



Cofinanciado por
la Unión Europea



CREASSE

MANUAL PRÁCTICO SOBRE «CÓMO ORIENTAR EL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO: EL PAPEL DE LA FACILITACIÓN SOCIAL»

GUÍA PARA IMPLEMENTAR ACTIVIDADES DE MENTORÍA Y COACHING

ÍNDICE DE CONTENIDO

Guía para implementar actividades de mentoría y coaching	1
• Breve resumen	1
• Objetivos del módulo	1
• Lista de verificación	2
• Contenido del aprendizaje	3
• Ejemplos	6
• Lista de verificación final	12
• Ejercicio de reflexión	13
• Recursos adicionales y lecturas recomendadas	14

GUÍA PARA IMPLEMENTAR ACTIVIDADES DE MENTORÍA Y COACHING

Breve resumen

Este módulo dotará al alumnado de las habilidades prácticas y los conocimientos necesarios para implementar actividades de mentoría y coaching específicamente diseñadas para emprendedores sociales y solidarios. Al finalizar, las personas participantes serán capaces de identificar los retos y oportunidades únicos a los que se enfrentan las personas y las organizaciones, y aprenderán a impartir programas de mentoría. Además, el módulo profundizará en ejercicios de coaching eficaces, lo que permitirá comprender cómo guiar a personas emprendedoras en la resolución de problemas, la planificación estratégica y el crecimiento personal.

Objetivos del módulo

Los resultados específicos del aprendizaje de este módulo incluyen:

- **Desarrollar la capacidad para ampliar y replicar el impacto:** ayudar a los emprendedores a desarrollar estrategias para ampliar su alcance e impacto, garantizando la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de sus iniciativas.

- **Facilitar la resolución de problemas y la toma de decisiones:** proporcionar un enfoque estructurado para identificar retos, explorar soluciones y tomar decisiones informadas que se ajusten a su misión social.
- **Cultivar un entorno de aprendizaje entre pares:** crear espacios en los que los emprendedores puedan compartir experiencias, aprender de los éxitos y fracasos de los demás y desarrollar un sentido de apoyo colectivo.
- **Promover el crecimiento personal y el bienestar:** proporcionar a los emprendedores apoyo para gestionar el estrés, conciliar la vida laboral y personal, y desarrollar la conciencia de sí mismos y la inteligencia emocional.

Lista de verificación

Para las personas facilitadoras que se preparan para estudiar e implementar este módulo de aprendizaje.

- Comprender la función de la **persona mentora** (orientación, apoyo, intercambio de conocimientos) frente a la **función del coach** (facilitar el autodescubrimiento, cuestionar supuestos, fomentar la responsabilidad).
- Comprender las **etapas clave de una relación** de mentoría (iniciación, cultivo, cierre), las técnicas de escucha activa y la entrega eficaz de retroalimentación.
- Comprender **el propósito y la mecánica** de las actividades planificadas de mentoría y coaching (por ejemplo, juegos de rol, debates en grupo, análisis de casos prácticos, ejercicios prácticos).
- Saber cómo **explicar instrucciones**, crear escenarios, gestionar la dinámica de grupo y facilitar sesiones informativas para cada actividad.

- Comprender que las iniciativas de ESE se enfrentan a **retos y oportunidades específicos**.
- Conocer algunos **ejemplos concretos de intervenciones exitosas de mentoría o coaching en el ámbito de la ESS** que se superaron con orientación.
- Poder confirmar la configuración del aula, los requisitos tecnológicos (proyector, Internet, herramientas de colaboración si es en línea) y cualquier descanso o ajuste necesario.

Contenido del aprendizaje

¿Por qué la mentoría y el coaching en las empresas de ESS?

El emprendimiento es un camino difícil y, a menudo, solitario. Las sesiones de mentoría y coaching son muy importantes para todos los emprendedores, pero tienen una importancia especial para aquellos que forman parte de la economía social y solidaria (ESS).

La mentoría es un proceso de desarrollo personal y profesional en el que una persona con más experiencia, llamada mentora, guía y apoya a personas con menos experiencia, llamadas mentorizadas, en su crecimiento. Se basa en una relación de confianza y aprendizaje mutuo, en la que los mentores comparten sus conocimientos, habilidades y experiencia para ayudar a las personas mentorizadas a desarrollar su potencial.

El coaching es un proceso de acompañamiento personalizado que busca ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos, tanto personales como profesionales. El coach, que es un profesional que facilita este proceso, utiliza diversas herramientas y técnicas para ayudar a los clientes a identificar sus objetivos, superar obstáculos y desarrollar nuevas habilidades.

Mentoras, mentores y coaches pueden aportar un punto de vista externo, ayudando a identificar puntos ciegos, cuestionar suposiciones y **ofrecer soluciones o estrategias alternativas**.

De hecho, tanto la mentoría como el coaching ayudan a personas emprendedoras a perfeccionar habilidades críticas más allá de su experiencia en productos o servicios básicos. Esto incluye liderazgo, comunicación, negociación, gestión financiera, planificación estratégica y resolución de problemas.

La principal diferencia entre el coaching y la mentoría radica en su enfoque y duración. El coaching se centra en el desarrollo de habilidades específicas para alcanzar objetivos concretos a corto plazo, y la mentoría implica un apoyo a largo plazo, basado en la experiencia y los conocimientos del mentor, para el crecimiento personal y profesional de la persona que reciben el mentoring.

En nuestro caso concreto, las empresas de ESS se enfrentan a una serie de retos y complejidades únicos que hacen que la mentoría y el coaching sean aún más importantes. ESS son iniciativas colectivas, por lo que deben gestionar las decisiones participativas, la gestión de conflictos y la organización del trabajo colectivo, ya que el trabajo en equipo es uno de los pilares de este tipo de fórmula.

¿Cómo coaches y mentores apoyan a emprendedores en ESS?

Las personas emprendedoras de la ESS deben encontrar el delicado equilibrio entre **lograr la sostenibilidad financiera y maximizar su impacto social y medioambiental**. Mentores y coaches con experiencia en este ámbito pueden ayudarles a integrar estos objetivos, desarrollar modelos de negocio sólidos que den prioridad a ambos y evitar desviaciones de la misión.



A diferencia de las empresas tradicionales, las empresas de ESS suelen depender de una combinación de fuentes de financiación, que incluyen subvenciones, inversiones de impacto y financiación comunitaria, por lo que recibir **orientación para que comprender y acceder a estas diversas fuentes de financiación, puede apoyar a articular su valor social ante inversores de impacto.**

El panorama legal y normativo de las empresas de ESS puede ser complejo y variar significativamente entre regiones, por lo que **orientación sobre estructuras legales (cooperativas, mutuas, etc.) y cumplimiento normativo puede ser muy útil.**

Además, ampliar una empresa de ESS a menudo significa **ampliar el impacto, no solo los beneficios.** La mentoría puede orientar en el desarrollo de estrategias para ampliar su alcance, manteniendo al mismo tiempo sus valores fundamentales y su misión social, posiblemente mediante la replicación, las franquicias o los modelos de colaboración. Y puede ayudar a **desarrollar la resiliencia, a sortear los dilemas éticos y a fomentar una cultura de integridad y transparencia dentro de sus organizaciones.**

Personas emprendedoras de la ESS operan en un espacio único en el que su misión, sus valores y su modelo de negocio están intrínsecamente vinculados. **El coaching y la mentoría pueden proporcionar el apoyo personalizado necesario para tener éxito** no solo como empresas, sino como poderosos agentes de cambio social y medioambiental positivo.

Algunos aspectos clave para un proceso exitoso de mentoría y coaching son:

- Establecimiento de una comunicación eficaz entre los mentores y los alumnos y acuerdo común sobre las expectativas
- Organización y planificación de acuerdo con los objetivos establecidos al principio.
- Acompañar, escuchar y actuar con cercanía y profesionalidad.
- Fomentar el análisis y la acción.
- Identificar y proponer áreas de mejora.

Ejemplos

Ejemplo de actividad: «El reto de la financiación sostenible»

El siguiente ejemplo integra debates prácticos en grupo y juegos de rol para abordar directamente un reto crítico de visión empresarial (a saber, el acceso a la financiación) para emprendimiento en ESS, proporcionando también un espacio seguro para la práctica y la retroalimentación.

Imaginemos un grupo de personas emprendedoras de ESS, algunos de los cuales dirigen un proyecto de huertos comunitarios, otros un taller textil de economía circular y otros un café de empresa social. Esta sesión tiene como objetivo ayudar a los emprendedores a diversificar su financiación y a articular mejor sus necesidades financieras y su valor social.

1. Romper el hielo y preparar el escenario (10 min):

Técnica: «Check-in» rápido en el que se pide a cada emprendedor que comparta un reto de financiación al que se enfrenta actualmente.



Función de quien facilita: escuchar activamente, identificar temas comunes y reconocer las dificultades compartidas. Exponer brevemente el objetivo de la sesión: explorar diversas vías de financiación.

2. Debate en grupo: «Desentrañar las fuentes de financiación» (30 min):

Técnica: Lluvia de ideas e intercambio de experiencias.

Tema: «¿Cuáles son las fuentes de financiación típicas para nuestro tipo de empresas?» (Lluvia de ideas inicial).

«¿Quién de los aquí presentes ha accedido con éxito a financiación no subvencionada (por ejemplo, financiación colectiva, acciones comunitarias, inversión de impacto, préstamos éticos, actividades generadoras de ingresos)?».

Función de quien modera: facilitar el debate, asegurándose de que todos participen. Presentar nuevos modelos de financiación relevantes para la ESS (por ejemplo, capital paciente, financiación combinada). Cuestionar las suposiciones y fomentar una reflexión más profunda sobre la sostenibilidad financiera. Utilizar una pizarra o un rotafolio para anotar las ideas clave y los tipos de financiación.

3. Juego de roles: «Presentación para la inversión de impacto» (30 min):

Técnica: Juego de roles por parejas con comentarios constructivos.

Escenario: Un emprendedor interpreta a un fundador de una ESS que busca inversión de impacto para expandirse, mientras que el otro interpreta a un «inversor de impacto» que hace preguntas incisivas.



Instrucciones: Ronda 1 (15 min): Cada pareja dispone de 5 minutos para la «presentación» y 10 minutos para las preguntas del inversor. Céntrese en cómo el emprendedor articula su impacto social junto con su modelo financiero. Cambio de roles (15 min): El «inversor» se convierte en «emprendedor» y viceversa. Resumen (15 min): Reúna a todo el grupo.

Función de quien facilita: antes del juego de roles proporcione una breve lista de verificación para una presentación convincente de inversión de impacto (por ejemplo, problema, solución, métricas de impacto, equipo, solicitud financiera, estrategia de salida). Haga hincapié en que los inversores de impacto buscan tanto el rendimiento de la inversión como el rendimiento del impacto.

Durante el juego de roles: Circule entre las parejas, ofreciendo sugerencias o aclaraciones en voz baja.

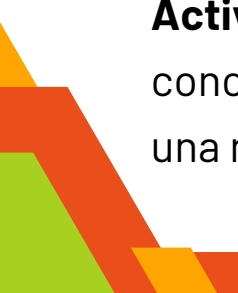
Después del juego de roles: Dirija una sesión informativa con el grupo preguntando:

- «¿Qué fue lo más difícil de presentar ante un inversor de impacto?».
- «¿Cuáles fueron las preguntas más efectivas que hizo el "inversor"?».
- «¿Cómo expresasteis vuestro impacto social en términos financieros, o viceversa?».

4. Planificación de acciones y responsabilidad entre compañeros (15 min):

Técnica: reflexión individual y compromiso.

Actividad: cada persona emprendedora identifica 1-2 acciones concretas que llevará a cabo durante el próximo mes para explorar una nueva fuente de financiación o perfeccionar su presentación.



Función de quien facilita: Fomentar objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados (SMART). Facilitar una breve asociación de «compañeros de responsabilidad» en la que los emprendedores compartan sus medidas de acción entre sí.

Ejemplo de actividad: “Ejercicio de cocreación para empresas ESS”

Las actividades de cocreación tienen como objetivo fomentar la colaboración entre pares, aprovechar la diversidad de conocimientos del grupo destinatario y mejorar el aprendizaje mediante la participación de múltiples partes interesadas en el desarrollo de soluciones innovadoras y prácticas para el emprendimiento de la ESS. Estas actividades fomentarán la propiedad compartida y la creatividad, y permitirán a los participantes obtener conocimientos técnicos. Los aspectos clave de los ejercicios de cocreación incluyen:

Colaboración: la cocreación implica la colaboración activa entre pares y diversas partes interesadas a lo largo del proceso de diseño.

Inclusividad: la cocreación tiene como objetivo involucrar perspectivas diversas.

Proceso iterativo: el codiseño suele implicar un enfoque iterativo, con múltiples rondas de comentarios y perfeccionamiento. Los participantes aportan sus comentarios, que sirven de base para nuevas iteraciones del diseño.

Propiedad compartida: todos los participantes comparten la propiedad del resultado.

Ejemplo: «El desafío de la misión frente al margen»

Método conciso y visual para que una persona emprendedora en ESS comprenda y equilibre la sostenibilidad financiera con el impacto social. Es ideal para una sesión de tutoría individual o un grupo pequeño con un reto compartido.

Escenario: Samuel, que dirige una cafetería de empresa social que emplea a jóvenes en situación de riesgo, se enfrenta a un dilema común: mantener precios asequibles para el acceso de la comunidad (impacto social) frente a generar beneficios suficientes para invertir en formación y cubrir los costes operativos (sostenibilidad financiera).

Pasos: Preparación del escenario: La mentora presenta el reto de equilibrar la misión y el margen. El emprendedor, Samuel, explica brevemente su dificultad actual, articulando cómo el mantenimiento de precios bajos para el beneficio social afecta a su viabilidad financiera. Trazar la posición actual: el emprendedor dibuja una sencilla matriz de 2x2. El eje horizontal se denomina «Margen financiero» (de bajo a alto) y el eje vertical se denomina «Impacto social» (de bajo a alto). A continuación, el emprendedor coloca un punto en la matriz que representa su **actividad empresarial media actual**, que probablemente se encuentre en el cuadrante «Margen bajo, impacto alto».

Lluvia de ideas y trazado de alternativas: La mentora anima al emprendedor a pensar en productos, servicios o estrategias de precios alternativos. Por cada idea, el emprendedor puede colocar un nuevo punto en la matriz, estimando su posición potencial en función del margen financiero y el impacto social previstos.

Tres ejemplos:

- **Servicios de catering premium para empresas:** mayor margen, alto impacto (proporciona formación estructurada e ingresos para los jóvenes).
- **Suscripción a la entrega de café a la oficina (precio social):** alto margen, alto impacto (las empresas pagan más debido a la misión social).
- **Productos de marca (por ejemplo, camisetas):** menor impacto, alto margen (estabiliza las finanzas, pero ofrece un servicio social menos directo).

Análisis y generación de ideas: El facilitador guía al emprendedor para que analice la matriz completada. La representación visual destaca que operar únicamente en el cuadrante «bajo margen, alto impacto» no es la única vía. Aclara las oportunidades para explorar ofertas que entran en el cuadrante «alto margen, alto impacto», demostrando que los beneficios y el propósito pueden reforzarse mutuamente. El emprendedor obtiene información sobre la diversificación estratégica de las actividades para lograr un equilibrio general, en lugar de un compromiso perpetuo.

Compromiso con la acción: El emprendedor identifica uno o dos pasos concretos y viables basados en los conocimientos adquiridos. Por ejemplo, Sam podría comprometerse a redactar una propuesta de servicios de catering corporativo o a explorar un modelo de suscripción, destacando específicamente cómo estas actividades de mayor margen apoyan directamente su misión social.

Lista de verificación final

Una vez completado este módulo, deberías ser capaz de:

- Reflexionar sobre su **papel como persona facilitadora**: empoderar, orientar y crear un espacio de aprendizaje seguro, en lugar de limitarse a impartir clases magistrales.
- Fomentar un ambiente colaborativo y adaptarse a las necesidades del grupo a lo largo del módulo.
- Comprender cuándo adoptar un enfoque de mentoría (compartir experiencias, orientación directa) frente a un enfoque de coaching (facilitar el autodescubrimiento, preguntas no directivas), específicamente en el contexto de los retos y oportunidades de la ESS.
- Facilitar debates que ayuden a los emprendedores a articular su **«rendimiento del impacto» con la misma claridad que su «rendimiento de la inversión»**.
- Dirigir sesiones interactivas y debates grupales estructurados que **aborden de manera eficaz los retos empresariales** (por ejemplo, presentación de proyectos, resolución de problemas, planificación estratégica) para los fundadores de empresas de ESS.
- Dirigir eficazmente los debates en grupo, garantizar una participación equitativa, mediar en los desacuerdos y **cultivar un entorno propicio** en el que las personas emprendedoras aprendan eficazmente de las experiencias y perspectivas de los demás.
- **Ofrecer comentarios** específicos, prácticos y alentadores, especialmente en situaciones delicadas como los juegos de rol, que permitan a los emprendedores identificar áreas de mejora.

- Adaptar las actividades en función de las necesidades específicas, la energía y los **retos emergentes de personas emprendedoras de la ESS**.

Ejercicio de reflexión

Para fomentar la participación crítica tras el estudio y la implementación de este módulo, puede plantear a los participantes las siguientes preguntas:

1. Cuando piensas en los retos a los que se enfrentan las personas emprendedoras de la economía social y solidaria (ESS), ¿cuál es una de las áreas en las que la sesión con la persona **mentor o coach** puede tener un impacto efectivo?
2. Antes de este módulo, ¿cuál era su mayor suposición sobre el apoyo a los emprendedores para equilibrar su misión social con la sostenibilidad financiera? ¿Ha cambiado esa perspectiva y, en caso afirmativo, cómo?
3. Más allá de las técnicas o ejercicios específicos, ¿cuál es la **mentalidad o el enfoque** más importante que considera fundamental para empoderar verdaderamente a las personas emprendedoras en ESS?

Recursos adicionales y lecturas complementarias

- **The School for Social Entrepreneurs (SSE). Encontrar un mentor para una empresa social.**

Extraído de: [Encontrar un mentor para empresas sociales](#)

- **FasterCapital. La importancia de la mentoría en el emprendimiento social.**

Extraído de: [La importancia de la mentoría en el emprendimiento social - FasterCapital](#)

- **Asociación de Coaching. Coaching para el cambio social.**

Extraído de: [Asociación para el Coaching](#)

- **Organización Internacional del Trabajo (OIT). Economía social y solidaria.**

Extraído de: [Economía social y solidaria | Organización Internacional del Trabajo](#)



CREASSE.EU



Cofinanciado por
la Unión Europea



Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea a través del programa Erasmus+. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva del autor y la Comisión Europea no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí contenida. Número de proyecto: 2024-1-ES01-KA220-ADU-000256807.