordinaria historia de éxito.

Antes de fundar Ford Motor Company, Henry Ford sufrió varios fracasos y reveses empresariales. Su primera empresa automovilística, la Detroit Automobile Company, fracasó por problemas de gestión y control de calidad. Sin inmutarse, Ford aprovechó este periodo de reflexión para evaluar sus puntos fuertes y débiles.

Uno de los mentores más influyentes de Ford fue el famoso inventor Thomas Edison. Edison reconoció el potencial de Ford y le animó a perseguir su visión de automóviles asequibles y producidos en masa. La tutoría de Edison proporcionó a Ford conocimientos inestimables sobre innovación, resolución de problemas y





perseverancia. Bajo la tutela de Edison, Ford desarrolló una profunda confianza en sus capacidades y un impulso inquebrantable para superar los obstáculos.

Con la tutoría de Edison y un renovado sentido del propósito, Henry Ford fundó Ford Motor Company en 1903. Revolucionó la industria del automóvil con la introducción del Modelo T, un vehículo asequible y fiable que transformó el transporte de masas. El éxito de Ford se atribuyó no sólo a sus ideas innovadoras, sino también a la orientación que recibió de mentores que le ayudaron a sortear las complejidades de la expansión empresarial, la eficiencia de la producción y las estrategias de marketing. La historia de Henry Ford ofrece valiosas lecciones a los aspirantes a emprendedores y mentores. En primer lugar, subraya la importancia de aprender del fracaso y aprovechar las segundas oportunidades. Los reveses iniciales de Ford no le desanimaron, sino que los utilizó como trampolines para perfeccionar su enfoque y alcanzar un éxito notable. En segundo lugar, el estudio pone de relieve el papel de los mentores, que proporcionan orientación, estímulo y experiencia en el sector. Mentores como Thomas Edison ofrecieron a Ford los conocimientos, la inspiración y el apoyo que necesitaba para hacer realidad sus ideas.

Además, la trayectoria de Ford subraya la importancia de la innovación y el pensamiento disruptivo. Al desafiar la sabiduría convencional y centrarse en la producción en masa y la asequibilidad, Ford revolucionó la industria del automóvil, haciendo que los coches fueran accesibles para la gente corriente. Esta mentalidad emprendedora y la búsqueda de la mejora continua son lecciones valiosas tanto para los emprendedores como para los mentores.

6.1.3. Walt Disney

La historia de Walt Disney, el visionario creador detrás del imperio Disney, sirve como cautivador estudio de caso de tutoría empresarial de segunda oportunidad. El viaje de Disney desde múltiples fracasos hasta convertirse en una figura icónica de la industria del entretenimiento es mundialmente conocido.

Antes de fundar los Estudios Walt Disney y crear personajes tan queridos como Mickey Mouse, Walt Disney sufrió una serie de reveses. Se enfrentó a fracasos empresariales, quiebras y rechazos artísticos. Sin embargo, Disney utilizó estos retos como oportunidades para la autorreflexión y el crecimiento. Buscando la guía de sus





mentores, aprendió a perseverar, a afinar su visión creativa y a desarrollar su resistencia ante la adversidad.

Dos mentores influyentes en la vida de Walt Disney fueron Ub Iwerks y su hermano, Roy Disney. Ub Iwerks, animador de talento y amigo, animó a Disney a abrazar su talento artístico y le apoyó durante sus primeros años de colaboración. Roy Disney, por su parte, le proporcionó orientación financiera y visión para los negocios, complementando la visión creativa de Walt con una base práctica.

Con la guía de sus mentores, el genio creativo de Walt Disney floreció. Creó los Estudios Walt Disney, que produjeron famosas películas de animación como Blancanieves y los siete enanitos. Sin embargo, Disney se enfrentó a numerosos obstáculos y contratiempos financieros para hacer realidad su sueño de crear un parque temático. Sin desanimarse, se apoyó en la tutoría de su hermano Roy y otros consejeros, que le proporcionaron un apoyo y una experiencia inestimables.

En 1955, Disneyland, el primer parque temático moderno de la historia, abrió sus puertas y cambió para siempre la industria del entretenimiento. La incesante búsqueda de la innovación, la atención al detalle y el compromiso de Disney con la creación de experiencias mágicas cautivaron al público de todo el mundo. Gracias a la guía de sus mentores, transformó un sueño infantil en una realidad tangible y allanó el camino para el éxito futuro de los parques, complejos turísticos y franquicias mediáticas de Disney. La historia de Walt Disney subraya la importancia de la dedicación inquebrantable a un sueño y el poder de la imaginación. Al fomentar un entorno que estimule la creatividad, la innovación y la colaboración, los emprendedores y los mentores pueden inspirar a la próxima generación de visionarios a superar los límites y alcanzar un éxito notable.

6.1.4.D. Jack Ma

La historia de Jack Ma, el estimado cofundador del Grupo Alibaba, presenta un intrigante estudio de caso sobre la tutoría empresarial de segunda oportunidad. El viaje de Ma desde sus modestos comienzos, sus repetidos rechazos y fracasos hasta establecer una de las mayores empresas de comercio electrónico del mundo ejemplifica el notable potencial de la tutoría. Este estudio de caso presenta los





obstáculos a los que se enfrentó Ma, los mentores que le guiaron y las valiosas lecciones que podemos extraer de su extraordinario viaje hacia el éxito.

En sus esfuerzos por abrirse camino como emprendedor, Jack Ma se topó con muchos contratiempos y rechazos. Enfrentado a múltiples fracasos en los exámenes, diez rechazos en Harvard y dificultades para conseguir un empleo estable, Ma decidió no rendirse ante la decepción. En lugar de ello, convirtió estos retos en facilitadores de la introspección y el crecimiento personal. Buscando la sabiduría de mentores, Ma identificó sus puntos fuertes, perfeccionó sus habilidades y cultivó la resiliencia frente a la adversidad.

Dos mentores influyentes en la historia de Jack Ma fueron Jerry Yang, cofundador de Yahoo, y Masayoshi Son, fundador de SoftBank. Jerry Yang proporcionó orientación y apoyo durante las etapas iniciales de Alibaba, ofreciendo asesoramiento estratégico y compartiendo sus propias experiencias en la creación de una empresa de éxito en Internet. Masayoshi Son desempeñó un papel fundamental, aportando la financiación y la tutoría esenciales que permitieron a Alibaba superar los retos de la rápida expansión y el crecimiento mundial.

Bajo la dirección de sus mentores, Jack Ma cofundó Alibaba Group en 1999 como un mercado en línea que conectaba a fabricantes chinos con compradores internacionales. A pesar de los retos iniciales y de la feroz competencia, el liderazgo visionario de Ma y su compromiso con el fomento de un ecosistema empresarial en China impulsaron el florecimiento de Alibaba. Bajo la tutela de Jerry Yang y Masayoshi Son, Ma adquirió una valiosa experiencia en estrategias empresariales, mercados internacionales y el potencial transformador de la tecnología.

El Grupo Alibaba amplió sus servicios, introduciendo plataformas como Taobao y Tmall, y diversificándose hacia la computación en nube, la logística y las finanzas. Con Ma al timón, Alibaba revolucionó el comercio electrónico en China y emergió como un gigante tecnológico mundial, marcando el comienzo de la transformación digital de industrias de todo el mundo.

La trayectoria de Jack Ma subraya la importancia de la resistencia y la perseverancia frente a los rechazos y los fracasos. A pesar de los numerosos contratiempos, Ma mantuvo una determinación inquebrantable, utilizando sus experiencias como trampolines hacia el éxito. En segundo lugar, este estudio de caso pone de relieve el papel indispensable que desempeñan los mentores a la hora de proporcionar





orientación, sabiduría y conexiones valiosas. Mentores como Jerry Yang y Masayoshi Son dotaron a Ma de los conocimientos y el apoyo necesarios para desenvolverse en un entorno empresarial complejo y aprovechar las oportunidades.

6.1.5. Stephen Hawking

La encantadora historia de Stephen Hawking, el célebre físico y cosmólogo, sirve de inspirador estudio de caso sobre la tutoría empresarial de segunda oportunidad. A pesar de enfrentarse a profundos retos físicos debido a la esclerosis lateral amiotrófica (ELA), el viaje de Hawking ejemplifica el indomable espíritu humano y el poder transformador de la tutoría.

A Stephen Hawking le diagnosticaron ELA a los 21 años, lo que gradualmente le dejó físicamente inmóvil y dependiente de una silla de ruedas. En lugar de sucumbir a la desesperación, Hawking aprovechó el poder de su mente y utilizó su enfermedad como catalizador para la autorreflexión y el crecimiento personal. Pidió consejo a sus mentores y canalizó su energía hacia la investigación científica, desafiando las limitaciones impuestas por su condición física.

Dos mentores influyentes en la trayectoria de Stephen Hawking fueron Dennis Sciama y Roger Penrose, físicos estimados por derecho propio. Dennis Sciama le orientó y apoyó en sus investigaciones. Gracias a su tutoría, Hawking empezó a desentrañar los misterios de los agujeros negros y la naturaleza del universo. Roger Penrose, distinguido matemático, colaboró con Hawking en trabajos pioneros que le valieron el reconocimiento internacional. Su tutoría no sólo le proporcionó orientación científica, sino que también infundió en Hawking la confianza y determinación necesarias para ampliar los límites del conocimiento.

A pesar de sus limitaciones físicas, Stephen Hawking realizó importantes contribuciones a la comprensión del universo. Sus trabajos sobre los agujeros negros, la radiación de Hawking y la teoría del Big Bang revolucionaron el campo de la física teórica. Con el apoyo de mentores y colegas, Hawking desafió el pensamiento convencional, cuestionó creencias arraigadas y amplió las fronteras del conocimiento científico.

El viaje de Stephen Hawking subraya el poder del espíritu humano para trascender las limitaciones físicas y superar la adversidad. La determinación y resistencia de





Hawking frente a sus desafíos físicos nos inspiran a perseverar en la consecución de nuestros objetivos. En segundo lugar, el estudio de caso destaca el papel de los mentores a la hora de proporcionar orientación, apoyo y estímulo intelectual. Mentores como Dennis Sciama y Roger Penrose alimentaron el talento de Hawking, le infundieron confianza para perseguir sus ideas y le empujaron a alcanzar nuevas cotas en su investigación.

Además, la historia de Hawking subraya la importancia de abrazar la curiosidad, traspasar los límites y desafiar el statu quo. Animó a otros a cuestionar las leyes fundamentales de la física y a explorar los misterios del universo. Este espíritu de curiosidad intelectual y mentalidad emprendedora tiene un valor incalculable tanto para los emprendedores como para los mentores.

La tutoría desempeña un papel crucial en el apoyo a las personas en su trayectoria empresarial, como demuestran las historias de Steve Jobs, Henry Ford, Walt Disney, Jack Ma y Stephen Hawking. Estos estudios de casos ilustran puntos clave y proporcionan una comprensión práctica del proceso de tutoría, mostrando su impacto en el éxito de los tutelados. Además, ofrecen ideas para adaptar el proceso de tutoría a las necesidades específicas.

En primer lugar, la tutoría ofrece orientación y apoyo a los alumnos, ayudándoles a superar los retos, ganar claridad y tomar decisiones con conocimiento de causa. Los mentores actúan como asesores de confianza, compartiendo sus conocimientos y aportando ideas basadas en su experiencia.

En segundo lugar, la tutoría fomenta el crecimiento personal y profesional al alentar la reflexión, identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, y guiar a los tutelados en el desarrollo de sus habilidades y capacidades. Los mentores suelen disponer de redes y conexiones que pueden aprovechar para abrir puertas a los alumnos, presentarles contactos relevantes y facilitarles valiosas oportunidades.

Por eso los mentores desempeñan un papel importante en el fomento de la confianza y la autoestima de los alumnos. Mediante el estímulo, los comentarios constructivos y el reconocimiento de los logros, los mentores ayudan a los alumnos a adquirir la confianza necesaria para asumir riesgos y perseguir sus objetivos empresariales. Los mentores desafían el pensamiento de los alumnos, animándoles a explorar nuevas ideas, cuestionar supuestos y considerar diferentes perspectivas. Esto fomenta la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico.





Además, los mentores deben trabajar estrechamente con los alumnos para identificar sus objetivos específicos, sus aspiraciones y las áreas en las que necesitan orientación. Esto ayuda a los mentores a adaptar su enfoque a las necesidades específicas de los alumnos. Pueden colaborar con los alumnos para crear planes de desarrollo personalizados que describan acciones específicas, hitos y oportunidades de aprendizaje en consonancia con los objetivos de los alumnos.

La tutoría puede adoptar diversas formas, como reuniones individuales, sesiones de grupo, interacciones virtuales o una combinación de las mismas. Los mentores deben ser flexibles en sus métodos de comunicación para adaptarse a las preferencias y circunstancias de los alumnos. Al comprender las necesidades específicas de los alumnos, los mentores pueden adaptar sus conocimientos para proporcionar consejos a medida, compartir recursos relevantes y ofrecer apoyo específico. La tutoría es un proceso continuo que requiere una evaluación y una retroalimentación periódicas. Los mentores deben comprobar periódicamente los progresos de sus alumnos, proporcionarles comentarios constructivos y realizar los ajustes necesarios en el enfoque de la tutoría.

Teniendo en cuenta estos puntos clave y adaptando el proceso de tutoría a las necesidades específicas, los tutores pueden proporcionar un valioso apoyo y orientación a los alumnos en su trayectoria empresarial. La experiencia de cada alumno es única, y un enfoque de tutoría flexible y personalizado puede ayudar a liberar todo su potencial y contribuir a su éxito.





CONCLUSIÓN

El papel de un mentor en el contexto de la iniciativa empresarial de segunda oportunidad es crucial. El *Manual para ser un mentor para emprendimiento de segunda oportunidad*, elaborado en el marco del proyecto Erasmus+ **G2C - Give Them a Second Chance**, sirve de guía exhaustiva para las personas interesadas en convertirse en mentores de empresas de segunda oportunidad.

La importancia de la tutoría para apoyar a las personas que han sufrido reveses en su trayectoria empresarial y buscan una segunda oportunidad ha sido descrita y elaborada. Mediante consejos prácticos, estrategias y reflexiones, este manual dota a los mentores de las herramientas necesarias para guiar y empoderar eficazmente a emprendedores y ex emprendedores en su búsqueda del éxito.

A lo largo del manual, se exploraron diversos aspectos clave de la tutoría para el emprendimiento de segunda oportunidad. Se debatieron las cualidades esenciales de un mentor eficaz, haciendo hincapié en la importancia de la empatía, la escucha activa y la adaptabilidad, pero también se destacó la importancia de crear una relación sólida y establecer la confianza con los alumnos, así como de fijar objetivos y expectativas claros para la relación de mentoría.

Además, el manual profundiza en los retos específicos a los que se enfrentan las personas que buscan una segunda oportunidad empresarial, como superar el fracaso, gestionar las dudas sobre uno mismo y navegar por las percepciones sociales. Ofrece valiosas ideas y estrategias para que los mentores aborden estos retos, proporcionando orientación sobre cómo desarrollar la resiliencia, fomentar una mentalidad de crecimiento y alentar la creatividad y la innovación.





REFERENCIAS

1. Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. *Personnel psychology*, 59(1), 125-153.
2. Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure
3. Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
4. Chung, D. | Kirkpatrick Model / The New World Kirkpatrick Model [website] | <https://elearningdesigners.org/articles/kirkpatrick-model-the-new-world-kirkpatrick-model/> , (accessed 25.07.2023).
5. Community Sustainability Engagement Evaluation Toolbox| What is Evaluation [website] | https://evaluationtoolbox.net.au/index.php?Itemid=17&id=11&option=com_content&view=article , (accessed 25.07.2023).
6. Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*
7. Cox, J. B., Radwan, S. S., & American Society Of Association Executives. (2015). *ASAE handbook of professional practices in association management*. Jossey-Bass, A Wiley Brand.
8. Crisp, G., & Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50(6), 525–545.
9. Cronin, N. | How to Measure the Success of a Mentoring Program [website] | <https://guider-ai.com/blog/how-to-measure-the-success-of-a-mentoring-programme/> , (accessed 25.07.2023).
10. Cronin, N. | What is Mentoring Software? | Guider [website] | <https://guider-ai.com/blog/what-is-mentoring-software/#:~:text=Mentoring%20software%20is%20a%20technology,mentoring%20mentorship%20software%20is%20essential>, (accessed 25.07.2023).
11. Clutterbuck, D., & Lane, G. (2017). *The situational mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring*. Routledge.





12. Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2019). Techniques for Coaching and Mentoring.
13. Ensher, E. A., Heun, C., & Blanchard, A. (2003). Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 264-288.
14. Hair, J. F., & Page, M. (2015). *The Essentials of Business Research Methods*. Routledge.
15. Johnson, L. E., & Newman, A. (2019). Mentoring and Second Chance Entrepreneurs: A Systematic Literature Review.
16. Kornick, A. (2023). *Time Management Essentials: The Tools You Need to Maximize Your Attention, Energy, and Productivity*. McGraw Hill Professional.
17. Kram KE. Mentoring at work: Developmental relationships in organisational life. Glenview, IL: Scott Foresman; 1985a.
18. Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
19. Maria Lund Dahlberg, & Byars-Winston, A. (2019). *The science of effective mentorship in STEMM*. The National Academies Press.
20. Mullen, C. A., & Noe, R. A. (1999). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 291-315.
21. Pfund, C., Byars-Winston, A., Branchaw, J., Hurtado, S., & Eagan, K. (2016). Defining attributes and metrics of effective research mentoring relationships. *AIDS Behav*, 20(Suppl 2), 238–248. <https://doi.org/10.1007/s10461-016-1384-z>.
22. Reeves, M., CEO of Together | How to measure, track and evaluate your mentoring program [with examples] [website] | <https://www.togetherplatform.com/blog/how-to-measure-your-workplace-mentoring-program> , (accessed 25.07.2023).
23. Sambrook, S., Stewart, J., & Roberts, C. (2014). *Second Time Around: Experiences, Challenges and Support Needs of Serial Entrepreneurs*.
24. Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.
25. Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*





26. Smith, D. G., & Johnson, W. B. (2020, April 6). Social Distancing Doesn't Have to Disrupt Mentorship. Harvard Business Review.
27. Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research
28. Lessons in virtual mentoring - The Chronicle of Evidence-Based Mentoring. (2020, August 23).
29. Evaluation Toolbox. What is Evaluation (https://evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=17)
30. "EvalCommunity. Evaluation Jobs" | What is Monitoring? [website] | <https://www.evalcommunity.com/career-center/what-is-monitoring/> , (accessed 25.07.2023).
31. Schnieders, A. | How to Measure the Impact of Mentoring [website] | <https://www.td.org/insights/how-to-measure-the-impact-of-mentoring> , (accessed 25.07.2023).

