



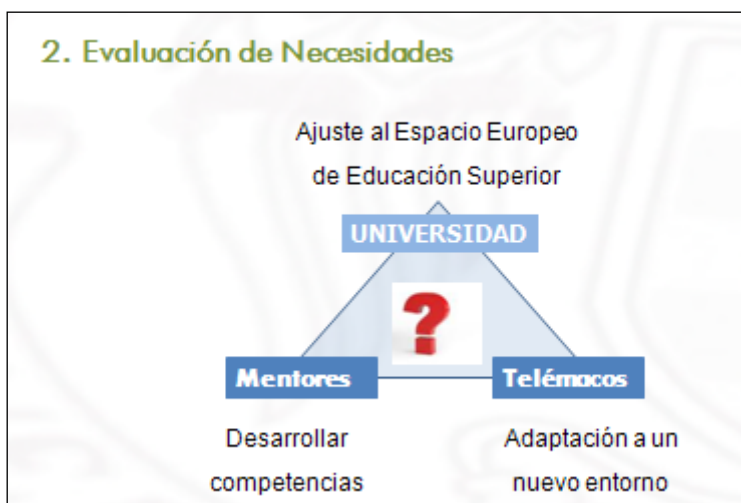
Líneas Básicas del Programa de Mentoría de la Universidad Complutense de Madrid

1. Necesidades de la Universidad y Mentoría

La universidad española está pasando por un periodo de cambio con su adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior, cuya finalidad es la creación de un sistema educativo de calidad.

Un indicador de calidad es proporcionar orientación a los estudiantes, orientación que debe responder a sus necesidades y que se puede realizar desde distintas vías. El perfil de los alumnos de los centros universitarios españoles ha cambiado en los últimos años, por lo que la universidad debe adecuarse a estos nuevos perfiles así como a las necesidades demandadas por la sociedad. Nos encontramos una población de estudiantes universitarios muy diversa y heterogénea, con alumnos que presentan diferentes niveles de formación, motivación y expectativas; estudiantes con importantes déficits en estrategias de aprendizaje y, en ocasiones, con un bajo nivel de conocimientos aunque dispongan de excesiva información; también hay un aumento de alumnos procedentes de otros países, con culturas y niveles de exigencia académica muy diversa; distinta experiencia profesional y que compaginan trabajo y estudios; etc.

Con todos estos cambios, la mentoría juega un papel decisivo dentro del proceso educativo y tiene importantes retos a los que enfrentarse y distintas necesidades que cubrir.



Algunas necesidades afectan a la institución, tales como el incremento del número de alumnos que abandonan los estudios, el elevado porcentaje de suspensos, la falta de participación del alumnado en las actividades culturales y académicas, etc. Otras necesidades se dan en los alumnos de nuevo ingreso, algunas de ellas son las dificultades de

adaptación al nuevo entorno, la falta de conocimientos sobre las normas escritas y las informales para incrementar su rendimiento, desconocimiento de las opciones que ofrece la universidad, perspectiva de futuro sobre las salidas laborales de sus estudios, etc.

La mentoría entre iguales es una estrategia de orientación en la que alumnos de últimos cursos más experimentados ayudan a los alumnos de nuevo ingreso a adaptarse más rápidamente a la Universidad, bajo la supervisión de un profesor tutor (para una descripción más detallada consultar Alonso, Calles y Sánchez, 2012).



Para poner en marcha un programa de mentoría en la Universidad es preciso que esté apoyado por el Rectorado, así como por el Decano de la Facultad o el Director de la Escuela. Además, tiene que contar con la dedicación de un coordinador y con la de varios profesores del centro, lo que implica que el departamento al cual pertenecen y la dirección del centro, debe conocerlo y apoyarlo. El programa también debe contar con los recursos y medios necesarios para llevarse a cabo.

La Universidad Complutense ha decidido apoyar la implantación de programas de mentoría en aquellos centros que lo deseen. El programa está apoyado y financiado por los vicerrectorados de Estudiantes, Estudios de Grado y Evaluación de la Calidad. Con ello pretende cubrir necesidades de la propia universidad, relacionadas con el ajuste al Espacio Europeo de Educación Superior; necesidades de los estudiantes que asuman el rol de mentores, desarrollando determinadas competencias claves para su inserción laboral; y las necesidades de los estudiantes de nuevo ingreso de adaptación al entorno.

En la implantación de un programa de mentoría, por primera vez, se debe elaborar un diseño del programa donde se especifique el plan de trabajo y las acciones a llevar a cabo.

2. Diseño de un programa de mentoría en la Universidad

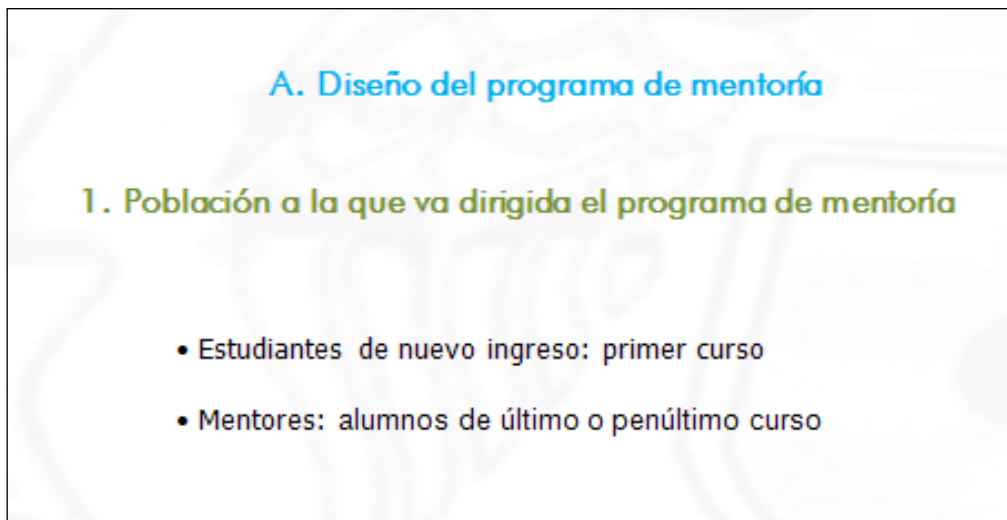
2.1. La población a la que va dirigida el programa de mentoría

El programa de mentoría de la Universidad Complutense va dirigido a estudiantes de nuevo ingreso (fundamentalmente de primer curso, pero también puede realizarse con estudiantes Erasmus). No obstante, en la universidad se pueden poner en marcha programas de mentoría dirigidos a alumnos de másteres (algunos con un número considerable de alumnos de otros países, el programa de mentoría les facilita la adaptación a la cultura española, a moverse por la ciudad, y a conocer los valores de la Universidad) o estudiantes con necesidades especiales.

Los alumnos de nuevo ingreso, los que acceden a primero, suelen ser personas jóvenes, habitualmente entre 18 y 19 años y de ambos sexos. La gran mayoría accede a la Universidad después de cursar el Bachillerato en el Instituto y se encuentra con un entorno nuevo y diferente. El número de alumnos por aula es más elevado que en bachillerato, existe menos percepción de control en el alumno y éste se siente más libre. Libertad para ir o no a clase, para estudiar o no estudiar, libertad que si no se canaliza adecuadamente pasa factura en los primeros exámenes. Además el nivel de contenidos y de reflexión que se pide al alumnado es significativamente distinto a lo exigido hasta ahora en su centro de estudio, lo que hace que exista un período de adaptación hasta que se socializa al nuevo entorno.

Aunque el perfil de los alumnos parezca similar, se trata de estudiantes distintos. Llegan alumnos tímidos, abiertos, juerguistas, vocacionales, con elevados conocimientos sobre la materia, estudiantes que se agobian fácilmente, pasotas, etc. A todos ellos irá dirigida la acción de mentoría, pero cada uno necesita un tratamiento diferente.

Otro aspecto que puede resultar clave es su lugar de procedencia. Algunos alumnos siguen viviendo en la localidad que estudiaron el bachillerato, pero otros vienen de otros municipios, provincias o comunidades autónomas, lo que hace que tengan que adaptarse a compañeros de piso, de colegio mayor, de residencia, a una nueva ciudad, etc.



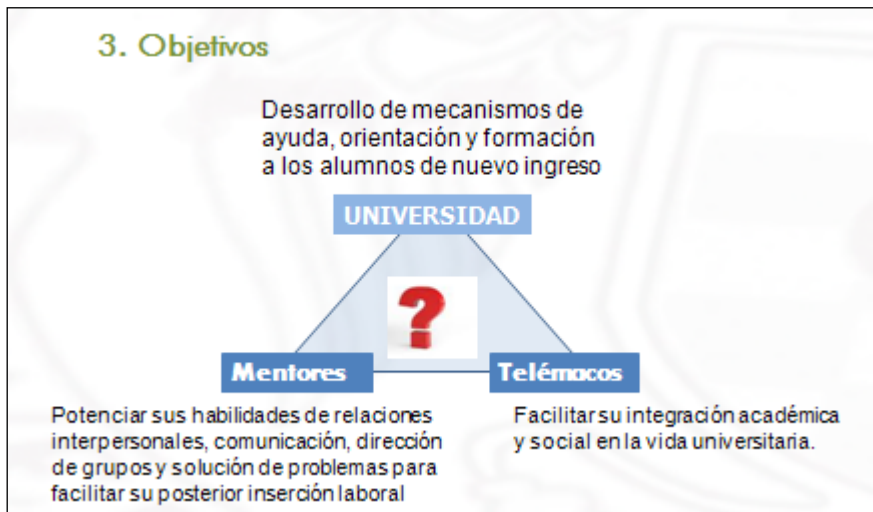
Los potenciales mentores son alumnos que han pasado por la misma o similar situación a la que se enfrentan los telémacos y por tanto podrían hacer de mentores de los mismos. La mayoría de las veces se opta por alumnos de último o penúltimo curso, que tienen como ventaja conocer mejor el entorno, ya que llevan más años en la Universidad. En ocasiones también pueden acceder alumnos de segundo curso, su ventaja es que tienen más reciente la entrada y conectan más fácilmente con las necesidades de los telémacos. Se suele optar por alumnos que tengan pocas asignaturas suspensas y un importante grado de voluntariedad.

2.2. Objetivos generales del programa

El objetivo principal del programa de mentoría en la Universidad Complutense de Madrid es el desarrollo de mecanismos de ayuda, orientación y formación a los alumnos de nuevo ingreso en la universidad, con dos metas bien definidas:

La ayuda, por parte de compañeros de cursos superiores, al alumno de nuevo ingreso para facilitar su integración académica y social en la vida universitaria.

La formación del alumno de segundo ciclo como mentor de alumnos de nuevo ingreso, potenciando sus habilidades de relaciones interpersonales, comunicación, dirección de grupos y solución de problemas. Con la mejora de estas competencias se pretende hacerle más competitivo en su posterior inserción laboral, ya que muchas de ellas le serán demandadas por las organizaciones en las que quieran trabajar.



La consecución de la primera de las metas señaladas se concretó en los siguientes objetivos parciales:

1. *Orientación académica.* Proporcionar al telémaco la ayuda necesaria para abordar con éxito las diferentes asignaturas del curso, desde la experiencia del mentor como alumno, ofreciéndole información y orientación, entre otras cosas, sobre:

Normativas académicas

Características de cada asignatura, elección de optativas y de libre elección, estrategias que incrementan el rendimiento en las asignaturas.

Normativa y horarios de tutorías con el fin de incentivar su uso.

Información sobre la estructura de la carrera, los itinerarios, las salidas laborales, etc.

Búsqueda de recursos de tipo académico, utilización de la Biblioteca, servicios informáticos, etc.

2. *Orientación social*. Ayudar al alumno de nuevo ingreso en su adaptación a la universidad, atendiendo a la diversidad, mediante la información y orientación sobre:

Las diferentes asociaciones de estudiantes de la Escuela/Facultad:
Delegación de Alumnos, Clubes, asociaciones, etc.

Organización de la Escuela/Facultad, ubicación y organización de los departamentos, profesores, etc.

Proyectos de investigación y grupos de trabajo existentes.

Los diversos servicios de la universidad: instalaciones deportivas, actividades culturales, musicales, etc.

Búsqueda de recursos de tipo social.

3. *Orientación administrativa*. Procurar al alumno de nuevo ingreso orientación en los procedimientos administrativos generales, tales como:

Funcionamiento general de la Secretaría del Centro.

Becas y otras ayudas al estudio.

Programas de intercambio de estudiantes.

Trámites de matrícula y, en el caso de los alumnos Erasmus, los trámites pertinentes para su formalización como estudiantes de la Escuela/Facultad.

2.3. Tipo de mentoring que se utilizará

El programa de mentoring formal que se utilizará es de mentoring grupal (un mentor con varios telémacos), entre compañeros (mentores y telémacos son alumnos, aunque de distintos cursos) y mixto (combinando sesiones presenciales con contactos de apoyo a través del correo electrónico y campus virtual).

4. Tipo de mentoría



Los programas de mentoría por compañeros se desarrollan habitualmente partiendo de dos premisas básicas destinadas a subrayar la conexión existente entre lo académico y lo social:

- a) los compañeros están especialmente cualificados y motivados para ayudar a que otros estudiantes tengan éxito;
- b) los compañeros aprenden mejor en un ambiente de amistad, afecto y estímulo.

2.4. Estructuración del programa de mentoring

El programa de mentoría se desarrolla como un programa de desarrollo independiente en algunos centros, mientras en otros parte de un programa más amplio, por ejemplo, de acogida a alumnos de nuevo ingreso, en el que dentro de las estrategias que se van a utilizar, se incluya el programa de mentoría (en el que el mentor es un alumno), un programa de tutorías (en el que el tutor es un profesor) o una semana de actividades de acogida.

2.5. Los resultados esperados para los mentores, los telémacos y para la organización.

Se esperan conseguir los siguientes resultados con el programa de mentorías:

Un elevado nivel de satisfacción con el programa de mentoring en general y con las diferentes sesiones, en particular, tanto de mentores como de telémacos.

Un incremento significativo de los conocimientos de mentores y telémacos.

Una elevada utilidad percibida de los aspectos desarrollados en cada una de las sesiones que componen el programa.

Incremento del rendimiento académico de los alumnos que tienen mentor frente a los que no lo tienen.

Reducción de los niveles de abandono.

Incremento de la asistencia a clase.

Mayor satisfacción con la carrera que están realizando.

Aumento y mejora de la autoestima, la autoeficacia y el engagement.

2.6. Período, horario, duración y frecuencia de las reuniones entre mentores y telémacos

Las reuniones entre mentores y telémacos las suelen marcar entre ellos, poniéndose de acuerdo en el horario que les viene mejor y en el día de la semana. En algunos centros se reserva dos horas a la semana para actividades de este tipo o de carácter cultural, como conferencias, de tal manera que todos los alumnos tienen libre en sus horarios estas horas, lo que les da una disponibilidad para quedar y realizar sus reuniones.

El calendario para la realización de las reuniones entre mentores y telémacos estará en función de cuando se inicien las clases en cada centro, lo más óptimo es poder realizar la primera reunión de mentoría una semana después de comenzadas las clases. A modo de ejemplo, en la tabla 1, se plantea una propuesta de calendario.

Tabla 1: Calendario de reuniones entre mentor y telémacos

REUNIÓN	TEMÁTICA	TEMPORALIZACIÓN	EJEMPLO FECHAS
---------	----------	-----------------	-------------------

Primera Reunión	Presentaciones y acogida	Después de la asignación de los telémacos a mentores	1ª semana del curso
Segunda Reunión	Asignaturas de 1º	A la Semana siguiente de la primera reunión	2ª semana del curso
Tercera Reunión	Biblioteca / Recursos Informáticos	A los quince días de la primera reunión	3/4 semana del curso
Cuarta Reunión	Estructura, Administ. y Gestión	A los quince días de la tercera reunión	
Quinta Reunión	Becas pre y posgrado y de movilidad	A los quince días de la cuarta reunión	
Sexta Reunión	Itinerarios Carrera y Salidas Laborales	Antes de los exámenes	
Séptima Reunión	Apoyo tras los exámenes y cierre	Después de los exámenes, cuando tengan las notas	

Aquí se pueden incluir otras reuniones con temáticas propias de la facultad y suprimir otros contenidos que pueden ser abordados de otra forma en cada centro.

Los programas de mentoría en universidad se realizan desde el mes de octubre al mes de marzo. En ese intervalo se realizan unas 7-8 reuniones, la última de las cuales suele coincidir con el momento en que los telémacos ya conocen los resultados de los exámenes finales, lo que permite darles apoyo emocional si es necesario. Al principio la frecuencia de las reuniones es mayor, ya que el mentor es más necesario.

Los estudios de la Red Española de Mentoría (<http://reddementorias.org/>), dirigida por Sánchez Ávila (2009) ponen de manifiesto que la duración media de las mismas es de 45 minutos.

2.7. Lugar de reuniones entre mentor y telémaco

Para realizar sus encuentros de mentoría, cualquier lugar dónde mentor y telémacos estén cómodos, libres de interrupciones y en el que puedan adoptar posiciones que denoten igualdad, podría ser válido. Una clase libre o un seminario dónde se puedan mover sillas o mesas y se coloquen en círculo sería muy apropiada. Pero si hace buen tiempo también lo puede ser el césped, por ejemplo. Es conveniente evitar

lugares ruidosos como la cafetería de la escuela o facultad, dónde además es fácil que aparezcan compañeros de clase que interrumpan la reunión de forma inoportuna.

2.8. Contenidos de las reuniones

El contenido inicial de la mayoría de las reuniones entre mentor y telémacos es similar, después del saludo habitual, se pregunta sobre "qué tal ha ido la semana", "cuáles han sido los aspectos positivos más significativos" y "aquellos que perciben que no van tan bien". Tras comentarlos entre todos los miembros del grupo, se suele abordar un tema específico.

Los temas que se definen para todo el programa son similares en los distintos proyectos de mentoría universitarios, por lo general se asocian a reuniones y son los siguientes:

Reunión inicial: presentaciones de los miembros, intereses, dudas sobre el programa, reglas, etc. (Suele finalizar con un paseo por el centro de estudios para que los telémacos se ubiquen en el espacio y conozcan las instalaciones).

Reunión 1: Asignaturas de primero, profesores, exámenes, formas de aprobar las asignaturas, academias, libros, apuntes, asistencia a clases, tutorías, dudas en clase, horas de estudio, etc.

Reunión 2: Recursos de la Biblioteca: en la sala y on-line (Es una sesión en la que se visita la biblioteca).

Reunión 3: Recursos Informáticos y Recursos On-line. (Esta sesión se suele realizar en un aula informática).

Reunión 4: Administración y Gestión: rectorado, vicerrectorados, decanatos, consejos de departamento, representantes de alumnos, secretaría, matrícula, etc.

Reunión 5: Becas pregrado y posgrado. Opciones de formación después del grado.

Reunión 6: Itinerarios de la carrera y salidas profesionales que van ligados a los mismos.

Reunión 7: Cierre del programa, con especial atención a los resultados del primer semestre.

Es habitual que sean los mentores los que desarrollen los contenidos de cada sesión. Se distribuyen por grupos y buscan la información necesaria, solicitando ayuda puntual a algún profesor si lo necesitan. De esa forma no todos los mentores tendrán que prepararse todas las reuniones, sino que se distribuirán el trabajo y una vez realizado lo compartirán. Después, antes de la reunión oportuna, rescatarán los materiales y la prepararán más en profundidad.

Si en un determinado centro, alguno de los contenidos citados como ejemplo, es abordado a través de conferencias o talleres específicos, se sugiere sustituirlo por otras temáticas de interés para los estudiantes de nuevo ingreso.

2.9. Difusión y Promoción del programa

Una vez se aprueba el programa por parte del Decanato o la Dirección de la Escuela se difunde el programa. La captación de telémacos se hace a través de carteles, correos electrónicos desde el vicerrectorado de estudiantes, la página web de la facultad, la invitación del decano en la sesión de inauguración del curso, o incluso los mentores van clase por clase invitando a participar a los nuevos alumnos.

La información incluía las características generales del programa, los requisitos para participar en él, el tiempo de dedicación y los niveles de compromiso que implica, así como los beneficios que ofrece y las fases a seguir.

Se sugiere incluir el siguiente texto en la página web de cada facultad para facilitar el reclutamiento de telémacos.

¿Te gustaría que un compañero con más experiencia te ayudara a orientarte en tu primer curso en la Facultad? Apúntate al Programa de Mentorías de la UCM (<http://www.ucm.es/mentorias>) contactando con el /la coordinador/a de tu centro, que encontrarás en esa página Web.

Se propone un formulario de inscripción que al menos solicite el nombre y apellidos, el correo electrónico estumail, otro correo electrónico, el lugar de origen, los estudios matriculados, el curso y el grupo en el que están matriculados y un apartado de observaciones.

2.10. La mejor forma de evaluar el progreso y el éxito del programa
Para conocer la evolución del programa, sesión tras sesión, se aplican unas pequeñas escalas que son cumplimentadas por mentores y telémacos. Al analizar los datos, cuando se encuentran puntuaciones bajas se contacta con las personas implicadas para recabar más información. Posteriormente, en el apartado de informes de cada encuentro se desarrolla más este aspecto.

2.11. Protocolo para contactar regularmente con mentores y telémacos
La mejor forma de evaluar la marcha del programa es estableciendo reuniones periódicas con los mentores. Las reuniones las llevan a cabo los coordinadores del programa de mentoría en cada centro, que tienen a su cargo 3 o 4 mentores con los que se reúnen alrededor de 3 veces en el curso. En estas reuniones se analizan las principales incidencias surgidas, cómo se solucionaron, y se otorgan feedback los unos a los otros. En muchas ocasiones se simulan las situaciones que tuvieron lugar.

3. Gestión del programa de mentoring

El programa de mentorías de la UCM se pone en marcha gracias a la voluntad conjunta de tres vicerrectorados: Vicerrectorado de Estudiantes, Vicerrectorado de Estudios de Grado y Vicerrectorado de Evaluación de la Calidad.

Después de nombrar un director del programa de mentoría, desde los vicerrectorados, conjuntamente con el director de programa, se hizo un calendario de implantación y se marcaron las actividades a desarrollar para implantar el programa de mentorías de forma adecuada.

El siguiente paso fue elegir el coordinador del programa de mentoría de cada centro.

3.1. Selección del coordinador

Cualquier centro de la UCM que desee participar en el programa de mentorías de la UCM, tiene que ponerse en contacto con la dirección del programa o con cualquiera de los vicerrectorados para expresar su

interés por hacerlo. Se sugiere que el coordinador del programa sea una persona del equipo decanal de cada centro, ya que eso incrementa la implicación de la dirección.

El siguiente paso es facilitar que los coordinadores puedan formarse, ya que al ser los responsables de la correcta implantación del programa de mentorías, resulta clave para el buen funcionamiento del programa.

3.2. Establecer las políticas y procedimientos

Las políticas y prácticas a seguir las establece el coordinador y tienen que ver con los distintos apartados de la planificación y de la implantación del programa. El coordinador es la persona que resuelve los problemas que surjan entre mentor y telémacos o con los profesores tutores.

Las tareas que tiene que afrontar el coordinador se abordan de forma separada en este documento, pero se agrupan en estas tres grandes áreas:

Diseño del programa.

Gestión del programa.

Implementación del programa.

3.3. Desarrollo de un plan financiero

En el plan financiero hay que incluir un presupuesto para el programa que incluya los gastos que se van a tener, así como una estimación de los fondos necesarios para ponerlo en marcha y para mantenerlo. Lo más adecuado es buscar más de una fuente de financiación y analizar otras vías de buscar otras fuentes si las actuales fallaran.

Los principales costes del programa se pueden asumir con recursos del centro, no obstante es necesario disponer de una cuenta para la confección de carteles, realización de fotocopias, difusión de los resultados del programa, evaluación del programa, formación de coordinadores y mentores, etc.

4. Implementación del Programa

A la hora de poner en marcha un programa de mentoría se siguen distintos pasos, que van desde la formación de mentores hasta la evaluación del programa. Todos ellos se abordan de forma detallada a continuación.

4.1. Reclutamiento y Selección de mentores

En la Universidad el reclutamiento de mentores lo hacen los coordinadores de cada centro. Realizar una buena difusión incrementa las posibilidades de conseguir un elevado número de mentores y permite seleccionar aquellos que tengan un perfil más atractivo para asumir el rol de mentor.

El coordinador suele marcar una reunión con aspirantes a mentores donde les explica las características del programa, las plazas disponibles, y las obligaciones que tendrán que asumir. A cambio se les suelen reconocer una serie de créditos de libre elección, aunque hay alumnos que ya los tienen cubiertos y desean asumir el rol sin recibir esa "contraprestación". El número de créditos ECTS por asumir el rol de mentor es de 1,5 créditos para estudiantes de grado, por realizar la función de mentor, actividad en la que podrán repetir un año más (además de 1 cr. por realizar el curso de formación de mentores).

El criterio imprescindible para ser mentor es tener aprobados 60 créditos ECTS. Los estudiantes interesados tendrán que enviar a su coordinador de centro un correo electrónico indicándole su interés en ser mentor, justificar los motivos de dicho interés en cinco o seis líneas y enviar un currículum vitae.

El coordinador recaba la información de cada aspirante a mentor solicitándole que responda, por escrito, a una serie de preguntas y realizándole una entrevista en la que se profundiza en los motivos para ser mentor, sus expectativas con respecto al programa de mentoría y otros datos de su trayectoria en la carrera (evolución en la carrera, actividades en las que ha participado), horas disponibles para dedicar al programa de mentoría, etc.

En algunas facultades el programa de mentoría forma parte de las prácticas académicas curriculares que según el Real Decreto 1707, de 18 de noviembre, pueden realizarse en la propia Universidad). De esta

manera se desarrollan actividades de mentoría que puedan servir de prácticas a alumnos que van a comenzar 4º de grado.

Se propone un formulario de inscripción que al menos solicite el nombre y apellidos, el correo electrónico estumail, otro correo electrónico, el lugar de origen, los estudios matriculados, el curso y el grupo en el que están matriculados y un apartado de observaciones.

Se estima que la cifra de mentores esté alrededor de 20 mentores por centro.

4.2. Formación de mentores

Cuando hay cambios en el plan de estudio y en la metodología docente, los mentores pueden haber vivido una realidad distinta a la que están viviendo sus telémacos. Esto, normalmente, se solventa de forma adecuada con charlas por parte de algún vicedecano o profesor implicado en la realización del plan de estudio, o con charlas a los mentores por parte de alumnos que están en segundo año del nuevo grado. Estas medidas, unidas a los comentarios que los telémacos hacen en las reuniones con sus mentores suelen ser suficientes.

Resulta imprescindible formar a los mentores en otra serie de aspectos, a continuación se describe un taller de formación de mentores que se realiza en el contexto Universitario.

El objetivo general que se persigue con el taller consiste en dotar a los alumnos mentores de las competencias y actitudes necesarias para realizar la labor de mentores de forma satisfactoria.

La duración del taller es de 8 horas distribuidas en dos sesiones de cuatro horas cada una y debe impartirse por profesionales expertos en mentoría y en el desarrollo de personas en las organizaciones.

La metodología utilizada en el taller potencia la reflexión de los participantes sobre los temas que se abordan, así como su implicación activa en las distintas actividades que se realizan. A continuación se comentan los contenidos de dichas sesiones así como los aspectos más significativos que aparecen en su impartición.

4.2.1. Primera sesión

En la primera sesión, después de las presentaciones oportunas, se pide a los asistentes que trabajen en grupo para que definan cuáles son, desde su punto de vista, los objetivos del mentor en el contexto de la Universidad. También se les pregunta por los objetivos que les gustaría adquirir a ellos como mentores.

En esta primera sesión se hace un esfuerzo por definir de forma clara, cuáles son las funciones del mentor, cómo debe responder a las preguntas más habituales que tienen los telémacos al principio del curso, y qué tipo de comportamientos debe poner de manifiesto y cuáles no, preguntas centradas en los profesores, recomendaciones de las academias, la asistencia a clase, preguntas sobre el programa, etc.

Es importante que discutan en el aula, que argumenten sus respuestas, que pongan ejemplos para intentar convencer a sus interlocutores de aquellas afirmaciones que realizan. Pero no se debe olvidar que no hay verdades absolutas. Hay personas que haciendo lo contrario de aquello que están argumentando han tenido experiencias de éxito, por lo tanto hay que enseñar a los mentores a que describan las distintas alternativas que tienen los telémacos, con las ventajas e inconvenientes de cada una, y que sean ellos los que tomen las decisiones.

En esta primera sesión resulta también importante, desde nuestro punto de vista, que los mentores reflexionen sobre sus puntos fuertes, sus dificultades, y sus miedos.

Los puntos fuertes que deben tener, para ser buenos mentores, son muchos. Quizá los más relevantes y repetidos son los siguientes: saber transmitir, saber escuchar, tener experiencia como mentor, tener ganas de serlo, empatía, compromiso, conocimiento del entorno, transmitir confianza, flexibilidad, optimismo, y sociabilidad. Establecer una discusión de grupo sobre cuales, de todos los que han surgido, son los más importantes para ser un buen mentor, permite que el grupo tome conciencia de ellos.

Respecto a las dificultades que tiene cada persona para ser mentor suelen aparecer las siguientes: no saber transmitir, hablar mucho, timidez, no ser un buen modelo, poca puntualidad, indecisión, tener poca paciencia, actuar de forma protectora, con poca asertividad, seriedad, falta de conocimientos y comportarse de manera desorganizada.

Las dificultades percibidas son creencias, y por lo tanto no tienen por qué ser ciertas, aunque sí que pueden influir en las conductas del individuo en su labor como mentor. Si se conocen los puntos débiles se pueden proponer soluciones, de hecho, esto es lo que se pide a los participantes, que propongan soluciones a cada una de las dificultades mencionadas.

Los miedos son aquellas emociones y sentimientos de temor respecto al desarrollo de su rol de mentor que pueden actuar como inhibidores de conductas positivas. Que una persona crea que tiene miedo es suficiente para que lo tenga, sea o no un miedo basado en criterios reales, ya que las emociones son fundamentales en lo que los individuos toman por cierto en sus vidas, en la creación y mantenimiento de sus realidades.

En la medida en que el individuo consiga, a través de sus miedos, poner en marcha estrategias para defenderse ante lo que se puede calificar de peligro, se podría hablar de los efectos positivos de los miedos, pero cuando éstos actúan como inhibidores sus consecuencias no son tan deseables y por lo tanto habría que intervenir. El miedo, como el resto de emociones, viene definido por los parámetros señalados por Morris y Feldman (1996): frecuencia, variedad, intensidad y duración. La conducta de las personas, en términos generales, está marcada o por evitar el fracaso y por tanto en reclirse en lo que le aporta seguridad (no asumir riesgos o simplemente no actuar) o por la búsqueda del éxito, confianza y entrega a lo desconocido (osadía). Ambos extremos quizá sean conductas ineficaces.

Los miedos más habituales que nombran los mentores son los siguientes: miedo a hacer dependientes a los telémacos, a implicarse mucho, a equivocarse, a no serles útil, a fracasar, a que no valoren su trabajo de mentor, a no caer bien a los telémacos, a que se aburran, a que no le crean, y a que le pierdan el respeto.

La mayoría de los miedos se pueden agrupar en cuatro categorías: - miedo al fracaso, al rechazo, a parecer débil y a equivocarse -, y todos ellos están relacionados con determinadas necesidades que de las personas. Así el miedo al fracaso suele ir emparejado a una fuerte necesidad de logro, el miedo al rechazo a la necesidad de reconocimiento, el miedo a parecer débil a la necesidad de poder y el miedo a equivocarse a la necesidad de control.

Los miedos que manifiestan los mentores se intentan vencer a través de la propuesta de estrategias concretas. Por ejemplo, el miedo al fracaso suele manifestarse en personas que tienen una visión negativa de sí mismos, que sobrevaloran lo que no saben o no hacen, y menosprecian lo que saben o hacen. Según Pohulanik (2007) estas personas tendrían que olvidarse de la mirada ajena, traspasar los límites de lo seguro y conocido, asumir riesgos (aunque se comentan errores, ya que la perfección no existe), y relativizar los fracasos, ya que son sólo una parte de nuestra vida.

4.2.2. Segunda sesión

En una segunda sesión se intenta desarrollar la competencia de comunicación en los mentores. Para ello, el día anterior, se les solicita a cada participante en el taller que busque un cuento, una historia corta que considere que posee un aprendizaje útil, y que esté relacionada con mentoring.

Cada mentor expone ante el resto del grupo su historia, y cuando finaliza, les pregunta por la moraleja, por el aprendizaje que han encontrado en la misma. Posteriormente les sondea por la aplicación que tiene en el contexto de mentoring. Luego, el alumno que hace la narración expone su propia moraleja y aplicación.

Con esta metodología se desarrolla la competencia de comunicación, ya que exige a cada participante preparar su exposición, estructurarla, y exponerla. Además, el resto de mentores tienen que escuchar de forma activa, y ofrecer retroinformación, mostrando el grado de comprensión y generalizando a situaciones distintas a las de la narración (lo que implica cierto grado de solución de problemas).

Buena parte de la labor del mentor es contar experiencias propias, historias de otros alumnos, o situaciones que conocen del entorno universitario. En el taller se entrenan en una tarea que posteriormente van a tener que realizar, con la gran ventaja de que reciben retroinformación o feedback de cómo lo están haciendo.

En esta sesión del taller de formación de mentores también se realizan ejercicios de simulación. Se les da un tiempo para que trabajen en grupo, preparando un guión de cómo estructurar la entrevista grupal –

similar a la que más adelante van a realizar con su grupo de alumnos telémacos -, y posteriormente simularla.

Se generan distintas situaciones, en las que se plantea dónde realizar las entrevistas, cómo recibir y saludar a los telémacos, cómo presentarse, qué tipo de temáticas abordar, cómo hacerlo, etc.

Todos los alumnos participan en las actividades, unos como mentores y otros como telémacos. Estos últimos, en cada entrevista grupal, adoptan distintos papeles que permitan reflejar posibles tipologías de alumnos que hay en la Facultad/Escuela, algunos ejemplos serían los siguientes: el alumno que pasa de todo, el comprensivo, el fiestero, el autosuficiente, el tímido, el impaciente, el agobiado, el borde, el dependiente, el ligón, el estudioso, etc. Se trata de que observen las distintas situaciones con las que pueden encontrarse y desarrollen estrategias de solución de problemas para cada una de ellas.

Cada situación se analiza tomando como foco de interés el comportamiento del mentor, al que se le van haciendo comentarios sobre los aciertos cometidos y aquellos aspectos que son mejorables.

En cada una de las situaciones simuladas, y en función de los aspectos observados, se enseña a los mentores a mejorar su comportamiento en los diferentes momentos de comunicación con sus telémacos. Se les recomienda ser breves y claros, limitarse a un sólo aspecto por pregunta, ser positivos y constructivos, plantear preguntas abiertas, evitar respuestas cerradas, escuchar de forma activa (mantener el contacto visual, realizar gestos de asentimiento, evitar conductas distractoras como mirar papeles, no interrumpir, emitir palabras y expresiones de refuerzo, dejar que acaben de hablar antes de responder, no juzgar o evaluar lo que la otra persona está planteando, verificar que ha comprendido de forma adecuada, y permitir el silencio), evitar comentarios críticos o manipuladores, ofrecer feedback adecuadamente, etc.

4.3. Selección de los telémacos

Entre los estudiantes de primer curso que deseaban un mentor se debe intentar dar cobertura a todos, pero en función del número de mentores y no asignando más de 6 telémacos por mentor.

4.4. Criterios de emparejamiento de mentores y telémacos

El emparejamiento de los mentores con los telémacos se puede realizar de distintas formas. Una de ellas es al azar, ya que se trata de un número de personas muy elevado y la asignación en función de distintos criterios podría complicar la formación de grupos. Además, excepto criterios de disponibilidad, la diversidad en el grupo de telémacos enriquece las reuniones.

Como norma es preferible que los telémacos no se conozcan previamente entre sí, para que no existan alianzas previas en el grupo. Otras veces, para incrementar la disponibilidad de los telémacos de hacer las reuniones, se procura que sean del mismo turno (mañana o tarde) que su mentor y en ocasiones que todos los telémacos pertenezcan al mismo grupo (A, B, C...).

En algunos centros universitarios la asignación se comunica a los mentores, facilitándoles que puedan ponerse en contacto con sus telémacos.

4.5. Plan de acogida

El plan de acogida de mentores conlleva al menos los siguientes pasos:

Una reunión del coordinador con los mentores en la que se profundice en las características del programa y se resuelvan las dudas que surjan.

Formación de mentores

Una reunión de emparejamientos en las que se junten coordinador, profesores-tutores, mentores y telémacos.

Reuniones de mentores con profesores-tutores.

4.6. Plataforma informática

La plataforma informática utilizada en la UCM se basan en los Campus Virtuales, la mayoría de ellos en Moodle, aunque también utilizan otras plataformas.

El entorno virtual permite dar de alta a mentores y servir de instrumento de comunicación entre ellos (mentor-mentor, coordinador-mentor) ya sea de forma privada a través de correos electrónicos o públicos a través de la participación en foros o chat.

En el entorno informático se deben incluir como herramientas, al menos, las siguientes: un correo interno, un foro de elaboración de contenidos, un foro general para discutir otros aspectos, un enlace a la página de mentorías de la UCM, el calendario de reuniones acordado, la fecha de las reuniones de seguimiento con el coordinador y las actividades a realizar y un enlace para cumplimentar el informe de cada reunión, así como enlaces para acceder a las herramientas de evaluación periódica o final que haya que cumplimentar y a otra documentación de interés.

Además se cuenta con el apoyo de la página web, que fue creada para el proyecto de mentorías y que en el curso 2013/14 se actualizó y cambió de dirección, ahora está en :

<http://www.ucm.es/mentorias>

5. Realización del Programa

5.1. Primeros encuentros

En los cursos de formación de mentores, se les explica que durante el primer encuentro, el mentor debe procurar que el clima sea cálido y distendido, recibiendo a los telémacos con amabilidad. Una sonrisa, ofrecerles la mano, un par de besos, o mejor todo a la vez hace que se rompan las primeras barreras.

El mentor es el primero en presentarse, nombre y apellido, curso que realiza, por qué eligió esa carrera, lugar de procedencia y dónde vive. Presentarse de esta manera da la pauta necesaria para que los telémacos se presenten del mismo modo y aparezcan puntos en común y también permite obtener información que puede ser clave. Por ejemplo, que un telémaco esté en un colegio mayor permite indagar sobre su adaptación al mismo, aspectos que le gustan, dificultades, etc.

Posteriormente, a esa ronda de presentaciones, se pueden realizar otra serie de preguntas, que se recomiendan sean de carácter abierto. Por ejemplo, las siguientes:

¿Qué motivos os han llevado a apuntaros al programa de mentorías?

¿Qué objetivos y expectativas tenéis sobre el mismo?

¿Qué aspectos os han gustado más en los primeros días de clase?

¿Cuáles menos?

Conocer sus expectativas sobre el programa permite al mentor aclarar algunos malos entendidos, si surgen, por ejemplo, que el mentor no es un profesor particular, que no va a resolver ni a hacer las cosas por el telémaco. Es preciso dedicar unos minutos a explicar el programa y revisar que dedicación supondrá para los distintos agentes.

El mentor, cuando haga otras preguntas debe demostrar genuina curiosidad por las respuestas. El telémaco debe notar un interés real por sus comentarios, ya que, en gran medida, esto será la base de la confianza que se empieza a generar en esta primera sesión.

Al final de este primer encuentro se fija la agenda de próximos encuentros, se verifican los datos de cada uno de ellos, como correo electrónico o teléfono móvil, y se suele cerrar la sesión, dando un paseo grupal para conocer más en detalle el centro de estudios.

5.2. Reuniones presenciales periódicas y programadas

En las reuniones presenciales el mentor debe propiciar diálogos constructivos, participando en ellos de forma activa, pero sin ser necesariamente el protagonista. Los protagonistas son los telémacos y ellos tienen buena parte de las respuestas, aunque no sepan que las tienen.

Un mentor que realiza bien su trabajo revierte la pregunta de un telémaco al resto del grupo, les hace partícipes de ella y les anima a buscar las respuestas. Eso no quiere decir que no hable, sencillamente, hace participar activamente al grupo y les hace sentirse como tal.

No hay un tiempo fijo para cada reunión, una puede durar media hora y otra, hora y media, dependerá de lo que se esté analizando y del tiempo disponible. Sin embargo, tener como referencia los 60 minutos parece razonable. Si se indaga sobre lo que ha pasado desde que no se han visto, con interés real y haciendo partícipe a todos, y se ha preparado adecuadamente el tema de esa reunión, la hora llega pronto, en especial si el clima del grupo es adecuado.

Evidentemente no se trata de dar una lección magistral sobre ningún tema, por lo tanto, sea cual sea la temática la participación activa es la meta. Evidentemente, esta metodología lleva a desarrollar distintas competencias en el mentor que después le serán muy útiles en su vida profesional, pues esto también es un objetivo del programa de mentorías.

En ocasiones, el mentor puede sugerir alguna mini-tarea al telémaco, para que la realice de cara a la próxima sesión (por ejemplo, asistir a una tutoría con un profesor, o buscar un artículo en la base de datos, bajarse la guía docente de una asignatura, etc.). No hay mejor forma de aprender que aprender haciendo, así en el próximo encuentro pueden comentarlo y ver el aprendizaje conseguido y las dificultades encontradas.

5.3. Elaboración de informes de cada reunión

Al término de cada reunión, el mentor debe elaborar un informe con los temas tratados y las acciones que se han revisado. Este informe lo cumplimentan también de forma on-line los telémacos, lo que permite contrastar como van las cosas.

La elaboración de dichos informes permite ver la evolución de la relación entre mentor y telémaco. La utilización de una escala de satisfacción en cada reunión permite disponer de un feedback regular de cómo van las cosas. A continuación aparece un ejemplo de instrumento utilizado en el seguimiento y que tanto mentores como telémacos tienen que cumplimentar después de cada reunión.

Indica el título de la reunión:

Escribe la duración de la reunión en minutos:

Escribe los temas abordados en la reunión:

Indica tu grado de satisfacción con...:

Los contenidos abordados en la reunión :

El tiempo dedicado a la reunión:

El mentor y su comportamiento en la reunión:

La utilidad de la reunión:

El grado de aprendizaje conseguido:

Observaciones y Comentarios adicionales...:

5.4. Supervisión de los mentores

En la supervisión en la que se reúnen los mentores con un experto, se debe comenzar siempre por los aspectos del programa y de las relaciones de mentoría que están funcionando bien. Posteriormente se abordan aquellos aspectos que son mejorables, pero comenzar por lo positivo genera un clima de optimismo en el grupo.

En el programa de la UCM esta supervisión estaba realizada por los coordinadores de cada centro que, previamente, han recibido una formación para llevar a cabo las reuniones de forma adecuada.

El coordinador se reúne con todos los mentores del centro (en uno o dos reuniones dependiendo del número de mentores). Cuando el número de mentores es amplio se plantean más experiencias y dudas. El aporte, intercambio y aprendizaje que se produce entre los mentores es mucho mayor. En estas reuniones grupales se comentan los aspectos que han ido bien, las dificultades o aspectos que podrían mejorar, se simulan situaciones concretas para incrementar el aprendizaje, se hacen sugerencias y se plantean dudas.

Además, disponer de los datos del instrumento como el señalado en el punto anterior permite que los mentores dispongan de feedback sobre las evaluaciones recibidas de los telémacos y así conocer cuáles son sus percepciones y tienen oportunidades de reflexionar y mejorar su comportamiento, o pedir apoyo. Algunos de los aspectos que han funcionado bien y que surgen en las preguntas abiertas de los informes de evaluación se repiten en las reuniones de supervisión.

En las reuniones de supervisión también se analiza cómo se han abordado los contenidos de las reuniones entre mentores y telémacos. Por ejemplo: "cuéntame que hiciste y cómo en la reunión, en la que abordasteis la biblioteca".

El clima de la supervisión ha de ser positivo y tener como objetivo el desarrollo de los mentores, no su evaluación.

En definitiva, la supervisión tiene las siguientes ventajas:

Permite aprender del grupo de forma constante.

Se obtiene feedback de la marcha de las reuniones.

Permite controlar quien tiene problemas para solucionarlos.

Consigue que el aprendizaje vaya más allá de la formación.

Otorga al mentor confianza y mantiene su motivación.

Permite a la coordinación saber cómo van las cosas.

Maximiza el éxito del programa de mentoría.

El número mínimo de reuniones de supervisión realizadas, desde octubre a marzo, deben ser tres. Para problemas más específicos que el mentor no desee comentar ante los demás, siempre se debe dar la oportunidad de disponer del tiempo suficiente para comentarlo en privado con el supervisor. Un posible calendario de reuniones entre coordinador y mentores, partiendo de que las clases comienzan la primera semana de octubre, aparece en la tabla 2.

Tabla 2. Calendario de las reuniones de seguimiento entre coordinador y mentores

REUNIÓN	TEMÁTICA	TEMPORALIZACIÓN	EJEMPLO FECHAS
Primera Reunión de coordinación	Aclarar las dudas que tengan del programa, explicar informes a realizar, planificar el calendario, y la captación de de telémacos, distribuir tareas entre los mentores, distribución de los distintos contenidos a abordar en las sesiones, asignación de telémacos...	Tras la formación de los mentores	1ª semana octubre
Primera Reunión seguimiento	Apoyar a los mentores y motivarles	Tras la primera reunión de los mentores con los telémacos	3ª semana octubre
Segunda Reunión seguimiento	Apoyar a los mentores y motivarles	noviembre	4ª semana noviembre

Tercera Reunión seguimiento	Apoyar a los mentores y motivarles	enero	4ª semana enero
Segunda Reunión de coordinación	Cierre de programa y análisis de aspectos a mantener y mejorar	A la finalización del mismo	Primera semana de marzo

La primera reunión, más que de seguimiento es de planificación y en ella el coordinador abordará con los mentores los siguientes aspectos:

Aclarar las dudas que tengan del programa.

Explicar que tienen que realizar un informe después de las reuniones con sus telémacos y que los resultados serán revisados periódicamente con el resto de mentores.

Planificar el calendario de reuniones mentor – telémacos.

Planificar el calendario de reuniones de seguimiento coordinador – mentores.

Si no hay telémacos suficientes a esta altura del programa, organizar la captación con los mentores: aprovechar la charla de acogida del decano, pasar por las aulas, poner una mesa informativa y organizar los turnos, confeccionar carteles de captación, etc.

Decidir los contenidos para cada sesión y organizar la elaboración de los mismos o la revisión (si hay materiales previos). Se distribuyen los distintos contenidos a abordar en las sesiones entre grupos de mentores. Se recomienda dar una semana para elaborarlos y que los compartan en un foro común.

Crear un seminario en el campus virtual para facilitar el contacto con los mentores.

Planificar una forma para contactar con los telémacos, para que conozcan al coordinador del programa en cada centro (y sepan cómo contactarlos) y si tienen algún problema con el mentor puedan dirigirse al mismo.

6. Finalización del programa.

6.1. Entrevistas de cierre entre mentores y telémacos

El programa de mentoría termina cuando el telémaco ya es independiente y no necesita la ayuda del mentor. La adaptación del telémaco al entorno se ha producido aproximadamente después de los primeros exámenes parciales y ya no es necesario continuar con el proceso de mentoría formal.

Los mentores realizan las entrevistas finales entre los meses de febrero y marzo, con lo que finaliza la mentoría formal, la informal puede seguir abierta mucho tiempo.

6.2. Comunicación de resultados

El coordinador es el responsable de difundir el programa de mentoring, y una vez que éste ha finalizado, debe comunicar de forma global, los resultados obtenidos por el grupo de telémacos e informar de aquellos objetivos marcados que se han logrado y cuáles son las metas alcanzadas. La información debe presentarse de forma positiva y constructiva y respetando los aspectos confidenciales de las relaciones de mentoring.

6.3. Reconocimiento de la labor realizada

El coordinador, en algunos casos, cierra el programa con una reunión general en la que coincidan profesores participantes, mentores y telémacos. Una pequeña charla que aborde lo realizado ese año y que luego, en un espacio abierto permita a todos conversar entre sí, suele ser un cierre global apropiado.

Además del reconocimiento verbal se dio un certificado a los mentores que reconozca la labor realizada y les anime a que incluyan la experiencia en su currículum vitae.

La UCM, tal y como se ha comentado reconoce la labor del mentor a través de créditos en concepto de "actividades formativas". Cada mentor podrá obtener dos créditos y medio el primer año que sean mentores (1 crédito por realizar el curso de formación y 1,5 cr. Por su labor como mentor) y 1,5 créditos el segundo año, si deciden ser

nuevamente mentores. Un mentor podrá recibir créditos por serlo dos años, como máximo.

Los mentores tendrán un certificado en el que se acreditará que han asumido dicho rol.

A su vez, se reconocerá la labor de coordinador de plan de mentoría en cada centro con dos créditos de carga docente en PDA2, aunque se asume que no siempre podrá aplicarse.

7. Seguimiento y evaluación

El coordinador debe revisar la información recogida de las distintas sesiones y los informes que se han ido elaborando a lo largo del programa.

Además se aplica un cuestionario de evaluación a los mentores y telémacos que han participado en el programa para conocer su valoración del mismo, el grado de satisfacción, aprendizaje y los logros conseguidos.

Al mentor se le sugiere que cumplimentara el cuestionario de la página

En los programas de mentoría en Universidad la satisfacción de mentores y telémacos suele ser muy alta. Los mentores y telémacos son nuevos cada año y encuentran una elevada utilidad al programa. Los coordinadores y profesores-tutores repiten año tras año. En ocasiones se fijan más en los aspectos del programa que son mejorables y se olvidan de los indicadores que afirman que "todo va bien". A veces, situaciones como el porcentaje de abandono del programa por parte de telémacos en el primer mes, les hacen olvidar que este aspecto es lógico, ya que la clave es que sea voluntario. Y acierte o se equivoque quien decide abandonarlo, lo hace voluntariamente y forma parte de la idiosincrasia de los programas de mentoría en la universidad.

Para finalizar se muestran de nuevo los distintos indicadores que proponen Armas y Tobajas (2009) a tener en cuenta para medir la *influencia de los programas de mentoría en la Universidad, algunos de ellos aparecen a continuación.

- Porcentaje de alumnos de nuevo ingreso que participan en los programas de mentoría.
- Porcentaje de alumnos de nuevo ingreso que acuden a las tutorías académicas en más de 25 ocasiones.

- Porcentaje de alumnos telémacos que acuden a clase regularmente.
- Porcentaje de alumnos que participan en alguna de las actividades de extensión universitaria organizadas por el centro durante su primer año.
- Porcentaje de alumnos que participan en órganos de representación en su primer año.
- Porcentaje de telémacos cuya tasa de rendimiento supera el 60% durante el primer año.
- Porcentaje de alumnos telémacos que continúan sus estudios en la universidad el segundo año.
- Porcentaje de alumnos telémacos que solicitan participar como mentores.
- Porcentaje de participación en asociaciones estudiantiles.
- Porcentaje de telémacos que finalizan el programa.
- Mejora en las competencias evaluadas.
- Mejora de conocimientos sobre el entorno al final del programa.
- Incremento de puntuaciones en escalas en autoestima y autoeficacia.
- Niveles de satisfacción con el programa.

8. Los antecedentes del programa en la UCM: un poco de historia

El programa de mentorías de la UCM se pone en marcha en el curso 2012/2013 gracias a la voluntad e impulso conjunto de tres vicerrectorados: Vicerrectorado de Estudiantes, Vicerrectorado de Estudios de Grado y Vicerrectorado de Evaluación de la Calidad.

Los vicerrectorados disponían de una partida económica llegada del Ministerio de Educación que había que dedicar a acciones relacionadas con orientación del alumnado. Parte de dicha partida fue destinada al programa de mentoría.

Se nombró un director del programa de mentoría, un profesor de la UCM con experiencia investigadora en mentoring, experto en la formación de coordinadores de programas de mentoría, formación de supervisores y en la formación de mentores.

Desde los vicerrectorados, conjuntamente con el director de programa, se hizo una propuesta de implantación, un calendario de implantación y se marcaron las actividades a desarrollar para implantar el programa de mentorías de forma adecuada.

Desde el rectorado se escribió un correo electrónico a los equipos decanales de los centros en los que se les invitaba a participar en la puesta en marcha de un programa de mentoría en su centro. Además, se les sugería que eligieran un coordinador que se responsabilizara del programa.

Los centros que lo desearon manifestaron su interés en participar en el programa.

Para implantar el programa de mentorías en la UCM, desde rectorado se invitó a participar en el mismo a distintas personas del equipo decanal o de la dirección de cada centro. Se perseguía implicar al decanato en el programa para garantizar su correcta implantación.

Desde los centros, enviaron a una o más personas para que realizaran el curso de formación de coordinadores. Posteriormente, una o dos de ellas (en función del centro) asumieron el rol de coordinador.

Por ello se impartió un curso de formación de coordinadores de planes de mentoría que permitiera preparar adecuadamente a las personas que fueran a encargarse de la implantación en su centro (el primer año se habían realizado dos).

Los cursos de formación de coordinadores se realizaron los dos primeros años de implantación del programa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. A., Calles, A. y Sánchez, C. (2012). *Diseño y Desarrollo de Programas de Mentoring en Organizaciones*. Madrid: Síntesis
- Baessler, J. & Schwarzer, R. (1996). Evaluación de la autoeficacia: adaptación española de la escala de autoeficacia general. *Ansiedad y Estrés*, 2, 1, 1-8.
- Ferris, G.R., Witt, L.A. & Hochwarter, W.A. (2001). Interaction of Social Skill and General Mental Ability on Job Performance and Salary. *Journal of Applied Psychology*, 86, 6, 1075-1082.
- León, J. A., Romero, L. F. y Olea, J. (2012). Estudio de validez factorial del síndrome de Burnout y engagement en estudiantes universitarios de ingeniería. *Alternativas en Psicología*, 27, 42-53
- Martínez, I. M. y Salanova, M. (2003). Niveles de Burnout y Engagement en Estudiantes Universitarios con Relación al Desempeño y al Desarrollo Profesional. *Revista de Educación*, 330, 361-384
- Moral, Pallisera, Santaló, Gras, y Villar (2008). Regulación Emocional, Satisfacción y Rendimiento Académico de los Estudiantes de Psicología. *Revista de Enseñanza de la Psicología: Teoría y Experiencia*, 4, 1, 49-65.
- Sanjuán, P.; Pérez, A. M. y Bermúdez, J. (2000). Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para población española. *Psicothema*, 12, 2, 509-513
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). Uwes: *Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University. http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_87.pdf