



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Final de Grado

Coaching en la universidad:

**propuesta y diseño de un modelo de tutorización
para los estudiantes de la Facultad de
Administración y Dirección de Empresas de la
Universitat Politècnica de València**

Autora: Carmen Torres González

Tutora: María Eugenia Babiloni Griñón

Curso: 2018-2019

ÍNDICE:

1	INTRODUCCIÓN	5
1.1	JUSTIFICACIÓN.....	5
1.2	OBJETIVO GENERAL.....	5
1.2.1	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	<i>5</i>
1.3	ORDEN DOCUMENTAL.....	6
2	MENTORIZACIÓN Y COACHING	7
2.1	DEFINICIÓN.....	7
2.2	ANTECEDENTES.....	9
2.3	PARTICIPANTES.....	9
2.4	OBJETIVOS.....	13
2.5	PROCESO.....	15
2.5.1	<i>Preparación</i>	<i>16</i>
2.5.2	<i>Discusión.....</i>	<i>17</i>
2.5.3	<i>Entrenamiento activo</i>	<i>18</i>
2.5.4	<i>Seguimiento.....</i>	<i>19</i>
2.6	BENEFICIOS.....	20
3	COACHING Y MENTORING EN UNIVERSIDADES.....	22
3.1	NORMATIVA	22
3.2	ANTECEDENTES.....	23
3.3	PROYECTO S.I.M.U.S EN LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA	24
3.4	PROYECTO EN ESCUELA INGENIERÍA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.....	25
3.5	PROYECTO EN ESCUELA DE INGENIERÍA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID	26
3.6	PROYECTO DE ORIENTACIÓN, TUTORÍA Y MENTORIZACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE GRANADA.....	26
3.7	RED DE ESTUDIANTES MENTORES EN LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.....	28
3.8	PROYECTO EN ESCUELA DE TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN EN UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.....	29
3.9	WARREN PEER MENTORSHIP PROGRAM (EARL WARREN COLLEGE, UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA, SAN DIEGO)	30
3.10	PEER MENTOR PROGRAM (UNIVERSIDAD DE NEW BRUNSWICK, CANADÁ).....	32
4	PROGRAMA INTEGRAL DE LA UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA	33
4.1	¿QUÉ ES?.....	33
4.2	OBJETIVO	33
4.3	¿CÓMO FUNCIONA?.....	34
4.4	DESCRIPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.....	37
4.4.1	<i>Alumno tutelado.....</i>	<i>38</i>
4.4.2	<i>Alumno tutor</i>	<i>39</i>
4.4.3	<i>Profesor tutor</i>	<i>40</i>
4.4.4	<i>Servipoli Integra.....</i>	<i>41</i>
4.4.5	<i>Coordinadora integral de la facultad</i>	<i>42</i>

5	METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL NUEVO MODELO.....	43
5.1	ENTREVISTA.....	43
5.2	OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA	48
5.3	TÉCNICAS COACHING	50
5.3.1	<i>MÉTODO A.C.C.I.O.N</i>	50
5.3.2	<i>La técnica de los siete pasos</i>	53
5.4	ANÁLISIS DAFO	55
5.5	APT/DPT/EPT.....	59
5.5.1	<i>Objetivo</i>	59
5.5.2	<i>Definición</i>	59
5.5.3	<i>¿Por qué llevamos a cabo un APT?</i>	60
5.5.4	<i>¿Para qué se utiliza un APT?</i>	60
5.5.5	<i>Fases para realizar el análisis</i>	62
5.5.6	<i>Métodos de ejecución para la búsqueda de información</i>	63
5.5.7	<i>Técnicas para realizar un APT</i>	65
5.5.8	<i>Contenido de las descripciones de los puestos</i>	68
5.5.9	<i>Sujetos implicados</i>	69
6	PROPUESTA NUEVO PROGRAMA INTEGRA EN LA UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA.....	71
6.1	¿QUÉ ES?.....	71
6.2	OBJETIVO	71
6.3	¿CÓMO FUNCIONA EL NUEVO PROGRAMA DE TUTORIZACIÓN?	71
6.4	DESCRIPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.....	75
6.4.1	<i>Estudiante tutelado</i>	76
6.4.2	<i>Estudiante tutor</i>	77
6.4.3	<i>Docente tutor</i>	78
6.4.4	<i>Servipoli Integra</i>	79
6.4.5	<i>Coordinadora Integra de la facultad</i>	80
7	CONCLUSIÓN	81
7.1	CONCLUSIÓN GENERAL	81
7.2	CONCLUSIONES ESPECÍFICAS	82
8	BIBLIOGRAFÍA	85

ÍNDICE DE FIGURAS:

ILUSTRACIÓN 1: PROCESO DE COACHING	19
ILUSTRACIÓN 2: TRÍPTICO JORNADAS DE ACOGIDA CURSO 17/18.....	35
ILUSTRACIÓN 3: PROGRAMA INTEGRA	36
ILUSTRACIÓN 4: MÉTODO A.C.C.I.O.N	52
ILUSTRACIÓN 5: TÉCNICA DE LOS SIETE PASOS	55
ILUSTRACIÓN 6: ANÁLISIS DE PUESTOS.....	60
ILUSTRACIÓN 7: MATRIZ CHAS.....	67
ILUSTRACIÓN 8: PROGRAMA INTEGRA MEDIANTE EL MÉTODO A.C.C.I.O.N.....	74
ILUSTRACIÓN 9: PROPUESTA NUEVO PROGRAMA INTEGRA	74

ÍNDICE DE TABLAS:

TABLA 1: APT ALUMNO TUTELADO.....	38
TABLA 2: APT ALUMNO TUTOR	39
TABLA 3: APT PROFESOR TUTOR	40
TABLA 4: APT SERVIPOLI INTEGRA	41
TABLA 5: APT COORDINADORA INTEGRA.....	42
TABLA 6: DAFO PROGRAMA INTEGRA	56
TABLA 7: ACCIONES DAFO PROGRAMA INTEGRA.....	58
TABLA 8: CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES MÉTODOS PARA LLEVAR A CABO UN APT	64
TABLA 9: PROGRAMACIÓN ACCIONES TUTORIALES EN LAS AULAS.	75
TABLA 10: APT ESTUDIANTE TUTELADO.....	76
TABLA 11: APT ESTUDIANTE TUTOR.....	77
TABLA 12: APT DOCENTE TUTOR	78
TABLA 13: APT SERVIPOLI INTEGRA	79
TABLA 14: APT COORDINADORA INTEGRA.....	80

1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad los modelos de coaching y mentoring están tomando mucha fuerza tanto a nivel educativo como a nivel profesional, ya que se utilizan para fomentar y ayudar en el crecimiento a los individuos de forma individual y/o grupal en las organizaciones. Estos modelos consiguen sacar lo mejor de los sujetos que participan en ellos, consiguiendo que el equipo de trabajo sea más productivo y eficiente.

Respecto al coaching en el ámbito educativo, es una práctica muy habitual en universidades de otros países y que se lleva implementando desde hace bastante tiempo. Es por ello que existe una cantidad muy variada de programas de mentorización a nivel universitario en los que poder fijarse para asentar las bases de lo que se quiere llegar a implementar en las universidades españolas.

En la Universitat Politècnica de València se lleva implementando desde hace años el Programa Integra, cuyo objetivo es ayudar a los estudiantes de nuevo ingreso en sus primeros pasos en la universidad. Dado que en la sociedad actual los cambios son constantes, tras trabajar en la programa y ver el desarrollo del mismo de cerca se pudo comprobar que necesitaba cambios para adaptarse a la actualidad. De este modo se intenta conseguir que los estudiantes de la universidad, en este caso concreto los de la facultad de Administración y Dirección de Empresa, no se desvinculen del programa haciendo uso de los métodos de coaching y mentoring como ya se vienen utilizando en otras universidades del mundo, pero siempre adaptándolos a la forma de trabajar y los valores que quiere transmitir la UPV como organización.

1.2 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este trabajo final de grado es la propuesta y diseño de un modelo de tutorización para los estudiantes de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV, a partir del coaching universitario.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

EO1: Estudiar las técnicas de coaching y mentoring a nivel general y de forma específica en el ámbito educativo universitario.

E02: Recopilar información sobre el funcionamiento del actual Programa Integra en la UPV.

E03: Estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Programa Integra y definir la mejor estrategia a seguir.

E04: Proponer acciones para llevar a cabo la estrategia elegida a raíz del DAFO.

E05: Realizar un análisis de puestos de trabajo a los actores implicados para el desarrollo del programa.

E06: Desarrollar un nuevo modelo de Programa Integra a partir de los resultados de los diferentes análisis de la información recogida.

1.3 ORDEN DOCUMENTAL

En este trabajo final de grado se encuentra recopilada la información necesaria para la consecución del objetivo general, así como de los objetivos específicos. Se ordena mediante siete capítulos, siendo el primero la introducción en el que se encuentra este apartado y le siguen:

2. Mentorización y coaching: en este se recoge toda la información necesaria para comprender que es y que conlleva el mentoring y el coaching en cualquier área en general.

3. Coaching y mentoring en universidades: este capítulo se centra en la exposición de diferentes métodos de coaching utilizados por universidades españolas e internacionales.

4. Programa Integra de la Universitat Politècnica de València: aquí se desarrolla el funcionamiento del actual programa en la universidad.

5. Metodología para el diseño del nuevo modelo: esta parte del trabajo contiene los diferentes métodos utilizados para llevar a cabo el análisis del programa anterior y el diseño de la nueva propuesta.

6. Propuesta nuevo Programa Integra de la Universitat Politècnica de València: en el que se encuentra el diseño del funcionamiento de la propuesta del nuevo programa.

7. Conclusión: con este capítulo finaliza el trabajo y recoge las partes más relevantes y las líneas de trabajo futuras.

2 MENTORIZACIÓN Y COACHING

2.1 DEFINICIÓN

El mentoring y el coaching son procesos que no tienen una sola definición, ya que cada autor aporta su punto de vista enriqueciéndola. El coaching según (Richard Luecke, 2005) es *“un proceso interactivo mediante el cual jefes y supervisores tratan de solucionar problemas de rendimiento o desarrollar la capacidad de los empleados”*. Además, añade que para poder llevar a cabo este proceso debe existir un vínculo emocional entre el entrenador/maestro y el subordinado, y defiende que el proceso está formado por tres componentes: ayuda técnica, apoyo personal y desafío individual. Otra definición sugerida es *“según (Menéndez, J, 2003) el Coaching es una serie de técnicas y procesos que ayudan a realizar mejor todo aquello que se sabe hacer, potenciando todas las habilidades y capacidades, y, al mismo tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde se desee.”* (Valbuena, 2016).

El coaching y mentoring no son exactamente lo mismo, aunque tienen algunos aspectos comunes. Para empezar, ambos métodos tienen su base en las relaciones interpersonales, necesarias para que el proceso de los dos salga adelante y se obtenga un resultado positivo. Además, es necesario que esa relación sea de confianza para los participantes, ya que los dos son sistemas de apoyo para el aprendizaje del tutelado y es necesario que confíen en el coach y viceversa. Por último, es importante que los participantes tengan una base de conocimiento sobre la organización en la que se implementa el sistema, para poder llevar a cabo el proceso de la manera más eficiente posible dentro de dicha organización (Cantera, 2002).

Por otro lado, hay matices que diferencian el coaching del mentoring. El coach suele ser el responsable del aprendizaje del tutelado y puede ser o no un experto en la materia, mientras que el mentor es un experto en la materia y no tiene responsabilidad directa sobre el aprendizaje del tutelado. El mentor tiene un rol más de compañero con experiencia en el área y guía al tutelado a través de sus experiencias y conocimientos, sin embargo el coach debe conseguir influir en la persona y su rol es dirigir el proceso de aprendizaje del tutelado preparando dichos procesos y no sólo con sus experiencias. *“El coaching es esencialmente un proceso de conversaciones que está relacionado con el aprendizaje, pero como bien dicen (Zeus, P y Skiffintong, S, 2001) el coaching guarda una relación más estrecha con formular preguntas apropiadas que con facilitar las repuestas. Es decir, conversaciones interpersonales que generan confianza y refuerzan los aprendizajes a través de un*

método intuitivo de preguntas que se hace un coach” (Cantera, 2002). Aunque existan detalles diferenciadores, son dos roles que pueden completarse el uno al otro.

En el ámbito educativo, el mentoring o coaching suele denominarse tutoría. *“Muchos son los autores que han tratado de definir la tutoría universitaria entendiéndola como una actividad de carácter formativo que incide en el desarrollo integral de los estudiantes universitarios (Sanz, R, 2001), que forma parte de la responsabilidad docente, en la que se establece una interacción más personalizada entre profesor y estudiante, con el objetivo de guiar su aprendizaje (Nieto et al., 2005) y propiciar un proceso madurativo permanente (Echevarría, B, 1993)” (Lucía Herrera Torres, 2011). “En cualquier caso, «tutoría» supone siempre tutela, guía, asistencia y ayuda mediante la orientación y el asesoramiento (García Nieto, N. et al, 1990). Entendemos la tutoría como una parte de la responsabilidad docente, en la que se establece una interacción más personalizada entre el profesor y el estudiante, con el objetivo de guiar su aprendizaje, adaptándolo a sus condiciones individuales y a su estilo de aprender, de modo que cada estudiante alcance el mayor nivel de dominio posible” (Nieto et al., 2005). Para llevarla a cabo se hace uso de planes de acción tutoriales, y (Peña-Martin et al., 2015) los entiende como “el diseño y desarrollo de mecanismos de ayuda, información, orientación y formación a los estudiantes, como respuesta a las necesidades detectadas en los ámbitos académico, administrativo y social-profesional.”*

Hay que tener en cuenta que no es responsabilidad únicamente del tutor llevar a cabo este proyecto, ya que existen diferentes centros dentro del ámbito educativo que pueden ser un gran complemento a la tutoría. Un ejemplo de ellos son los departamentos de orientación, que pueden intervenir durante el desarrollo del proceso y aportar una visión diferente, así como otro tipo de información, que enriquezca el conocimiento de los estudiantes y por tanto las herramientas que los alumnos tendrán para enfrentarse a los problemas que les vayan surgiendo. Como se puede leer en (Nieto et al., 2005), los ámbitos en los que el estudiante recibirá formación dentro de la tutoría son:

- *“Académico: referido a aspectos de la vida universitaria, como planes de estudios, elección de asignaturas, selección de vías de especialización, grados universitarios, másteres, doctorados...”*
- *Profesional: más relacionado con la preparación y desempeño del puesto de trabajo, implica, por ejemplo, asesoramiento y ayuda en materia de inserción socio-laboral, tránsito a la vida activa, estudio de ofertas y demandas de empleo...”*

- *Personal: relacionado con problemas personales, familiares, psicológicos, emocionales, afectivos y de educación en valores... que pueden afectar directa o indirectamente al aprendizaje del estudiante y a su desarrollo profesional.*
- *Social: destinado a cuestiones como información sobre ayudas y servicios de fundaciones privadas o públicas, de organismos nacionales, europeos o internacionales; solicitud de becas; estancias en el extranjero, movilidad de estudiantes...*
- *Administrativo: relativo a temas como información sobre requisitos administrativos, matriculación, convalidaciones, biblioteca, servicios sociales, ayudas al estudiante..."*

En general, tanto el coaching como el mentoring son actividades de guía a los tutelados mediante una intercomunicación personalizada entre tutor y tutelado, ya sea en grupos de tutorización o de manera individual, que busca su desarrollo integral ayudándoles a potenciar sus habilidades y supliendo las posibles carencias que puedan tener. De esta manera, los tutelados reciben unos saberes y competencias muy útiles para enfrentarse a los cambios y retos que les vayan surgiendo, tanto a nivel personal como a nivel estudiantil y profesional. Esto se lleva a cabo haciendo uso de técnicas y procesos específicos de coaching y mentoring, para sacar lo mejor de las personas que lo realizan y que aprendan lo que necesitan saber para conseguir sus objetivos.

2.2 ANTECEDENTES

Como se puede leer en (García et al., 2010) *"La mentoría, como recurso educativo tiene una amplia tradición en el mundo anglosajón. Sus orígenes están asociados a Andrew Bell y Joseph Lancaster [7] a finales del siglo XVIII ante la carencia de maestros y la falta de competencias pedagógicas de algunos de ellos. En el siglo XX universidades británicas y norteamericanas potenciaron la tutoría realizada por un estudiante, bajo la supervisión de un profesor, a otro estudiante de un curso igual o inferior (peer mentoring). En España, la primera experiencia en la práctica de la tutoría o mentoría entre iguales a nivel universitario comenzó en el curso 2001/2002 promovida por la universidad de Sevilla con el denominado Proyecto SIMUS. A esta experiencia se unieron posteriormente la Escuela técnica superior de ingenieros de telecomunicación de la UPM y la facultad de psicología de la UCM."*

2.3 PARTICIPANTES

Coach → A priori, el coach es quien se encarga de guiar y asesorar a sus coachees durante el proceso de desarrollo personal y profesional de éstos, pero es mucho más

que simplemente un guía. Su labor es conseguir abrir nuevos horizontes en los que los tutelados puedan experimentar cambios que les permitan mejorar sus fortalezas y sus debilidades. Dejando de lado los causantes de los problemas, se centra en las capacidades de cada uno de los tutelados para, de manera individualizada, conseguir obtener el máximo rendimiento de ellos y que consigan alcanzar sus metas. *“Aunque en algunas ocasiones se enmascara en un rol en aras de la función, lo fundamental de un coach no se limita al aprendizaje sino más bien al modelado a través de su ejemplo”* (Cantera, 2002). Es el espejo en el que los tutelados pueden verse reflejados, por eso es importante que, además del apoyo en el aprendizaje, predique con el ejemplo y lleve a la práctica las acciones que trate de transmitirles. Del mismo modo, el coach debe demostrar que es una persona competente en la materia en la que se desenvuelve, ya que quieren seguir el ejemplo de una persona con competencias y conocimientos y esto transmite seguridad y confianza. Esto ayudará a que los tutelados confíen en él y en sus métodos, por lo será más sencillo generar influencia positiva sobre ellos.

El coach se caracteriza por ser una persona inspiradora, positiva, que transmite buenas energías y que consigue motivar y transmitir estas características a los coachees. Igualmente, es una persona que domina la comunicación y que hace uso de ella para conseguir obtener los mejores resultados de sus sesiones de coaching. Desde el primer momento confía en que los coachees pueden desempeñar sus funciones perfectamente, y así se lo hace saber. Su función, además de todo lo comentado anteriormente es conseguir que el tutelado se cuestione sus actitudes hasta fecha y si estas son las mejores o, por el contrario, hay cosas que si las hace de otra manera conseguirá aumentar su rendimiento. Además de todas las capacidades nombradas anteriormente, son varios los autores que proponen las siguientes características como comunes a buen coach (Valbuena, 2016); (Nieto et al., 2005); (Cantera, 2002):

- **Capacidad de influir positivamente en los tutelados:** la capacidad de influir en los tutelados depende de lo convincente que sea el mentor, así como de la capacidad que tenga de generar impacto en las opiniones de los tutelados. El tutor debe conseguir que los tutelados depositen su confianza y se dejen guiar por él para que el resultado del proceso sea lo más positivo posible. Si esto ocurre, el coach tendrá una mayor capacidad para motivar, impulsar e influir directamente en las capacidades y actitudes del coachee. Es por esto que el mentor debe ser una persona que infunda confianza, que sea justo y trate a todo el equipo por igual siendo respetuoso. Otra de las habilidades que debe poseer el coach es la capacidad de diálogo, así como la de escucha, ya que los tutelados deben poder expresar sus opiniones sintiendo que se va a escuchar lo que tienen que decir, que se les tendrá en

cuenta y que pueden hacerlo sin miedo a ser juzgados u ofendidos. Aunque el trabajo en equipo es una pieza clave del mentoring, no es menos importante potenciar las capacidades de los coachees para desenvolverse de manera autónoma. Si el coach es una persona segura de sí misma y con capacidad de liderazgo será más sencillo infundir todas esas habilidades en los coachees.

- **Capacidad de detectar, entender y solucionar los problemas de los coachees:** la individualización de los tutelados es un factor importante a tener en cuenta por el tutor, ya que cada uno percibe las cosas y actúa de una manera diferente. El coach debe ser capaz de, una vez detectado el problema del coachee en cuestión, ponerse en su lugar y anticiparse a sus comportamientos habituales. De esta manera conseguirá guiar a la persona para hacerle frente a esa complicación de otra manera más efectiva. A la hora del trato directo entre coach y coachee, es importante que el coach sea una persona accesible y cercana, para generar confianza y fidelidad por parte de los tutelados. Es por esto que la empatía es una competencia común a los coaches, ya que si no consiguen empatizar con el coachee la tarea de mentoring o coaching será más complicada. Igualmente, *“el ser flexible le permite al coach no imponer, y tiene la capacidad para adaptarse y trabajar con diferentes personas, entornos y problemáticas, variación de situaciones, personas, grupos, objetivos y estrategias para llegar a los resultados”* (Valbuena, 2016). Otro punto fuerte de un coach es su capacidad de innovación, ya que tiene que hacer frente a muchos tipos de problemas que necesitan una solución que no se ha encontrado todavía, siendo su tarea encontrarla. No es fácil encontrar la mejor solución a la primera, y todas las soluciones no funcionan con todas las personas. Por esa razón, el tutor es una persona con fuerza ante los fracasos y que no se hunde, sino que sigue buscando soluciones factibles a través de esfuerzo y dedicación al proyecto en el que trabaje.
- **Aprendizaje:** además de las capacidades personales mencionadas anteriormente, es aconsejable que el coach posea formación en aspectos como recursos humanos, psicología o habilidades directivas por ejemplo. Es conveniente que los mentores tengan algún tipo de formación en psicología para que puedan individualizar al máximo los procesos en cuanto al momento evolutivo se refiere, ya que no es lo mismo plantear una acción de coaching para adolescentes que para personas adultas. El coach podrá comprender mejor por lo que está pasando y adaptará la metodología didáctica de manera que sea fructífera para el sujeto. Otro punto importante

a tener en cuenta es la elaboración de ese material, para lo que se necesita algún tipo de formación previa para conseguir una buena confección del mismo. La dirección de equipos no es tarea fácil, por lo que no está demás que el coach tenga alguna formación en gestión de equipos. Tendrá a su cargo a personas, ya sea de forma individual o en grupo, y tener una base de información sobre este tema favorecerá el conocimiento de las estructuras que se pueden dar en un grupo y cómo gestionar a cada participante. La experiencia en los diferentes campos nombrados anteriormente es un complemento muy bueno a la formación, ya que ha pasado por distintas situaciones y personas lo que facilita las cosas a la hora de enfrentarse a nuevos retos. Por otro lado, debe conocer el funcionamiento de la organización en la que se lleva a cabo el proyecto, ya que cada una tiene sus peculiaridades y hay que tenerlas en cuenta durante el proceso de coaching con los integrantes de la misma.

Concretamente, dentro del ámbito del coaching universitario existe la figura del profesor tutor quien ejerce, junto con los alumnos tutores, de coach. Una buena descripción de este rol puede ser la que se puede leer en (Nieto et al., 2005): *“El profesor tutor es aquel que tiene especialmente encomendado a un estudiante (o grupo de estudiantes) para asesorarlo y ayudarlo en su proceso educativo, como medio de contribuir al desarrollo de las competencias genéricas y disciplinares definidas para cada titulación. Es el profesor que, a la vez y en convergencia con las funciones de docencia, lleva a cabo un conjunto de actividades orientadoras y formativas, procurando que el estudiante alcance el máximo desarrollo en lo cognitivo, lo personal, lo académico y lo profesional.”*

Coachee → la característica principal de la persona que va a recibir coaching es que debe estar abierto al cambio. Este proceso busca modificar comportamientos y formas de enfrentarse a las cosas, por lo que estar dispuesto a aceptar y aplicar dichas modificaciones es la clave de un coachee implicado con el proyecto.

Durante las últimas décadas, la universidad se ha convertido en una institución muy plural, y como consecuencia de esto los alumnos de nuevo ingreso son personas con perfiles diferentes. Como apunta (Nieto et al., 2005), existe una diversidad tanto cultural, como lingüística y socioeconómica que antes no estaba tan a la vista para todos surgida como consecuencia de la globalización. A esto hay que sumar las diferencias entre los estudiantes que vienen dadas por los objetivos de cada uno, así como por su situación educativa y personal. Cada individuo posee un perfil individualizado diferente debido a las experiencias tanto educativas, personales como laborales que ha tenido a lo largo de su vida. Esto es importante tenerlo en cuenta porque genera diferencias plausibles, y marcan las características de los

coachees de manera individual. Otro aspecto diferencial es la edad así como el tiempo que permanecen en la universidad, ya que ahora existen muchas facilidades para que personas adultas y de la tercera edad puedan acceder en cualquier momento y recibir enseñanza superior. Además, hay estudiantes que alargan más tiempo su estancia en la universidad debido a que trabajan y no pueden dedicarle el cien por cien de su tiempo a la asistencia a clase y al estudio.

Como se ha comentado, los coachees tienen más características diferenciales que comunes pero esto no impide a ninguno poder formar parte de un proyecto de coaching que saque lo mejor de ellos. El coach es el encargado de guiar a sus coachees teniendo en cuenta sus diversas situaciones individuales, y este conocimiento es el que facilitará la personalización del proyecto para obtener unos mejores resultados.

2.4 OBJETIVOS

Para que el coach realice bien sus funciones debe tener claro el objetivo del proceso de mentoring y coaching, ya que debe saber dónde quiere llegar para poder guiar de la mejor manera posible a las personas que reciben esta formación. A continuación se detalla una lista con algunos de los objetivos comunes a todo tipo de programa de coaching:

-Facilitar el proceso de integración: es importante que los sujetos se sientan parte de la organización en la que se encuentran, por lo que una buena integración tanto en el equipo de trabajo como en la corporación a nivel general es vital. El trabajo en equipo es algo muy común en la actualidad, es por esto que acoger desde el primer momento a las nuevas incorporaciones hará que sea todo mucho más sencillo y evitará problemas con los integrantes del mismo.

-Clarificación de los objetivos y tareas a realizar: al comienzo de su incorporación a la organización puede que el sujeto no tenga demasiado claros sus objetivos y tareas. Mediante el proceso de coaching conseguirá clarificar esas dudas a través de orientación en sus diferentes funciones y procesos a seguir, lo que le llevará a conseguir de manera progresiva autonomía y suficiente capacidad para tomar buenas decisiones.

-Crear espacios para el desarrollo: *“Crear espacios para el desarrollo de la reflexión, el diálogo, la autonomía y la crítica en el ámbito académico, así como desarrollar estrategias y recursos para el aprendizaje tales como el aprendizaje autónomo, la participación en los órganos de representación, participación y decisión*

de la institución y la explotación de recursos formativos curriculares y extracurriculares” (Lucía Herrera Torres, 2011).

-Dar información y formación: para poder solucionar los problemas que van surgiendo diariamente es importante saber dónde se encuentra la información que da respuestas a estas cuestiones. Dar información a los sujetos les aportará autonomía a la hora de enfrentarse a nuevos retos. Además, el participante debe *“Desarrollar competencias metodológicas, competencias de dirección y trabajo en grupo, así como adquirir destrezas relacionales y comunicativas.” (García García et al., 2004).*

-Encaminar de manera personalizada sobre métodos de trabajo: *“Orientarles sobre métodos de trabajo, corregir determinadas carencias y personalizar el sistema de trabajo según las peculiaridades de cada estudiante.” (Lucía Herrera Torres, 2011).* Dado que todos los métodos de trabajo no funcionan con todas las personas es mejor realizar un seguimiento y asesoramiento personalizado, para ver qué proceso funciona mejor para cada uno de los participantes. Por un lado, el coach debe tener en cuenta las motivaciones y la formación de cada persona para llevar a cabo un estudio del plan de trabajo más óptimo. Por otro lado, el individuo que recibe la formación debe *“Adoptar una postura activa frente a su propia formación y generar una actitud favorable hacia el trabajo colaborativo.” (García García et al., 2004).* Si ambas partes se implican en el proceso, conseguirán finalmente encontrar el método de trabajo más efectivo.

-Evitar los problemas de motivación que derivan en abandono. El paso al sistema educativo universitario supone para el alumno un cambio radical tanto a nivel educativo como social. El problema llega cuando ellos mismos no son conscientes de este cambio en su vida y esto acaba derivando en problemas de motivación y abandono de la formación académica universitaria (Lucía Herrera Torres, 2011). Como se lee en (Peña-Martin et al., 2015) *“Las ingenierías en las Universidades Públicas tienen altas tasas de abandono y de fracaso en el primer año (MECD (Ministerio de Educación, cultura y deporte), 2014) , por lo que se tiende a dirigir la mentoría a estudiantes de nuevo ingreso, considerando bajo esta denominación tanto a alumnos de primero curso como a los alumnos de intercambio internacional”.* A través del coaching se busca evitar la falta de motivación del alumnado para que no abandone los estudios superiores por esta causa, ya que es algo que se puede solucionar con las herramientas adecuadas dando apoyo a los estudiantes de nuevo ingreso desde el momento en el que empiezan la universidad.

-Continuar con el proceso de Convergencia Europea: como se explica más adelante, España forma parte de un proceso de convergencia de la educación

superior a nivel europeo y es por esto que *“este tipo de tutorías se están revalorizando cada vez más como consecuencia del proceso de Convergencia Europea en el que nos hallamos”* (Álvarez et al., 2010). En España no era habitual contar con este tipo de procesos, en cambio en otros países sí que tienen una gran tradición en cuanto a procesos de coaching se refiere. Las tutorías universitarias son de gran utilidad para llevar a cabo todos los objetivos nombrados anteriormente, ya que los engloba en el propio proceso de mentoring. Estos procesos aportan valor añadido tanto a los alumnos como a las instituciones educativas, por lo que se deben convertir en algo fundamental en el sistema educativo (Álvarez et al., 2010).

-Generar y transmitir cultura organizacional: este concepto se podría definir como el conjunto de conductas que comparten los miembros de una organización, los cuales dan personalidad y generan un sentido de identidad a la misma. Además, dichos hábitos marcan los pasos a seguir en la consecución de objetivos institucionales, hacen más sencilla la adaptación de la organización a las nuevas formas de aprendizaje, a los cambios internos y a los del entorno, así como a mantener un buen sistema social dentro de ella (Alcocer, S and Vera, J.L, 2004). Dentro del panorama educativo, (Álvarez et al., 2010) defiende que *“una estructura de apoyo sistemático al alumnado ayuda a generar una cultura institucional, que resulta, a la larga, más efectiva que las actuaciones aisladas de individuos o servicios. Resulta, por lo tanto, necesaria la implicación en los procesos de orientación de la institución universitaria y de todos los agentes implicados en la misma.”* Generar y transmitir cultura organizacional es un objetivo del proceso de coaching ya que forma parte de la gestión del conocimiento dentro de la propia organización. Esto quiere decir que compartir dichos hábitos o acciones comunes entre los diferentes actores dentro de la organización es un objetivo de coaching en sí mismo, ya que se conseguirá una mayor eficiencia por parte de todos los implicados. Además, el sentimiento de pertenencia a un colectivo puede motivar a los coacheados a sacar lo mejor de ellos y así conseguir mejores objetivos tanto a nivel individual como colectivo.

2.5 PROCESO

Para llevar a cabo el proceso de coaching y mentoring es necesario seguir una serie de pasos como comenta (Richard Luecke, 2005). A continuación vamos a ver los pasos que según él hay que seguir en el proceso de mentoring y coaching.

2.5.1 Preparación

Para poder llevar a cabo el proceso de la mejor manera posible, lo primero que debe hacer el coach es observar directamente a los miembros del equipo. El objetivo de esta observación es detectar los puntos débiles y los fuertes de cada componente del equipo de coaching, para poder identificar que capacidades se pueden potenciar y donde debe mejorar cada uno.

La observación requiere tiempo y dedicación, ya que no es posible detectar verdaderas fortalezas y debilidades si el coach dedica pocos momentos a ello. Esta falta de tiempo puede llevar al entrenador a error, quedándose con falsas capacidades y actitudes que sólo llevarán a un mal entrenamiento. Además de las observaciones propias, el coach debe comprobar impresiones con personas de su confianza. Las percepciones sobre las actitudes dependen de la persona que observa, por lo que es positivo contar con la opinión de otra persona para que el coach esté seguro de que lo que está viendo realmente es una debilidad o es una fortaleza.

De igual forma, la escucha activa es otro factor crucial en la preparación de un buen coaching. El mentor debe estar atento y prestar atención a lo que los miembros del equipo dicen o hacen, con el objetivo de poder recabar el máximo de información durante esta etapa y preparar un buen plan de acción. Si algunas de las personas del equipo necesitan ayuda en sus tareas es posible que no lo diga directamente. Además de escuchar, el coach debe interpretar si hay algo detrás de lo que dice, ya que muchas veces es complicado pedir ayuda o esta persona ni si quiera sabe que la necesita.

Antes de comenzar con el proceso es importante determinar si será útil el entrenamiento para el empleado, ya que por mucho que el coach se esfuerce si la persona que recibe el entrenamiento no quiere mejorar no servirá de nada. Si el entrenamiento va dirigido a una persona que no considera que tenga un problema o que directamente no quiere avanzar y mejorar con programa, éste proceso será una pérdida de tiempo para ambos. Es por esto que es interesante hacer algún tipo de clasificación de los empleados para saber a quién dirigir los esfuerzos durante el coaching. (Richard Luecke, 2005) hace referencia en el libro a dos psicólogos de empresa, James Waldroop y Timothy Butler, que defienden que los cambios en el comportamiento dependen de dos factores: la frecuencia del comportamiento problemático y la profundidad a la que ese comportamiento está arraigado en la persona. Esto quiere decir que, si la persona no suele comportarse así y se debe a una situación puntual será relativamente sencillo conseguir resultados. En cambio,

si la persona suele comportarse así y se debe a una expresión de su carácter será bastante más complicado conseguir resultados.

Lo visto hasta ahora es la primera toma de contacto entre el coach y la persona o personas que recibirán el entrenamiento. Es el momento en el que el entrenador debe identificar las habilidades y comportamientos, así como las causas de los problemas que tiene cada uno de los miembros del equipo al enfrentarse al trabajo diario. Además tendrá que determinar qué personas están más receptivas a pasar por el proceso de coaching, ya que es un proceso que lleva bastante tiempo y hay personas que lo aprovecharán más que otras. Durante este proceso de preparación, el mentorizado tiene la oportunidad de enfrentarse a nuevas áreas y ver dónde necesita apoyo para mejorar y crecer. Para poder pasar a la siguiente fase hay que asegurarse de que ambas partes estén totalmente preparadas, ya que si para que el coaching funcione las dos partes deben estar en sintonía.

2.5.2 Discusión

Después de la observación llega el momento de compartir los resultados con las personas implicadas. Como apunta (Richard Luecke, 2005) en el libro, la discusión es el momento de poner en común los resultados de la observación con el sujeto y escuchar su opinión. Teniendo en cuenta la información que ha sacado el entrenador en la fase anterior, deberá guiar las preguntas y conversaciones para tener más información acerca de lo que piensan los sujetos sobre esos puntos críticos. Después de esto se podrá determinar de manera conjunta donde se encuentran los problemas principales a abordar durante el coaching.

Para empezar, hay que hablar con el sujeto sobre los comportamientos que se han observado en la fase anterior y ver si el sujeto opina lo mismo. Es decir, el coach debe poner en común los comportamientos a mejorar y hablar con la persona en cuestión para ver qué opinión tiene acerca de estos comportamientos. Si está de acuerdo será más sencillo encontrar soluciones, pero si no lo está hay que iniciar una discusión para comentar los diferentes puntos de vista. Para llevar este dialogo hay que realizar tanto preguntas abiertas como cerradas. Con el primer tipo de preguntas se buscan alternativas o se descubren habilidades que no han sido identificadas con la observación, ya que el sujeto puede expresar sus ideas y lo que piensa sobre los comportamientos a los que hacen referencia las preguntas. Con las preguntas cerradas se buscan respuestas cortas, con el objetivo de acotar las respuestas y de esta forma centrar las respuestas para localizar los problemas concretamente.

Durante esta conversación el mentor no debe hacer suposiciones acerca de los motivos que han llevado a la persona a comportarse de esa manera, hay que fijarse

en cómo se ha comportado y no en el porqué de ese comportamiento. El diálogo es cosa de las dos partes, por lo que es importante que ambos estén involucrados en el proceso y prime la sinceridad. Si alguna de las dos partes no es sincera será muy complicado llegar al verdadero problema de rendimiento o a encontrar las habilidades que hace falta mejorar o empezar a tener.

La escucha activa también es fundamental en este momento del proceso. La persona a la que va dirigido el entrenamiento debe percibir que está siendo escuchado con toda atención, y de esta manera será más sencillo crear un ambiente cómodo y de confianza entre ambos. El coach no puede quedarse exclusivamente con lo que él mismo ha observado y la opinión que ha generado, debe dejar que la otra parte exteriorice lo que piensa. Después de esto, si el mentor no está de acuerdo con la opinión de la otra parte acerca de las causas que generan ese comportamiento se abrirá un debate para buscar el punto común. Durante este debate hay que crear una atmosfera objetiva, para que no se sienta atacado por el coach y las aportaciones sean positivas para encontrar las causas, los problemas y las posibles soluciones. Se conseguirá la colaboración del tutelado en el siguiente paso, el entrenamiento activo.

2.5.3 Entrenamiento activo

Antes de comenzar con el entrenamiento se debe establecer un acuerdo sobre los objetivos del proceso entre el tutor y el tutelado, para evitar malos entendidos durante el proceso. La persona a la que va dirigido el entrenamiento debe ver un beneficio tras el proceso. Un plan de acción es muy útil en entrenamientos a largo plazo, ya que marca los objetivos comunes previamente marcados por el coach y la persona entrenada así como los tiempos estimados. Concretamente, un plan de acción define objetivos e indicadores del éxito. Durante el proceso de entrenamiento, el coach debe hacer partícipe de sus ideas a la otra parte, asegurándose de que las entiende y puede desarrollarlas.

Según (Richard Luecke, 2005), el coach dependiendo de las necesidades puede darle al entrenamiento un enfoque activo o de apoyo. El enfoque activo se utiliza para desarrollar las habilidades, dar respuesta a las cuestiones que vayan surgiendo y para dar instrucciones al entrenado. Por otro lado, el enfoque de apoyo se utiliza para ayudar al subordinado a encontrar las respuestas a los problemas que surgen por sí solo, para generar confianza en él mismo, alentar al resto del equipo a ser más autodidactas y también para que el entrenamiento aporte información útil a terceros.

La comunicación entre los miembros del equipo es vital para que funcione, por lo que debe haber feedback entre ellos. Además, es importante planificar el último paso del entrenamiento, el seguimiento.

2.5.4 Seguimiento

Es el último paso del proceso de coaching que propone (Richard Luecke, 2005). Después de todo lo comentado anteriormente, es conveniente ir controlando los progresos que realizan los tutelados con toda la información que se les ha ido aportando durante el coaching. Para ello se pueden llevar a cabo sesiones programadas, en las que poner en común los progresos en los puntos a tratar de cada uno de los mentorizados. Es el momento para que el coach reciba feedback del equipo, y así poder ir ajustando el plan de acción en caso de que haya surgido algún problema.

Ilustración 1: Proceso de Coaching



Fuente: Elaboración propia a partir de (Richard Luecke, 2005)

2.6 BENEFICIOS

Cualquier coordinador de equipos invierte mucho de su tiempo en organizar a su equipo y solucionar los problemas que vayan surgiendo, por lo que probablemente no le quede mucho tiempo para dedicarse a ser coach o entrenador. Esta visión podría ser errónea, ya que dedicar tiempo a la labor de coaching y mentoring puede ayudar tanto al mentor como a la persona tutelada. Algunos de los beneficios a los que se refiere (Richard Luecke, 2005) son:

-Superar los problemas de rendimiento: en ocasiones el tiempo no se invierte de la manera más eficiente posible y todo no sale todo lo bien que debería salir. El coach puede hacer que esto cambie mediante el coaching.

-Desarrollar habilidades de los estudiantes: muchas veces se desconocen ciertas habilidades de los estudiantes que podrían ser de gran utilidad para la organización. Es necesario dejar hueco para ellas y además potenciarlas para que el alumnado crezca, lo que repercutirá directamente en el equipo y en la organización en general.

-Aumentar la productividad: a través de un buen entrenamiento se conseguirá que los alumnos aprendan como ser más productivos. Esto derivará en un mejor trabajo y aumentará la productividad de los estudiantes.

-Crear subordinados merecedores de ascensos: el coach debe formar a los tutelados de la mejor manera posible para que sean capaces de asumir responsabilidades cada vez más elevadas. A medida que los nuevos alumnos van aprendiendo y creciendo de la organización, el coach podrá dedicar su tiempo a otras tareas, por lo que el equipo será mucho más eficiente.

-Mejorar la retención del personal: formar a los equipos requiere mucho esfuerzo y dedicación por parte del coach, por eso si hay mucha rotación puede llegar a ser una pérdida de tiempo. Para evitar esto podemos hacer uso del coaching dedicando tiempo a motivar y mejorar las habilidades del personal, ya que si conseguimos hacer que el estudiante quiera permanecer en la organización reduciremos el riesgo de abandono. Fidelizar al personal en las organizaciones es muy importante, ya que si están a gusto en la universidad se obtendrá mejores resultados por su parte. Además, el ejercicio del coaching crea un vínculo entre el coach y el tutelado de mayor confianza lo que se reflejará de manera positiva en el ambiente de trabajo.

-Fomentar una cultura laboral positiva: como se ha mencionado anteriormente, a través del coaching se genera una relación más cercana entre el tutor y el tutelado. Esto facilitará la comunicación, la motivación y la capacidad de trabajo de los equipos, mostrando unos mejores resultados a todos los niveles.

En resumen, los estudiantes estarán más motivados, mejorará la calidad de su trabajo así como su rendimiento, desarrollarán más capacidades y estarán más preparados para enfrentarse a nuevas responsabilidades.

3 COACHING Y MENTORING EN UNIVERSIDADES

3.1 NORMATIVA

“La Educación Superior Europea está sumida en un proceso de armonización y convergencia que afecta a todos sus niveles y que supone un gran desafío para los países implicados (Herrera Torres, 2010)” (Lucía Herrera Torres, 2011). Para dar respuesta a esta necesidad surge el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), cuya finalidad es lograr la comparabilidad y compatibilidad de los sistemas de educación superior europeos. Es importante que para conseguir su objetivo se tenga en cuenta que cada país cuenta con su propia riqueza y diversidad en su sistema universitario, por lo que hay que respetar esto y complementarlo con nuevos beneficios. Además, otro de sus objetivos es fomentar la movilidad de los diferentes participantes en el sistema educativo garantizando la calidad de la educación. A partir de una reunión en Bolonia celebrada en junio de 1999 surge la Declaración de Bolonia, donde se exponen una serie de objetivos a cumplir por los firmantes y los medios para hacerlo, pero no establece unos deberes jurídicamente exigibles. La declaración mencionada la firman los Ministros de Educación de 29 países europeos, tanto pertenecientes a la Unión Europea (España incluida), al Espacio de Libre Comercio como países del este y del centro de Europa. La Declaración fija un plazo hasta 2010 para que se lleve cabo la elaboración del Espacio Europeo de Educación Superior, mediante etapas que tienen una duración de dos años y tras las cuales se realiza una Conferencia Ministerial para ver cómo ha evolucionado el proyecto y la orientación que se le quiere dar de cara al siguiente ciclo. De la revisión de los avances del Proceso de Bolonia, así como de la preparación de las conferencias ministeriales se encarga el Grupo de Seguimiento de Bolonia, cuyo acrónimo es BFUG, que viene de sus siglas en inglés (Bologna Follow Up Group). Las Conferencias Ministeriales que se han llevado a cabo desde la Declaración de Bolonia son la de Praga en 2001, Berlín en 2003, Bergen en 2005, Londres en 2007, Lovaina en 2009, Viena y Budapest en 2010, Bucarest en 2012, Yerevan (Armenia) en 2015 y por último la de París en 2018. Actualmente son 48 países lo que, después de cumplir con los requisitos y trámites de aceptación, forman parte del Proceso de Bolonia. Los países que forman parte del Convenio Cultural Europeo, el cual fue firmado en 1954 con el apoyo del Consejo de Europa, pueden ser miembros del EEES siempre que declaren su intención de aplicar los objetivos del Proceso en su propio sistema de enseñanza superior.

La adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) supone incluir novedades en las metodologías de enseñanza y aprendizaje utilizadas en la formación superior hasta el momento, además de un nuevo modelo de tutoría

universitaria. Este nuevo modelo no se queda en la orientación en materias académicas únicamente, si no que conlleva una guía y apoyo al alumnos a otros niveles a parte del meramente académico.

“Estas líneas generales marcadas por la Comisión Europea se han plasmado en la legislación española de diversas formas. Por un lado, en (RD-1393, 2007), modificado por (RD-861, 2010), se incluye la “Orientación al estudiante” demandando a las titulaciones de Grado “Sistemas de apoyo y orientación de los estudiantes”. Por otro, (RD-1791, 2010) establece en su Capítulo V que los principios generales de los sistemas tutoriales integren de manera coordinada las acciones de información, orientación y apoyo formativo a los estudiantes, desarrolladas por el profesorado y el personal especializado. Este planteamiento distingue entre tutorías de titulación y tutorías de materia. Las primeras, referenciadas por los expertos como tutorías integrales, consideran no solo aspectos instructivos sino que también aspectos sociales, personales y afectivos. Un Plan de acción Tutorial se define como el diseño y desarrollo de mecanismos de ayuda, información, orientación y formación a los estudiantes, como respuesta a las necesidades detectadas en los ámbitos académico, administrativo y social-profesional. Y un modelo posible para estas tutorías integrales consiste en las tutorías entre iguales o mentoría.” (Peña-Martin et al., 2015)

A raíz de esta reforma en la educación universitaria consecuencia de la creación del EEES, se están produciendo cambios en el ámbito formal y estructural propiamente de las instituciones afectadas y además en el tipo de docencia y tutorías. Poco a poco la tutoría universitaria va cobrando más fuerza en España, individualizando el proceso de enseñanza-aprendizaje así como el de orientación. Éste último se lleva a cabo a nivel personal, profesional y académico. Los encargados de esta guía a los estudiantes de nuevo ingreso suelen ser los propios profesores o los alumnos de cursos superiores. Ambos juegan un papel importante en las labores de mentoría universitaria, y es por ello que no se debe olvidar que necesitan desarrollar unas competencias complementarias para desempeñar sus papeles de la mejor de las maneras (Lucía Herrera Torres, 2011).

3.2 ANTECEDENTES

Como se puede leer en (“Universidad Sevilla,” n.d.), inicialmente en las universidades españolas existían algunos servicios puntuales de orientación universitaria. Éstos tenían como objetivo solventar las necesidades básicas de información de los estudiantes, a través de diferentes actividades: “Programa de acogida al alumnado de nuevo ingreso”, “Cursos de técnicas de estudio y trabajo en l Universidad”, “Tutoría/asesoramiento individual”, “Cursos-asesoramiento sobre

itinerarios formativos” y “Asesoramiento psicológico, jurídico y otros”. No todas las universidades españolas disponían de ellos, y las que sí los tenían los llevaban a cabo sin ningún tipo de nexo común entre ellos. La oferta de orientación universitaria en España era (“Universidad Sevilla,” n.d.):

- a) *“Una realidad muy heterogénea en relación al tipo de servicios y actividades prestados por la Universidad. Y cuya función orientadora, que aunque dependiente de la Universidad, actúan generalmente desconectados entre sí y sin una base teórica común”.*
- b) *“Dificultad en la gestión de estos servicios debidos especialmente a la escasa tradición orientadora en la Universidad”.*
- c) *“Predominio de un modelo de intervención a través de servicios, desde los que se ofrecen generalmente intervenciones puntuales e informativas”.*
- d) *“Insuficiencia de recursos tanto materiales como humanos, para el desarrollo de la acción orientadora”.*

Con el objetivo de solventar estos problemas de orientación, formación y necesidades de información de los estudiantes, a nivel internacional está muy extendida la práctica de orientación y mentoring universitario. A través de esto se *“desarrollan eficaces y comprensivas propuestas de modelos de orientación/asesoramiento en el contexto universitario, y que se recogen en gran parte bajo la denominación de programa de estudiantes mentores.”* (“Universidad Sevilla,” n.d.). *“A partir de estudios realizados en torno a las necesidades de orientación en los alumnos de nuevo ingreso en la Universidad de Sevilla, y en base al análisis de modelos alternativos ante estas necesidades (recogidos brevemente en los anteriores apartados), nace El **Sistema de Mentoría de la Universidad de Sevilla** (S.I.M.U.S.). Con la finalidad de responder a las necesidades en materia de orientación e información, que padece el alumnado de nuevo ingreso: servicio que actúa en el primer año de entrada en la Universidad.”* (“Universidad Sevilla,” n.d.)

Por todo esto, en la Universidad de Sevilla se planteó la elaboración experimental del Proyecto (S.I.M.U.S.) de cara al curso 2001-2002.

3.3 PROYECTO S.I.M.U.S EN LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Para solventar las necesidades de orientación de los alumnos de la Universidad de Sevilla comentadas anteriormente, surge el proyecto S.I.M.U.S. En el programa participan 30 alumnos tutores, 3 profesores tutores y 180 alumnos de nuevo ingreso, y tiene una duración anual. Se llevan a cabo sesiones presenciales, consultas online a través de la plataforma creada para el programa llamada Portal web “La

Universidad Orienta” o utilizando otros métodos telemáticos como el correo electrónico por ejemplo.

El plan de mentoría comienza con la matriculación de los alumnos tutores en la asignatura “Orientación en la Universidad: Formación de estudiantes tutores (S.I.M.U.S.)”, donde reciben formación teórica y asesoramiento para poder llevar a cabo su papel de mentores de la mejor manera posible. El profesor tutor es el encargado de impartir la asignatura mencionada anteriormente, trabajando de manera presencial mediante sesiones con los alumnos mentores y online a través del portal del SIMUS.

El siguiente paso involucra a los alumnos tutelados, ya que comienzan las reuniones de los grupos tutoriales para realizar actividades propias del proceso de mentorización. Son sesiones principalmente presenciales, con apoyo de plataformas web como el propio portal del proyecto o vía email. No está prevista ninguna fecha en concreto para realizar dichas reuniones, depende de los horarios acordados entre los alumnos y sus intereses y necesidades.

Para terminar, los mentores y profesores tutores llevan a cabo actividades de seguimiento y control a través del portal web normalmente. Se trata de dar apoyo al alumno tutor durante el proceso de mentorización, por si necesitan ayuda en algún aspecto de la tutoría.

3.4 PROYECTO EN ESCUELA INGENIERÍA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Este proyecto de mentoring surge en la Universidad de Málaga con el objetivo de facilitar los primeros pasos de los estudiantes en la nueva etapa que emprenden tanto a nivel académico, como social y administrativo. Gracias al programa los estudiantes podrán recibir soluciones rápidas y eficientes a los problemas habituales que surgen con el inicio de la etapa universitaria.

Después de varias versiones del programa, los coordinadores han decidido quedarse con un programa en el que el rol de tutor fuera ocupado por estudiantes de cursos superiores. A partir de este momento se inicia una formación dual, como apunta (Peña-Martin et al., 2015), en la que salen beneficiados ambos estudiantes. Los mentores reciben formación específica sobre las competencias necesarias para llevar a cabo la labor de mentoring, además de créditos por actividades de orientación y la satisfacción personal de ayudar a los nuevos compañeros. Los estudiantes que reciben la mentorización pueden socializar con el resto de sus compañeros, y además reciben formación sobre competencias transversales que les ayudan a lidiar con los problemas de adaptación al sistema universitario.

3.5 PROYECTO EN ESCUELA DE INGENIERÍA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Como se puede leer en (Palma Villalon et al., 2010), en la Universidad Politécnica de Madrid se lleva a cabo una adaptación de tres planes de acogida para alumnos de nuevo ingreso. La acción tutorial que se ha implementado consiste en asignar un profesor tutor y un alumno de cursos superiores (mentor) cada cinco alumnos de nuevo ingreso (Aeronoves).

En primer lugar se hace referencia al Plan de Acogida, el cual centra sus esfuerzos en dar a los nuevos estudiantes información acerca de los servicios ofrecidos por la universidad como por ejemplo la biblioteca o los diferentes puntos de interés del campus. Además, es el momento en el que empiezan a ver su plataforma virtual para saber utilizarla llegados los primeros días de clases. Este plan se compone de dos partes: la virtual y la presencial. La parte virtual se lleva a cabo en el momento de la matriculación, dónde reciben información acerca de los tres planes de integración y pueden solicitar profesor tutor y mentor si desean formar parte de ellos. Respecto a la parte presencial, se lleva a cabo los días previos al comienzo de las clases. Durante estos tres días aproximadamente se les da la bienvenida, se imparten charlas sobre las cinco especialidades de la escuela y se llevan a cabo actividades para empezar con la integración. Entre otras cosas, en estas actividades se hace la asignación de profesores tutores y mentores para los Aeronoves.

En segundo lugar se lleva a cabo un Plan de Mentoría, siendo este un plan de acompañamiento al alumnado de nuevo ingreso. Los mentores reciben previamente cursos de formación, para asegurar que tienen las capacidades adecuadas para llevar a cabo el plan con todas las herramientas posible. El mentor realiza un total de ocho reuniones aproximadamente con los estudiantes tutelados, de las cuales debe pasar un informe al profesor tutor ya que está bajo su coordinación.

Por último se lleva a cabo un Plan de Acción Tutorial, que entra dentro de los planes de acompañamiento al alumnado. Este proyecto consiste en que los propios profesores tutores son los que acogen a los Aeronoves y les guían en sus primeros meses en la universidad, dándoles información y apoyo para su total integración en el sistema universitario.

3.6 PROYECTO DE ORIENTACIÓN, TUTORÍA Y MENTORIZACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE GRANADA.

El caso que se va a exponer a continuación está coordinado por el Gabinete de Orientación Universitaria de la facultad de Educación y Humanidades de Melilla,

Universidad de Granada (Lucía Herrera Torres, 2011). En él participan estudiantes de nuevo ingreso y profesores tutores, y su duración es la de un curso completo.

Para empezar con el programa se realiza una reunión de la coordinadora del programa con los profesores tutores, para darles la información necesaria para empezar con la mentorización. Con el comienzo del curso se llevan a cabo unas Jornadas de Acogida para los estudiantes nuevos, en las que el equipo decanal y el gabinete de orientación de la universidad se encarga de darles la bienvenida. A partir de este momento empiezan a desarrollarse una serie de actividades formativas durante los tres primeros meses de clase, con el objetivo de aportar información relevante para los estudiantes en sus primeros pasos en la facultad y en la universidad en general.

Las actividades formativas que desarrollan en este programa son: cursos sobre cómo buscar información en los fondos bibliográficos de la propia universidad, cómo superar todos los trámites administrativos del primer curso, herramientas para hacer un buen trabajo académico, diferentes técnicas de estudio y estrategias de aprendizaje. Esta parte de la orientación termina con una jornada de orientación laboral, más centrada en los alumnos de Magisterio. Justo cuando se acaba con los cursos, la coordinadora tiene una segunda reunión con los profesores tutores.

Seguidamente da comienzo la parte de mentoría más individualizada, empezando con una primera reunión del profesor tutor con el grupo de alumnos que le fue asignado. Esta tutoría grupal sirve como primera toma de contacto más personal entre estudiantes y tutores. En ella se hace uso de materiales como fichas, tanto para el tutor como para el estudiante, y cuestionarios. Éstos últimos se utilizan para evaluar diferentes aspectos del alumno como su conocimiento acerca de la estructura y funcionamiento de la Universidad, su grado de conocimiento informático o sus técnicas de estudio.

Gracias a las fichas que se rellenaron en la reunión grupal, el tutor tiene más información para desarrollar el siguiente paso, las reuniones individuales. Se realiza la primera reunión con cada uno de los miembros del equipo de tutelados, y las siguientes son a demanda dependiendo de lo que los alumnos necesiten. A través de las fichas nombradas anteriormente, el tutor puede realizar un seguimiento para ver dónde están los problemas de cada uno, así como la evolución de éstos tras la puesta en marcha de las posibles soluciones planteadas. Después éstas reuniones individuales se realiza una última sesión grupal, con el objetivo de que tanto tutores como tutelados evalúen el programa.

Para terminar con la parte dirigida a los estudiantes, se lleva a cabo una sesión de “Relajación y control cognitivo ante situaciones de evaluación” (Lucía Herrera

Torres, 2011). A partir de este momento el programa continúa con los tutores que, después de una última reunión con la coordinadora, elaboran y entregan una memoria del proyecto.

3.7 RED DE ESTUDIANTES MENTORES EN LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

“La Red de Estudiantes Mentores en la Universidad Complutense consiste en un programa de orientación universitaria entre iguales para que los alumnos de últimos cursos de carrera (mentores) desarrollen tareas de tutorización con los alumnos de primero de su titulación (mentorizados) con el fin de facilitarles su incorporación a la Educación Universitaria” (García García et al., 2004).

En la Universidad Complutense de Madrid, la Red de Estudiantes Mentores es la encargada de poner en marcha el programa de orientación para nuevos alumnos. Esta red está formada por los coordinadores del proyecto, los profesores tutores, los estudiantes mentorizados y los estudiantes mentores. En esta ocasión, los profesores tutores hicieron el trabajo previo con los mentores y no durante el propio programa con los estudiantes tutelados. Esto quiere decir que los profesores formaron a los tutores para que tuvieran las capacidades necesarias para llevar a cabo de manera satisfactoria la tutorización, pero en ningún momento del programa tuvieron una relación directa con los alumnos tutelados.

Respecto al desarrollo del programa, los tutores tienen unas sesiones de toma de contacto con los tutelados durante los primeros días. En ellas se lleva a cabo diferentes dinámicas de grupo, con el objetivo de que los estudiantes interactúen entre ellos y además poder detectar las necesidades reales de información de los diferentes grupos tutoriales. Las necesidades detectadas son principalmente académicas, profesionales y de relaciones sociales.

Durante las siguientes reuniones se han ido abordando éstas necesidades, mediante una programación previamente estipulada para que todos los grupos tutoriales manejan la misma información. Las sesiones tratan sobre el plan de estudios de la titulación concreta de cada grupo, técnicas de estudio y de planificación del estudio y cómo resolver los procesos administrativos con las asignaturas. Además, también se les informa de los diferentes servicios ofrecidos por la universidad al alumnado y posibles salidas profesionales. Las tutorías no se ciñen estrictamente a los temas programados, sino que también se comentan las inquietudes concretas del grupo en caso de que sean diferentes a las señaladas anteriormente.

3.8 PROYECTO EN ESCUELA DE TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN EN UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

El programa de mentoría desarrollado en la Universidad de Valladolid va dirigido principalmente a los alumnos de segundo, en vez de a los alumnos de nuevo ingreso como el resto de programas de mentorización descritos hasta ahora en este trabajo. Es útil conocer este caso para el nuevo tipo de mentoría que se quiere implementar en la UPV, ya que éste se desarrolla durante los cuatros años del grado.

La universidad de Valladolid ha optado por una opción de mentoría grupal, en la que uno o dos alumnos de cursos superiores brindan apoyo a un grupo de cuatro o cinco alumnos tutelados (Álvarez et al., 2010). Para asignar los grupos a los diferentes alumnos tutores se tienen en cuenta criterios como las asignaturas optativas cursadas o su destino ERASMUS, ya que al haber vivido la experiencia de primera mano puede asesorar mejor a su grupo de alumnos.

Como se puede leer en (Álvarez et al., 2010), hay que tener en cuenta que los alumnos a los que va dirigido el programa de mentorización pueden tener perfiles muy diferentes, por lo que se intenta hacer un asesoramiento personalizado. En principio, el programa consta de una sesión trimestral de los estudiantes tutores con los tutelados y otra sesión trimestral con la coordinadora del programa mentor. Además, los estudiantes tienen a su disposición plataformas informáticas para poder ponerse en contacto tanto con el alumno tutor como con la coordinadora del programa en caso de necesitarlo. El contenido de estas reuniones estará previamente definido, pero los grupos tienen total libertad para tratar otros temas de interés. La coordinadora del programa tendrá una reunión previa a cada sesión con los alumnos tutores, para informar y coordinar dichas sesiones. Igualmente, la coordinadora tendrá una reunión con todos los participantes implicados en el proyecto antes de que éste dé comienzo, donde explicará cómo está previsto que el desarrollo del programa y los objetivos de éste.

Como se ha comentado anteriormente la idea es hacer un seguimiento personalizado, por lo que cada estudiante tutor tendrá que ir rellenando una Carpeta del Mentor mediante fichas de cada sesión realizada para cada alumno tutelado. Deberá contestar a cuestiones como observaciones que le ha realizado al alumno tutelado o los temas abordados fuera de la planificación por ejemplo.

El plan de mentoría consta de una primera sesión de toma de contacto, momento en el cual el estudiante tutor empieza a familiarizarse con los tutelados y viceversa. Uno de los temas a tratar en esta reunión es informar de los distintos servicios y actividades que ofrece la universidad y la propia facultad donde se desarrolla este

programa, la facultad de Traducción e Interpretación. Dado que esta sesión se realiza a principios del curso, el tutor comienza a orientar a los tutelados sobre las becas de movilidad ERASMUS y las diferentes posibilidades que ésta ofrece.

En la segunda sesión, tras la primera semana de evaluación del curso, llevan a cabo una valoración del proceso de aprendizaje de cada alumno con el objetivo de poder localizar los puntos débiles y mejorarlos de cara a las próximas evaluaciones. En la fecha en la el grupo se reúne ya ha sido publicado el destino ERASMUS concedido a cada alumno, por lo que el tutor puede orientar a los alumnos de manera mucho más concreta en aspectos como alojamiento, convalidaciones o servicios ofrecidos por la universidad de destino por ejemplo.

Por último, acercándose el final de curso, se realiza una sesión en la que se ayuda a los tutelados a trazar el itinerario académico más eficiente para cada uno. Al terminar el segundo curso deben empezar a tomar decisiones relacionadas con la rama en la que quieren empezar a especializarse. Para ello tienen que elegir entre las diferentes asignaturas optativas, las opciones de prácticas en empresa, si les gustaría realizar prácticas ERASMUS...etc. Esta sesión les ayuda a reflexionar sobre estas cuestiones, teniendo en cuenta sus aspiraciones tanto personales, académicas como profesionales. Asimismo, es el momento de hacer balance del Programa Mentor, por lo que se recoge información sobre la opinión de los alumnos acerca de éste programa para poder mejorar los puntos débiles de cara al próximo curso.

Una vez finalizadas las sesiones de los grupos de mentoring, los alumnos tutores tienen una reunión con la coordinadora en la que hacen entrega de la Carpeta del Mentor y evalúan el programa desde su punto de vista. En la carpeta se recoge todo lo realizado en las diferentes reuniones, por lo que es vital para poder realizar la memoria final del programa. La opinión de los estudiantes tutores también es vital para poder corregir errores y mejorar de cara al futuro, ya que son parte activa y la información que aportan es de primera mano.

3.9 WARREN PEER MENTORSHIP PROGRAM (EARL WARREN COLLEGE, UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA, SAN DIEGO)

La universidad de California, San Diego colabora activamente con un “college” que es lo que en España sería una residencia para estudiantes. En este “college” desarrollan un programa llamado Warren Peer Mentorship Program (Programa de tutoría entre iguales), mediante el cual un alumno de cursos superiores de la propia universidad ayuda a un alumno de nuevo ingreso para su mejor adaptación al sistema universitario. El mentor guía al tutelado tanto en aspectos académicos,

como en la integración en las actividades sociales universitarias (“Peer Mentor Program,” n.d.).

Los alumnos de nuevo ingreso tienen la oportunidad de tener contacto directo con un estudiante experimentado de forma individual. Los mentores están involucrados activamente en las actividades universitarias además de las académicas, y quieren ayudar a los nuevos estudiantes en los primeros pasos en el sistema universitario. Son los encargados de enseñarles las oportunidades que ofrece la universidad, los recursos disponibles para los estudiantes

Los mentores llevan a cabo tutorías individuales y en grupos reducidos para ayudar a los nuevos estudiantes en el desarrollo persona, académico y social en la universidad. Para poder ser estudiante tutor los alumnos deben estar matriculados durante el año completo, tener disponibilidad para trabajar o ser voluntarios en el campus y capaces de asistir a los compromisos WPMP Mentor. Es beneficioso para ellos participar en este tipo de programas ya que además de conocer gente nueva, pueden ayudar a los nuevos estudiantes y desarrollar diferentes habilidades muy útiles para el futuro laboral como el liderazgo por ejemplo.

Respecto al procedimiento de selección de mentores, los interesados deben aplicar antes de finales del mes de agosto, se revisaran los perfiles de todos los inscritos y se llevará a cabo una entrevista con cada uno. Los estudiantes seleccionados serán avisados y en el primer cuatrimestre se les asignará un grupo pequeño de entre uno y cuatro estudiantes de nuevo ingreso.

No hay un programa de mentoring definido para que el tutor lleve a cabo con los tutelados, el tutor les irá dando la información que el grupo necesite cuando la necesiten. Para la parte más social, tienen eventos exclusivos para los miembros de estos programas para que los alumnos comiencen a conocer y socializar con el resto de alumnos de WPMP (Warren Peer Mentorship Program).

Además del asesoramiento a los tutelados, el mentor debe acudir a las sesiones de formación y a la reunión cuatrimestral de mentores. Ellos son los que coordinan y a la vez participan en las actividades dentro de los programas de mentoría, por lo que trabajan con el alumno coordinador del programa y el resto de mentores para coordinar los programas ofrecidos por la universidad. También debe acompañar a los mentorizados a los programas organizados por el campus, y completar los formularios de los voluntarios de la UCSD. Con el objetivo de mejorar los programas que se realizan en la universidad, deberá comunicar al coordinador del programa cualquier problema o propuesta de mejora.

3.10 PEER MENTOR PROGRAM (UNIVERSIDAD DE NEW BRUNSWICK, CANADÁ)

La universidad de New Brunswick en Canadá lleva a cabo un programa de integración de alumnos internacionales, mediante el cual pone en contacto a los nuevos alumnos con alumnos mentores de cursos superiores, y estos últimos se encargan de ofrecerles su ayuda en todo lo que necesiten (“Be A Mentor | UNB,” n.d.).

El objetivo del programa es, además de prestar ayuda a los nuevos estudiantes, promover la interculturalidad en la propia universidad. Gracias a este proyecto los estudiantes pueden conocer gente de orígenes y con formas muy diferentes de entender el mundo, además de desarrollar capacidades relacionadas con las tareas de mentoría como el liderazgo y el trabajo en equipo.

Los alumnos de nuevo ingreso que quieren formar parte del proyecto sólo tienen que rellenar un formulario de manera gratuita, y por email recibirán información sobre el tutor que les ha sido asignado. A partir de ese momento se ponen en contacto, y el programa empieza con un encuentro de bienvenida para los estudiantes, tanto mentores como tutelados. El programa no tiene un seguimiento marcado previamente, los participantes pueden ir acudiendo a las actividades propuestas conforme van surgiendo. Se llevan a cabo diferentes planes como un tour por el campus o eventos culturales por ejemplo, y dependiendo de las necesidades y los gustos acuden a los que ellos prefieren.

La oficina internacional de asesoramiento al estudiante se encarga de coordinar el programa y buscar a los mentores para ponerlos en contacto con los tutelados. Lo primero que deben hacer los mentores para formar parte del programa es acudir a un pequeño curso de mentoría. Además, deben acudir al evento de bienvenida para los tutelados, dedicar entre cuatro y cinco horas al mes a acudir a eventos sociales durante el cuatrimestre y dedicar tiempo al tutelado a su cargo para proporcionarle su ayuda y sus consejos si los necesita.

4 PROGRAMA INTEGRAL DE LA UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

4.1 ¿QUÉ ES?

El programa Integral es la primera toma de contacto de los estudiantes con la universidad, y se utiliza para guiar a los alumnos de nuevo ingreso durante el proceso de adaptación a la universidad mediante las Jornadas de Acogida (JA) y el Plan de Acción Tutorial Universitario (PATU) (“Integral. Acción tutorial | UPV - Universitat Politècnica de València,” n.d.).

Las **Jornadas de Acogida** consisten en una serie de actividades guiadas por los profesores y alumnos tutores, junto con el estudiante servipoli y la coordinadora Integral. Éstas se llevan a cabo los días previos al comienzo del curso en septiembre, para que los nuevos alumnos conozcan los servicios básicos ofrecidos por la universidad y además socialicen antes de empezar con la nueva etapa de estudios.

Por otro lado, el **Plan de Acción Tutorial Universitario (PATU)** consiste en una serie de reuniones de los grupos tutoriales con sus respectivos alumno y profesor tutor. Las primeras reuniones son informativas sobre aspectos relevantes para los primeros días, como el uso de la plataforma electrónica de la universidad. Después se realizan algunas reuniones más en las que se tratan temas de interés para los alumnos de nuevo ingreso, guiadas por los tutores e incluyendo los aspectos que los estudiantes nuevos quieren tratar.

4.2 OBJETIVO

La principal función de este programa es conseguir dar a los alumnos de nuevo ingreso la mayor cantidad de herramientas para que su comienzo en la universidad sea lo más fácil posible, ya que es un gran cambio para los estudiantes y no es fácil hacer frente a esto sin la información adecuada. El alumno recibirá apoyo tanto individual como grupal para así hacer frente a los retos tanto académicos como personales, ya que es importante llevar a cabo un itinerario formativo óptimo dependiendo de las circunstancias que rodean a cada uno de los alumnos. Así mismo, también persigue la integración del alumno en la vida social universitaria para conseguir que éste participe en las actividades ofertadas tanto por su centro como por la universidad en general.

4.3 ¿CÓMO FUNCIONA?

El Programa Integra, como se ha mencionado anteriormente, está compuesto por dos acciones: las Jornadas de Acogida (JA) y el Programa de Acción Tutorial Universitario (PATU). Para poder llevar a cabo tanto las JA como el PATU es necesario contar con un grupo de tutores. Éste está formado por alumnos-tutores y profesores-tutores del mismo grado que ayudan a los alumnos-tutelados a lo largo del primer curso. Cada alumno y profesor tutor tendrá previamente definido un grupo de alumnos tutelados, que habrá sido asignado teniendo en cuenta su titulación y horario para que puedan aportarles los diferentes puntos de vista sobre la vida académica.

Las **JA** son sesiones realizadas los días previos al comienzo de las clases donde los estudiantes de nuevo ingreso pueden conocerse entre ellos y a los profesores. Durante estas jornadas se realizan varias charlas ofreciendo a los alumnos información que puede ser de gran utilidad durante los primeros días, así como durante toda su estancia en la universidad. En éstas se explica cómo utilizar la plataforma poliformat, algunos de los servicios que ofrece la UPV o las normas de permanencia en la universidad por ejemplo (“Integra. Acción tutorial | UPV - Universitat Politècnica de València,” n.d.). El equipo de decanato de la facultad les da la bienvenida el primer día y les explica el funcionamiento del programa de acción tutorial del que formarán parte y que comienza en ese momento. Acto seguido, el equipo de secretaría del centro les explica sus funciones para que conozcan donde deben acudir para todo lo que tiene que ver con las dudas iniciales sobre matriculas o cambios de grupo, entre otras cosas. Dado que uno de los objetivos del programa es la socialización de los estudiantes, se lleva a cabo un almuerzo grupal para que empiecen a conocerse. Para terminar con el primer día de las jornadas se realiza una dinámica de grupo, donde los alumnos se organizan según los grupos que formarán durante el programa y desarrollan una idea sobre algo que puedan crear para identificarse como alumnos de la facultad de administración y dirección de empresas.

El segundo día de las jornadas se lleva a cabo una charla de presentación del equipo de delegación de la facultad, para intentar animar al alumnado a participar activamente en las actividades realizadas por la delegación. También es importante para los alumnos conocer la delegación para poder acudir a ellos en caso de cualquier problema o para aportar ideas nuevas y así que la facultad siga evolucionando y creciendo con el paso de las nuevas generaciones. Seguidamente, se hace una visita por la facultad y por el campus para que los alumnos de nuevo ingreso empiecen a conocer un poco más los rincones de la facultad así como todos

los sitios de interés que se encuentran en el campus. Desde delegación se organiza una gymkana para hacer más amena esta visita guiada y captar su atención.

El programa continúa con las reuniones temáticas cada jueves del mes de septiembre. En cada una de ellas se enseña a los estudiantes los diferentes servicios y oportunidades de la universidad, así como sus normas y plataformas. La primera reunión se centra en la explicación práctica del uso de la plataforma de Poliformat, incluyendo el manejo de la intranet así como webmail UPV. Dado que se trabaja diariamente con la plataforma, es crucial para los alumnos conocerla bien desde el principio para evitar confusiones a la hora de buscar el material de clase, hacer los test de algunas asignaturas o subir un trabajo por ejemplo. La siguiente reunión trata el área de servicios que ofrece la universidad, para que el alumnado sepa todo lo que tiene a su alcance por ser alumno de la UPV. Se expone información sobre los programas de intercambio, las prácticas en empresa, la presentación del centro de lenguas, el servicio de deportes o de biblioteca entre otros. Para terminar con estas sesiones semanales, se realiza una reunión para exponer el plan de estudios del grado así como las normas de permanencia en la Universitat Politècnica de València.

Ilustración 2: Tríptico Jornadas de Acogida curso 17/18

BIENVENIDO a la UNIVERSIDAD

Está en marcha en la UPV el PATU, un programa que te ofrece la oportunidad de disponer de un alumno-tutor y un profesor-tutor que te ayudarán en tu integración a la nueva vida universitaria.

Los tutores pretenden favorecer la orientación en tus estudios a través de reuniones grupales, seminarios personales y entrevistas con los siguientes objetivos:

- Ayudarte en temas relaciones con los estudios, orientarte y apoyarte en tu carrera universitaria.
- Mantenerte informado de los servicios y actividades de la UPV.

Lo conocerás durante las Jornadas de Acogida el 3 y el 4 de septiembre. Contarás con ellos a lo largo de todo el primer curso, después si lo deseas podrás recurrir a ellos siempre que los necesites, a lo largo de la carrera.

Por participar en el Programa de Acción Tutorial y Jornadas de Acogida podrás solicitar el reconocimiento de hasta 1 crédito por actividades.

MÁS INFORMACIÓN
Facultad de Administración y Dirección de Empresas
Camino de Vera, s/n - 46022 Valencia - Edificio 7J
Tel. 96 387 92 70 - www.ade.upv.es

PROGRAMA de ACTIVIDADES
LUGAR
Salón de Actos
Facultad ADE

Lunes 3 de septiembre de 2018

10:30 Bienvenida del Decanato de la FADE y presentación del Programa de Acción Tutorial (PATU)
Vicedecano 1º Jefe de Estudios: D. Javier Ribal Sanchis.
Vicedecana de Alumnado y Relaciones Institucionales y Coordinadora Integra FADE: Dª Eugenia Babiloni Grifón.
Secretaria y Jefa de Administración: Dª Mª Teresa Solaz Benavent.

11:00 Presentación del Equipo de alumnos-tutores de la FADE

11:30 ¡Os invitamos a un almuerzo!

12:00 Dinámica de grupo
Vicedecana de Alumnado y Relaciones Institucionales y Coordinadora Integra FADE: Dª Eugenia Babiloni Grifón.
Equipo de profesores-tutores de la FADE.
Equipo de alumnos-tutores de la FADE.

Martes 4 de septiembre de 2018

10:30 Sesión PoliformaT en los laboratorios informáticos con el Equipo de profesores-tutores de la FADE

11:30 ¡Os invitamos a un almuerzo!

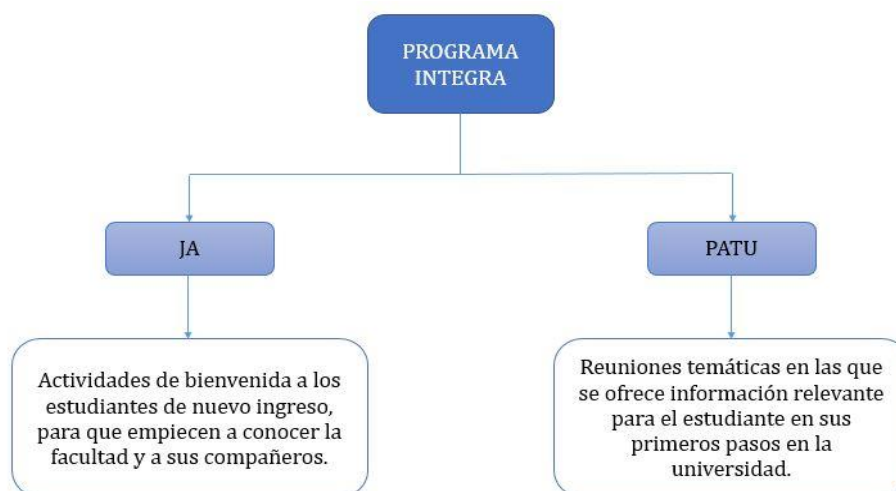
12:00 Visita a la Facultad y al campus con el Equipo de alumnos-tutores y la Delegación de Alumnos.

Fuente: ("Jornadas de Acogida Plan de Acción Tutorial: Facultad de Administración y Dirección de Empresas: UPV," n.d.)

A partir de este momento da comienzo el **PATU**, y son los alumnos tutores junto con los profesores tutores los que deben organizar reuniones con sus respectivos grupos para tratar temas de interés para el alumnado. Normalmente se llevan a cabo como mínimo dos reuniones más, una de ellas previa a la primera semana de evaluación en la que los estudiantes nuevos pueden preguntar todas sus dudas e inquietudes, para así hacer frente de la mejor manera posible a esta primera toma de contacto con los exámenes universitarios. Una vez ha pasado la semana de evaluación se hace otra reunión para comentar como ha ido y ver en qué puntos se puede mejorar de cara a la segunda semana de evaluación. Durante el segundo cuatrimestre la continuación de las reuniones es opcional, dependiendo de las necesidades del grupo.

Este programa es muy beneficioso para los estudiantes de nuevo ingreso, ya que los profesores y alumnos tutores se coordinan para proporcionarles asesoramiento en las áreas que necesiten, quedando a su entera disposición para ayudarles a solucionar cualquier duda o dificultad que tengan. Puede ser de gran ayuda a la hora de rellenar el papeleo inicial, planificar las asignaturas de forma coherente...etc. Los tutores tratan los problemas que surgen diariamente, proponen algunos de los cursos que oferta la universidad y pueden orientar a los nuevos alumnos en el estudio por ejemplo. Es bueno que los alumnos mantengan una buena relación con el tutor para conservar ese punto de apoyo por si continúan necesitando su ayuda. El programa PATU se encuentra asesorado por el ICE, el Área de alumnado, Rendimiento y Evaluación Curricular, y el Vicerrectorado de Alumnado y Extensión Universitaria (“Integra. Acción tutorial | UPV - Universitat Politècnica de València,” n.d.).

Ilustración 3: Programa Integra



Fuente: elaboración propia a partir de (“Integra. Acción tutorial | UPV - Universitat Politècnica de València,” n.d.)

4.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Para que el programa pueda llevarse a cabo hace falta que existan diferentes individuos implicados durante todo el proceso, y seguidamente se puede encontrar una descripción detallada para cada uno de los actores que intervienen. Ésta especificación se ha llevado a cabo siguiendo la técnica de análisis de puestos de trabajo (APT). Dicha metodología se explica en detalle en el capítulo 5 con el resto de la metodología utilizada para llevar a cabo este TFG, introduciéndose aquí las descripciones de los participantes del anterior programa por coherencia.

4.4.1 Alumno tutelado

El alumno tutelado es quién va dirigido el programa, y participa en él de forma voluntaria. A continuación se puede encontrar la ficha de APT para el puesto de alumno tutelado:

Tabla 1: APT Alumno Tutelado

PUESTO ANALIZADO: ALUMNO TUTELADO	
Breve descripción del puesto	Es la persona de nuevo ingreso que formará parte del grupo de tutelados.
Tipo de organización	Se lleva a cabo en las facultades de la Universitat Politècnica de València.
Departamento	Alumnado
Recibe órdenes de	El alumno tutor y el profesor tutor.
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Preguntar las dudas que tenga y recibir información acerca de esta nueva etapa que comienza en la UPV.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Acudir a las jornadas de acogida de la facultad. • Acudir a las reuniones programadas por el grupo tutorial. • Plantear sus dudas al alumno tutor
COMPORTAMIENTO IMPLICADO	
Actitudes	Comprometida
	Proactiva
	Colaboradora, capacidad de trabajo en equipo.
	Extrovertida
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Ser estudiante de primero de carrera.
Habilidades y capacidades	Debe ser una persona dispuesta a dejarse asesorar y aconsejar por el profesor y el alumno tutor, con ganas de aprender y sacarle el máximo partido a la experiencia universitaria.
Experiencia	Ninguna

Fuente: elaboración propia.

4.4.2 Alumno tutor

El alumno tutor participa de forma voluntaria en el programa para compartir conocimientos y su experiencia universitaria. A cambio de participar se le dan 0,5 ECTS de libre elección. A continuación se puede encontrar la ficha de APT para el puesto de alumno tutor:

Tabla 2: APT Alumno tutor

PUESTO ANALIZADO: ALUMNO TUTOR	
Breve descripción del puesto	Es la persona encargada, junto con el profesor tutor, de guiar al grupo de alumnos tutelados que estará bajo su cargo.
Tipo de organización	Se lleva a cabo en las facultades de la Universitat Politècnica de València.
Departamento	Alumnado
Recibe órdenes de	El Servipoli Integra y la coordinadora Integra.
Da órdenes a	Los alumnos tutelados
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Guiar a los estudiantes de nuevo ingreso en sus primeros pasos en la comunidad universitaria, tanto a nivel académico como a nivel social.
Procesos	• Acudir a las jornadas de acogida de la facultad.
	• Organizar y acudir a las reuniones programadas por el grupo tutorial.
	• Ayudar a los estudiantes a resolver las dudas que planteen.
	• Llevar el control de la asistencia a las reuniones de los alumnos tutelados.
	• Hacer las actas de cada reunión del grupo tutorial.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO	
Actitudes	Positiva y comunicativa.
	Proactiva y flexible.
	Colaboradora, capacidad de trabajo en equipo.
	Integradora
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Ser estudiante de al menos segundo de carrera.
Habilidades y capacidades	Debe ser una persona sociable, extrovertida y con capacidad de trabajar en equipo. El alumno tutor también debe tener capacidad de liderazgo, ya que será el responsable del grupo de alumnos de nuevo ingreso.
Experiencia	Tendrá que haber cursado por lo menos el primer curso de la carrera.

Fuente: elaboración propia.

4.4.3 Profesor tutor

El profesor tutor participa también de forma voluntaria, para compartir experiencia y otro punto de vista al grupo de tutelados. A continuación se puede encontrar la ficha de APT para el puesto de profesor tutor:

Tabla 3: APT Profesor Tutor

PUESTO ANALIZADO: PROFESOR TUTOR	
Breve descripción del puesto	Es la persona encargada, junto con el alumno tutor, de guiar al grupo de alumnos tutelados que estará bajo su cargo.
Tipo de organización	Se lleva a cabo en las facultades de la Universitat Politècnica de València.
Departamento	Alumnado
Recibe órdenes de	El Servipoli Integra y la coordinadora Integra.
Da órdenes a	Los alumnos tutelados
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Guiar a los estudiantes de nuevo ingreso en sus primeros pasos en la comunidad universitaria, tanto a nivel académico como a nivel social.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Acudir a las jornadas de acogida de la facultad. • Organizar y acudir a las reuniones programadas por el grupo tutorial. • Ayudar a los estudiantes a resolver las dudas que planteen. • Hacer las actas de cada reunión del grupo tutorial.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO	
Actitudes	Comunicativa
	Proactiva
	Colaboradora
	Integradora
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Ser profesor del grado en el que se lleva a cabo el programa Integra.
Habilidades y capacidades	Debe ser una persona sociable y con ganas de ayudar a los alumnos. El profesor tutor debe tener capacidad de liderazgo, ya que será el responsable del grupo de alumnos de nuevo ingreso.
Experiencia	Ser profesor del grado en el que se lleva a cabo el programa Integra.

Fuente: elaboración propia.

4.4.4 Servipoli Integra

El Servipoli Integra es un estudiante de la facultad contratado por la Fundación Servipoli para realizar las tareas de coordinación, junto con la coordinadora Integra, del programa durante la duración de este. A continuación se encuentra la ficha de APT para el puesto de Servipoli Integra:

Tabla 4: APT Servipoli Integra

PUESTO ANALIZADO: SERVIPOLI INTEGRA	
Breve descripción del puesto	Es la persona encargada, junto con la coordinadora integra, de guiar a los alumnos y profesores tutores.
Tipo de organización	Se lleva a cabo en las facultades de la Universitat Politècnica de València.
Departamento	Alumnado
Recibe órdenes de	La coordinadora integra
Da órdenes a	Los alumnos y profesores tutores
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Coordinar el Programa Integra guiando a los estudiantes y docentes tutores durante el desarrollo del programa para que cumplan con sus respectivos objetivos.
Procesos	• Acudir a las jornadas de acogida de la facultad.
	• Asegurarse de que las reuniones de los grupos tutoriales se realizan a tiempo y sin problemas.
	• Resolver las dudas que puedan surgir a los alumnos tutores.
	• Llevar el control de la asistencia a las reuniones de los alumnos tutelados.
	• Comprobar las actas de cada reunión de los grupos.
	• Organizar las jornadas de acogida y las jornadas de puertas abiertas.
	• Asignar los créditos que correspondan a todos los participantes del programa.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO	
Actitudes	Flexible y eficaz.
	Proactiva y comunicadora.
	Colaboradora, capacidad de trabajo en equipo.
	Integradora y responsable.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Ser estudiante de la UPV en el grado en el que se lleva a cabo el programa Integra, y haber sido seleccionado por la Fundación Servipoli para desarrollar este trabajo.
Habilidades y capacidades	Debe ser una persona sociable y con ganas de ayudar a los alumnos. Además debe tener capacidad de liderazgo y ser organizado para que todo transcurra como debe y en el momento oportuno.
Experiencia	Tendrá que haber cursado por lo menos el primer curso.

Fuente: elaboración propia.

4.4.5 Coordinadora integra de la facultad

La coordinadora Integra es una profesora de la facultad que se encarga de coordinar el programa con ayuda del servipoli asignado. A continuación se puede encontrar la ficha de APT para el puesto de coordinadora Integra de la facultad:

Tabla 5: APT Coordinadora Integra

PUESTO ANALIZADO: COORDINADORA INTEGRA	
Breve descripción del puesto	Es la persona encargada, junto con el servipoli, de coordinar el Programa Integra en la facultad.
Tipo de organización	Se lleva a cabo en las facultades de la Universitat Politècnica de València.
Departamento	Alumnado
Recibe órdenes de	El Instituto de Ciencias de la Educación
Da órdenes a	A los alumnos tutores, profesores tutores y al alumno servipoli.
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Es la persona responsable de la gestión del Programa Integra. Debe coordinar, junto con el Servipoli, a los alumnos y profesores tutores durante el desarrollo del programa para que cumplan con sus respectivos objetivos.
Procesos	• Acudir a las jornadas de acogida de la facultad.
	• Resolver las dudas que puedan surgir tanto a los tutores como al servipoli.
	• Comprobar que el servipoli lleva un control sobre las reuniones tutoriales y las actas de éstas.
	• Organizar las jornadas de acogida y las jornadas de puertas abiertas.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO	
Actitudes	Comunicativa
	Proactiva
	Colaboradora, capacidad de trabajo en equipo.
	Integradora y flexible.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Ser profesor encargado de alumnado.
Habilidades y capacidades	Debe ser una persona sociable y con ganas de ayudar a los alumnos. La coordinadora Integra debe tener gran capacidad organizativa y de liderazgo.
Experiencia	Ser profesor encargado de alumnado.

Fuente: elaboración propia.

5 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL NUEVO MODELO

5.1 ENTREVISTA

La entrevista es un método utilizado con el objetivo de recolectar información haciendo uso de la comunicación, es decir, mediante el diálogo entre dos o más personas. Más concretamente, la entrevista es una reunión en un momento y lugar establecido con el objetivo de tener una conversación con unos objetivos marcados por el entrevistador previamente, ya sea para recabar información o plantear y resolver problemas. Los individuos implicados son el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados en el caso de que sea una reunión con más de dos personas. El primero es quién guía la reunión y recoge la información, y el segundo es quien aporta dicha información (Pérez, 2005).

Existen varios tipos de entrevista, a continuación se expone la clasificación más común según (Díaz-Bravo et al., 2013):

- **Entrevistas estructuradas:** este tipo es aquel en el que las cuestiones están fijadas previamente, siguiendo un orden y dando al entrevistado unas opciones de respuesta. No existe la posibilidad de ir modificándolas teniendo en cuenta el sujeto al que se realiza el cuestionario, por lo que se aplica de la misma manera todos los entrevistados. Es un sistema muy útil y fiable para el análisis, ya que sigue unas pautas marcadas y se trata a todos los sujetos por igual lo que facilita mucho el estudio de la información obtenida.
- **Entrevistas semiestructuradas:** en este caso las preguntas también se encuentran previamente marcadas, pero existe la posibilidad de ir moldeando la entrevista dependiendo de la actitud y las respuestas del entrevistado. La ventaja de poder hacer cambios en la reunión es poder conseguir una mayor implicación por parte del entrevistado, poder hacer aclaraciones si fuera necesario o simplemente eliminar la formalidad que conlleva una entrevista para que los implicados se sientan más cómodos.
- **Entrevistas no estructuradas:** para este tipo el entrevistador puede llevar unas cuestiones marcadas, pero existe total libertad para modificarlas durante la entrevista y abordar otros temas que no se encuentran en el guión, dependiendo de donde lleve la conversación con los sujetos. Es muy flexible, lo que puede suponer una desventaja si no se abordan todos los temas o se queda a medias y no se recoge la información que se buscaba obtener con la reunión.

Aunque cada tipo de entrevista tiene sus particularidades, existen una serie de pasos que en general hay que seguir para desarrollar este método de la mejor manera posible, los cuales se detallan seguidamente (Díaz-Bravo et al., 2013):

1. **Preparación:** se lleva a cabo antes de la entrevista, siendo el momento en el que se fijan los objetivos y se elaboran las preguntas que respondan a los mismos. Del mismo modo se detalla la convocatoria, para que los entrevistados sepan cuando y donde deben acudir para que tenga lugar dicha entrevista.
2. **Apertura:** tiene lugar una vez se encuentra el entrevistador con el o los entrevistados, y el primero informa de los objetivos de la reunión así como de cosas como el funcionamiento o la duración de la misma.
3. **Desarrollo:** da comienzo cuando se empieza con la entrevista, siendo el momento en el que el entrevistador debe obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos previamente marcados. Aquí influye mucho el tipo de entrevista que se ha seleccionado para llevar a cabo, y el entrevistador debe ceñirse al tipo elegido.
4. **Cierre:** es el momento de hacer balance de la entrevista y dar al entrevistado la última oportunidad para añadir o aclarar algo.

En este caso, se realizaron dos entrevistas semiestructuradas para recabar información sobre la visión de los propios participantes sobre el Programa Integra. En una de ellas fueron convocados los estudiantes tutores y tutelados, y en la otra los profesores tutores. La primera estuvo guiada por la estudiante Servipoli, y la segunda por la coordinadora Integra. A continuación se recogen las dos actas sobre las entrevistas grupales mencionadas.

ACTA REUNIÓN ALUMNOS 17/18			
Grupo:	Alumnos tutores y tutelados	Acta Número:	1
Citada por:	Alumna servipoli	Fecha:	15/02/2018
Coordinador:	Alumna servipoli	Hora inicio:	12:30
Lugar:	Aula 0.4 FADE, UPV	Hora finalización:	14:00

PARTICIPANTES
Participaron 12 alumnos de la facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universitat Politècnica de València, entre los que se encontraban seis alumnos tutores y seis tutelados de los dos grados que ofrece la facultad (GAP y ADE). La reunión se llevó a cabo de manera anónima.

PUNTOS DE DISCUSIÓN
El objetivo de esta reunión es comentar los puntos fuertes y débiles del programa Integra, desde el punto de vista de alumnos tutores y tutelados. Las personas que se reúnen han formado parte del programa Integra 17/18, por lo que lo han experimentado en primera persona.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

La reunión comenzó hablando de los puntos fuertes del programa, y estas son las conclusiones a las llegaron:

- **La dinámica de grupo.** Es muy útil para que empiecen a conocerse los alumnos tutelados, así como empezar a interactuar con el alumno tutelado que llevará el grupo. Es una manera informal de conocer a los compañeros antes de comenzar con las clases.
- **La visita por el campus.** Es importante para los alumnos de nuevo ingreso empezar a conocer todos los rincones del campus, ya que van a necesitar hacer uso de las instalaciones durante toda su trayectoria universitaria. Es muy útil la visita guiada por los alumnos tutores y la delegación para ir conociendo más cosas a parte de la propia facultad.

El siguiente tema a tratar se basó en las cosas que se podrían mejorar de cara al próximo programa Integra:

- **Capacidad del salón de actos.** Algunas de las charlas se realizaban en el salón de actos de la facultad, y era pequeño para la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso que acudieron. Algunos de ellos no pudieron pasar.
- **Organización con la delegación de alumnos.** La visita guiada por el campus estaba prevista para ser coordinada con la delegación de alumnos, pero los alumnos tutores tuvieron que hacerse cargo y no se hizo promoción de la delegación que era el objetivo de hacerlo con su colaboración.
- **Charlas muy largas y con mucho contenido.** Durante los primeros días se da a los estudiantes mucha información en muy poco tiempo, y consideran que algunas de las charlas podrían ser más cortas mostrando un contenido más centrado en sus necesidades actuales. Es importante para ellos conocer todo lo que la universidad ofrece, pero ahora mismo necesitan respuestas a las preguntas básicas.
- **Profesores tutores.** Los estudiantes consideran que los profesores que forman parte del programa podrían involucrarse un poco más.
- **Organización de la información.** Es importante dar la información en el momento oportuno, para que en cada momento tengan las herramientas necesarias para hacer frente a los pequeños retos de los primeros días. Por ejemplo, la charla de poliformat llegó un poco tarde, ya que ya habían tenido que utilizarlo antes de la explicación, por lo que ya sabían utilizarlo en gran medida antes de la charla.

• **Reuniones de grupo.** Consideran que las reuniones de antes y después de exámenes están mal planteadas, y que no son todo lo útiles que podrían llegar a ser.

Finalmente se hicieron propuestas de mejora para el próximo curso:

• **Visita por el campus.** Es un buen momento para que, aparte de enseñar los lugares más importantes del campus, los estudiantes que pertenecen a delegación de alumnos expliquen de manera informal en que consiste y todo lo que puede ofrecer. Así mismo, los alumnos tutores pueden empezar a conocer más a los estudiantes nuevos e ir respondiendo preguntas que éstos tengan.

• **Visita por el campus.** Es un buen momento para que, aparte de enseñar los lugares más importantes del campus, los estudiantes que pertenecen a delegación de alumnos expliquen de manera informal en que consiste y todo lo que puede ofrecer. Así mismo, los alumnos tutores pueden empezar a conocer más a los estudiantes nuevos e ir respondiendo preguntas que éstos tengan.

• **Charlas por carreras.** En la facultad de administración y dirección de empresas conviven dos carreras, ADE (administración y dirección de empresas) y GAP (gestión y administración pública). Los alumnos piensan que hay charlas que deberían estar diferenciadas por carrera, ya que hasta hora se realizan para todos a la vez.

• **Contenido de las charlas.** Durante los primeros días reciben cantidades muy grandes de información y datos, y es importante saber que es lo que verdaderamente necesitan saber para comenzar esta etapa. Opinan que se les da información que de momento no necesitan, como por ejemplo programas de prácticas, y dejan fuera información que podría ser de mayor utilidad durante el primer curso. Quieren conocer más acerca de servicios de la UPV como el de deportes, la biblioteca, el centro de lenguas..etc.

• **Becas.** Los alumnos quieren recibir información acerca de las posibles becas que pueden solicitar.

OBSERVACIONES

Los alumnos se mostraron muy proactivos durante toda la reunión, con ganas de hacer cosas nuevas y mejorar el programa de cara al curso siguiente.

CONCLUSIONES

Después de la reunión con los alumnos tutores y tutelados, se concluye que existe una necesidad de rediseñar el Programa Integra y adaptarlo a las necesidades actuales y reales del alumnado de nuevo ingreso.

Seguidamente el acta de la reunión de la coordinadora Integra de la facultad con los profesores tutores:

ACTA REUNIÓN PROFESORES 17/18

Grupo:	Profesores tutores	Acta Número:	1
Citada por:	Coordinadora Integra	Fecha:	13/02/2018
Coordinador:	Coordinadora Integra	Hora inicio:	12:30
Lugar:	Aula 0.4 FADE, UPV	Hora finalización:	13:30

PARTICIPANTES

Participaron el 75% profesores tutores de la facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universitat Politècnica de València, entre los que se encontraban tutores de los dos grados que ofrece la facultad. La reunión se llevó a cabo de manera anónima.

PUNTOS DE DISCUSIÓN

El objetivo de esta reunión es comentar los puntos débiles del Programa Integra, desde el punto de vista de los profesores tutores. Las personas que se reúnen han formado parte del programa Integra 17/18, por lo que lo han experimentado en primera persona.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Desde el punto de vista del profesorado su asistencia a las reuniones de los grupos tutoriales no estaba sirviendo para mucho, ya que normalmente los nuevos estudiantes hacen preguntas sobre las asignaturas y si no es el profesor de la asignatura en cuestión pueden aportar poca información.

Su percepción es que el alumno tutor se puede hacer cargo de la gran mayoría de cuestiones, ya que si el tutor es una persona responsable y correcta los profesores no hacía falta que intervinieran en dichas reuniones.

Para algunas cuestiones puntuales el alumno tutor acude a pedir ayuda al profesor tutor, pero en general puede hacerse cargo de los tutelados sin ningún problema.

CONCLUSIONES

Los docentes están dispuestos a seguir colaborando en el Programa Integra para poder desarrollar un nuevo modelo, buscando tareas alternativas para ellos que sí sean útiles para el alumnado.

5.2 OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA

La observación sistemática es el procedimiento empírico elemental de la que ciencia que tiene como objetivo captar uno o varios fenómenos o hechos de la realidad, de la manera más objetiva posible, para analizarlos, describirlos y/o explicarlos desde un punto de vista científico. Para poder llevar a cabo esta técnica deben intervenir el investigador y el objeto a investigar, y se lleva a cabo mediante un registro visual y constatable (Covarrubias and Martínez, 2012).

En lo referente al objeto de observación, se define como todo fenómeno o hecho en el que se pueden diferenciar las cualidades y características que forman parte de la personalidad del mismo a través de la observación. Para llevar a cabo el proceso de observación, el investigador debe basarse exclusivamente en cosas que formen parte de la realidad de manera empírica y teórica, dejando de lado opiniones personales o impulsos que no tengan carácter científico.

Cabe destacar que no existe un solo tipo de observación sistemática, ya que dependiendo de las características de la investigación, como se ha señalado con anterioridad, el sujeto que lleve a cabo la observación debe seleccionar el tipo de observación que considere más adecuada. Algunos de los tipos de observación existentes se detallan a continuación (Covarrubias and Martínez, 2012):

- 1. Observación participante:** ésta es llevada a cabo por investigadores que se implican en los hechos de estudio, y se entiende que la actuación de éste no interviene en los resultados de la investigación. En el caso particular de este trabajo éste es el método de observación utilizado, ya que el alumno servipoli está involucrado en el Programa Integra pero se comprende que sus actuaciones no afectan al estudio.
- 2. Observación no participante:** es desarrollada por sujetos ajenos a los hechos que hay que observar, es decir, que son individuos que no participan de los hechos y por lo tanto no existe ningún vínculo con el entorno ni con el hecho de estudio. Su función es simplemente observar y documentar lo que va pasando durante el tiempo de estudio para recabar la información que necesita.
- 3. Observación estructurada:** este tipo se caracteriza por ser sistemático, ya que se lleva a cabo siguiendo una guía y rellenando un registro durante el estudio que ha sido definido previamente. Tanto la guía como el registro se componen por varias categorías, lo que da como resultado una información estructurada, controlada y ordenada.
- 4. Observación no estructurada:** ésta se lleva a cabo sin tener en cuenta guías ni registros previos, sino que hay un control más suelto y general de los objetos de estudio. Este tipo se utiliza cuando no se sabe mucho acerca del hecho de la investigación, documentando todo aquello que se observa durante el proceso. Igualmente, es importante añadir que al hacer uso de esta técnica puede que los registros sean poco fiables y que se haya registrado algún hecho que no ocurre de manera habitual y no sea demasiado característico, por lo que podría llevar a error en el proceso de análisis de los datos.
- 5. Observación de laboratorio:** ésta se lleva a cabo en entornos donde los hechos puedan transcurrir de forma natural, y a su vez sea posible dominar las acciones que puedan suceder durante el estudio para poder generalizarlas o no en los resultados.

Para la aplicación de los métodos que se caracterizan por ser estructurados de manera correcta, el sujeto que desarrolle la investigación debe establecer unas pautas previas para buscar respuestas a las preguntas planteadas para la búsqueda de información. Esto quiere decir que debe hacer un trabajo previo de preparación, donde se establezca qué información se desea obtener para saber qué buscar durante la aplicación de la observación. Además, éste debe dejar claras las condiciones en las que se va a desarrollar la observación para que todo transcurra de la manera más natural posible y con la menor cantidad de intromisiones directas e indirectas de elementos ajenos a la investigación. Es importante determinar de una manera muy concreta el hecho a estudiar y los objetivos que tiene la misma, así como las bases de la investigación y el alcance de la misma. Para desarrollar la observación

hay que definir previamente el proceso a seguir, cuanto está previsto que dure la misma y establecer cómo se va a documentar siempre teniendo las particularidades del tipo de observación que se vaya a realizar. Una vez terminado el proceso se dará paso al análisis de la información, por lo que es importante marcar unas pautas para realizar dicho análisis.

En el caso concreto del Programa Integra, se ha hecho uso de la **observación participante** para recoger información de primera mano acerca del funcionamiento del programa a todos los niveles. Se ha llevado a cabo por el alumno servipoli, que es quién ha tenido contacto constante con todos los actores implicados en el programa. Después de recoger la información necesaria se han estudiado las acciones y opiniones de cada uno de los que intervienen en el proceso, y la conclusión a la que se ha llegado ha sido que el programa necesita una renovación para hacerlo más funcional y adaptarlo a las necesidades actuales de los estudiantes. Esto es así porque el programa tiene carencias en lo que al funcionamiento se refiere, un ejemplo de ello es que el sistema de reuniones establecido está anticuado, y como consecuencia los participantes abandonan el programa muy pronto. Es por esto que una actualización de dicho programa sería muy beneficioso para que su funcionamiento continúe en el tiempo.

5.3 TÉCNICAS COACHING

El coaching es un proceso basado en el diálogo entre coach y coachee en el que el coach busca sacar lo mejor de cada uno de sus coachees, y dado que cada uno tiene unas necesidades diferentes es complicado encontrar una manera común de llevar a cabo este proceso. Con el proceso de coaching se busca encontrar respuestas alternativas a las situaciones problemáticas que se les presentan a los coachees, investigando cuál es la manera más eficiente para que cada uno de ellos responda a esas cuestiones. A continuación se detallan algunos métodos de coaching que defienden diversos autores.

5.3.1 MÉTODO A.C.C.I.O.N

Para el autor, el método que se va a explicar a continuación es *“un diálogo donde vamos a trabajar un proceso de aprendizaje que va a ayudarte a cubrir el vacío existente entre la vida que tienes y la que te gustaría tener, o entre lo que eres y lo que te gustaría ser, con un enfoque <<desbloquear tu potencial y maximizarlo>>.”* (Francisco Javier Galán, 2011) Antes de llevar a cabo los pasos que se van a detallar a continuación, el coach y el coachee han tenido una primera toma de contacto en la que comienzan a tomar confianza y aclaran las dudas que puedan existir sobre el

proceso de coaching que va a comenzar. Los diferentes pasos a seguir para llevar a cabo el método A.C.C.I.O.N son:

Actuar en las hojas de tu árbol → a lo que el autor se refiere con hojas de tu árbol es a las diferentes tareas y problemas que surgen a diario a una persona. Cuantas más tareas se tienen pendientes menos efectiva es la gestión de dichas tareas, por eso hay que intentar ir de uno en uno para poder centrarse en la tarea que le ocupa en ese momento sin pensar en la que vendrá después. Cuando una persona tiene pendientes muchos temas que cerrar los niveles de saturación y estrés aumentan, por lo que la efectividad del individuo se reduce. El autor propone una actuación llamada **RE.DE.S**, que consiste en **reunir** los temas pendientes, **decidir** qué hacer con ellos y hacer un **seguimiento**.

Concretar tu Misión-Visión → *“La visión tiene un plazo largo y la misión es para toda la vida. La misión se refiere al SER y la visión al LLEGAR A SER.”* (Francisco Javier Galán, 2011) La vida de una persona tiene muchas áreas, como el trabajo, la pareja, la familia, el cuidado físico o las amistades por ejemplo. Primero el individuo debe establecer las áreas que forman su vida para después poder establecer una misión y una visión en cada una de ellas.

Concreta tus objetivos → en este momento la misión y la visión están definidas, y es momento de concretar a dónde quieres llegar exactamente mediante la fijación de objetivos tangibles. El autor aconseja realizar un D.A.F.O sobre cada una de las áreas de la vida del individuo de las que se ha hablado anteriormente, y a partir de éste establecer los objetivos. Las debilidades se deben corregir, las fortalezas hay que potenciarlas, las amenazas se combaten afrontándolas y por último las oportunidades hay que explotarlas. Es importante saber a dónde quiere llegar el coachee y en cuanto tiempo quiere cumplir sus objetivos, además de priorizar aquellos que sean más importantes. Para poder priorizar hay que tener claro la razón que empuja al coachee a querer alcanzar dichos objetivos y no otros, así como la fuerza que está dispuesto a realizar para cumplirlos ya que en el camino pueden aparecer muchos imprevistos que hagan que se plantee abandonar.

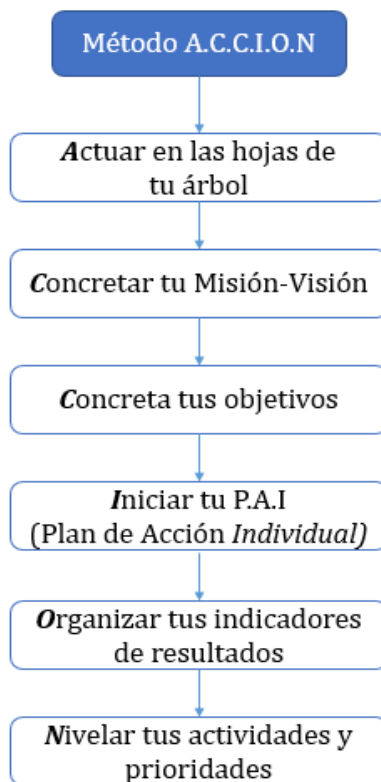
Iniciar tu P.A.I (Plan de Acción Individual) → una vez los objetivos ya están fijados, es el momento de plasmar un plan de acción individual en el que se establezcan los pasos a seguir para lograr dichos objetivos. No existe un sólo camino para llegar a la meta, por lo que lo primero que deben hacer el coach y el coachee es establecer los posibles caminos a seguir y los pros y contras de cada uno de ellos para finalmente decidir uno. Una vez se ha decidido el camino a seguir, el coachee debe ser consciente de las capacidades con las que cuenta para poder conseguir sus propósitos haciendo un repaso de las mismas. Además de todo lo comentado hasta

ahora, hacer un listado con acciones reales a realizar ayuda al coachee a no perderse por el camino y no olvidar ninguna acción importante. Una vez están claros los pasos a seguir, es de gran utilidad ordenarlos cronológicamente para tener clara la acción o acciones a realizar en cada momento.

Organizar tus indicadores de resultados → puede que el plan de acción que se ha planificado en el punto anterior llevado a la práctica no se cumpla exactamente por diferentes motivos. Es por esto que es conveniente cada poco tiempo parar a analizar cómo está avanzando la consecución del objetivo, para ver si el coachee está más cerca o por el contrario se está alejando de su meta. Si este ejercicio se lleva a cabo cada poco tiempo será más fácil redirigir las estrategias para llegar a conseguir los propósitos en el tiempo previamente establecido.

Nivelar tus actividades y prioridades → es posible que aparezcan factores que no estaban previstos ocasionando problemas, poniendo en peligro todo el trabajo realizado hasta el momento. Para evitar esto el coachee debe ser capaz de diferenciar las tareas importantes y las urgentes de las que no lo son, así como de combatir esas variables inesperadas para poder continuar con las acciones necesarias para conseguir sus objetivos.

Ilustración 4: Método A.C.C.I.O.N



Fuente: elaboración propia a partir de (Francisco Javier Galán, 2011)

5.3.2 La técnica de los siete pasos

(Leonardo Wolk, 2003). El autor busca nuevas posibilidades para los coachees y que éstos comprendan que ellos son los únicos que verdaderamente pueden cambiar las cosas. Para ello detalla cuatro etapas por las que deben pasar el coach y coachee mediante siete pasos diferentes, desarrollados a continuación:

ETAPA I: Introducción o apertura.

1. Generación de contexto → es la primera toma de contacto entre el coach y el coachee, momento en el que se establecen los primeros lazos de confianza, confidencialidad y autoridad entre los dos. Comienzan a definir las bases de las tareas que tendrán por delante. Lo importante de esta etapa es generar esa confianza en el coach, fundamental para que el proceso de coaching salga bien, por parte del coachee, y eso hará que todo lo demás llegue solo. Existen una serie de preguntas guía con las que el coach puede empezar a entablar una primera toma de contacto, y mediante las cuales el coachee se irá abriendo poco a poco ofreciendo su confianza al mentor. Estas preguntas son tanto de índole personal como profesional, y a través de ellas el coach busca conocer las inquietudes del coachee.

ETAPA II: Exploración, comprensión e interpretación.

2. Acordar objetivos de proceso; fijar metas → es importante que el coachee considere que verdaderamente hay algo que mejorar, ya que si la persona que va a recibir la mentorización no considera que haya nada que se puede mejorar no servirá de mucho el proceso. El coachee y el coach deben fijar los objetivos hacia los que dirigirán el proceso de coaching, así como los límites del proceso. Dichas metas deben ser tangibles para evitar desilusiones futuras y facilitar el proceso, ya que los objetivos abstractos son difíciles de medir.

3. Explorar la situación actual → en esta parte del proceso el coach amplía la información sobre las situaciones a mejorar mediante conversaciones, profundizando entre la realidad actual y la deseada por el coachee. El coach debe ser capaz de diferenciar los hechos de las opiniones que tiene el coachee, para poder ver la situación con claridad y objetividad. Las emociones juegan un papel importante en el coaching, ya que el coachee siente que puede y debe cambiar una situación para mejorar. El coach en este proceso de ampliar información sobre los problemas a resolver debe ser consciente de los sentimientos que provoca la situación en el coachee, para tenerlos en cuenta y anticipar posibles comportamientos y respuestas al proceso que se llevará a cabo redirigiéndolo si fuera necesario.

4. Reinterpretar brechas interpretativas → en este momento el coach tiene más información acerca del problema, así como de la personalidad del coacheado y cómo responde ante diversas situaciones. Es cosa del coach explorar dichas conductas, comprenderlas e interpretarlas, con el objetivo de buscar nuevas opciones de respuesta del coachee frente a las circunstancias que se dan en la actualidad. Para poder reinterpretar brechas interpretativas hay que indagar en el coachee de manera profunda, por lo que es muy importante que exista un vínculo de confianza y respeto entre ambos para que el coacheado responda con sinceridad.

ETAPA III: Expansión.

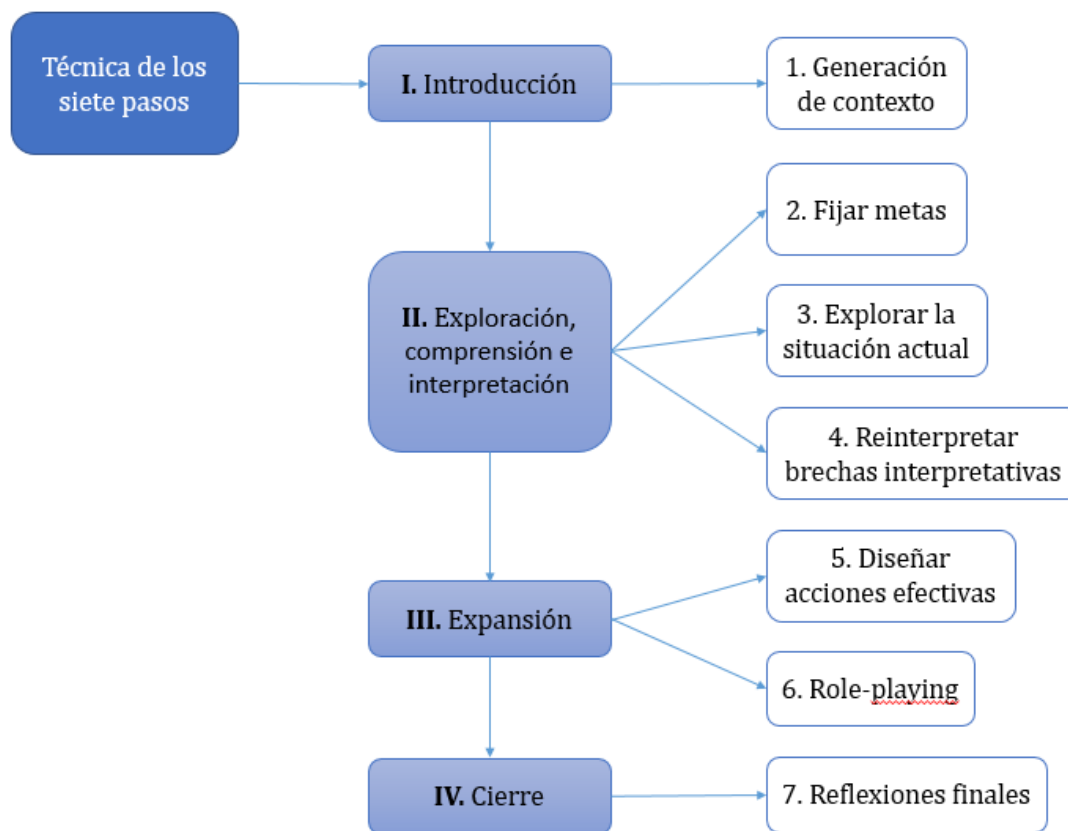
5. Diseñar acciones efectivas → como se ha comentado anteriormente, el coaching busca diferentes respuestas a los problemas que le surgen al coacheado para aumentar su eficiencia. Mediante conversaciones, y ya sabiendo el tipo de personalidad que tiene el coachee, se busca la acción alternativa que más encaja y que se cree más conveniente teniendo en cuenta su personalidad, el tipo de problema o el entorno entre otras cosas.

6. Role-playing → una vez está clara la acción o acciones que se quieren implementar, es momento de ponerlo en práctica. Para empezar se puede practicar simulando la situación y la respuesta que el coacheado debería tener. Es útil este tipo de entrenamiento para ir corrigiendo errores y que no sucedan cuando el coachee se tenga que enfrentar a la situación real.

ETAPA IV: Cierre

7. Reflexiones finales y cierre → esta es la última etapa de esta técnica de coaching. En ella, coach y coacheado hacen balance de todo lo aprendido, de cómo se siente ahora frente a las situaciones problemáticas que se querían solucionar, y de los cambios realizados desde el inicio de las sesiones de coaching hasta el momento en el que se lleve a cabo esta parte del coaching. El proceso no acaba con esta sesión, ya que comienza la puesta en práctica real de todo lo avanzado.

Ilustración 5: Técnica de los siete pasos



Fuente: elaboración propia a partir de (Leonardo Wolk, 2003)

5.4 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que se utiliza para llevar a cabo un proceso de reflexión haciendo más fácil la planificación estratégica, recogiendo y ordenando información para desarrollar acciones correctivas, de innovación y crecimiento. La palabra DAFO corresponde a las siglas de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, siendo estos los elementos sobre los cuales se desarrolla el análisis de información (Olivera, D and Hernández, M, 2011); (Mauri Castello, 2011).

La creación de la matriz DAFO se realiza seleccionando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tienen mayor impacto sobre la misión y la visión de la organización o programa analizado. Para determinar los componentes nombrados anteriormente hay que examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales entre otros, teniendo en cuenta si favorecen o por el contrario perjudican al cumplimiento de la misión y visión. Es interesante que un

comité de expertos analice los factores y su importancia para la creación del DAFO, ya que más adelante se necesitará saber ese tipo de información para construir la matriz.

Por un lado, las debilidades y las fortalezas pertenecen al análisis interno de las cosas negativas y positivas que el propio proceso u organización analizada posee. Sobre estas variables sí que se tiene control directo, por lo que las acciones que se puedan llegar a implementar dependen de la propia organización y de cómo se ejecuten. Durante el análisis de estos puntos los expertos se centran en la búsqueda de elementos que están afectando directamente, y que por lo tanto se pueden modificar para mejorar en el caso de las debilidades o se puede potenciar como es el caso de las fortalezas.

Por otro lado, el análisis externo lo componen las amenazas y las oportunidades siendo aspectos negativos y positivos respectivamente que pueden afectar a lo que estamos analizando. Son variables que no dependen de la organización o proceso que está analizando, por lo que no se tiene un control directo sobre ellos. En esta parte del estudio se trata de buscar en el entorno las variables que pueden afectar y así poder adelantarse a los acontecimientos.

Para comprobar en qué situación se encuentra el programa analizado, mirando la matriz se eligen los elementos que se consideran con mayor influencia en la misión y visión de la organización como se ha explicado anteriormente, y se colocan dentro del apartado DAFO que se considere oportuno.

Tabla 6: DAFO Programa Integra

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Baja participación del alumnado de la facultad en el programa, así como del profesorado.	Relaciones sociales. Los nuevos estudiantes llegan a la facultad con ganas de conocer a sus nuevos compañeros.
Sistema de seguimiento poco adaptado a la vida actual.	Necesidad de información. Los alumnos tienen muchas preguntas sobre el funcionamiento del grado y de la facultad.
Demasiada información en un primer momento.	Oportunidades universitarias. Quieren conocer todas las oportunidades que les ofrece la UPV como organización, tanto a nivel estudio como a nivel social.
Información proporcionada muy general y poco centrada en el primer curso y en las necesidades iniciales.	
FORTALEZAS	AMENAZAS
Apoyo al nuevo alumnado por parte de estudiantes de cursos superiores para poder preguntar todas las dudas que surgen al empezar la universidad.	Internet. En la nube el estudiante puede encontrar la información necesaria para <u>superar los problemas de los primeros días.</u>
Primera toma de contacto con el mundo universitario de manera informal.	Redes sociales. Los estudiantes son usuarios de redes y las utilizan para comunicarse, por lo que no acuden a las reuniones de manera física.

Fuente: elaboración a través de la observación.

Una vez se ha realizado el DAFO no está todo hecho, hay que ver como corregir esas debilidades, afrontar las amenazas, mejorar o mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Si no se lleva a cabo este último paso no se estará sacando el máximo provecho al análisis DAFO realizado. Dependiendo de la parte de la matriz que tenga más peso las estrategias a seguir serán diferentes. A continuación se describen cuatro posibles estrategias dependiendo de los cuadrantes que tengan mayor importancia:

Estrategia DA (Debilidades vs Amenazas) → es la peor situación para el cumplimiento de los objetivos en la que se puede situar el programa analizado, ya que las partes negativas son las que más peso tienen. El principal objetivo de esta estrategia es conseguir minimizar tanto las debilidades como las amenazas, ya que en la situación en la que se encuentra si no sobrevive acabará extinguiéndose. Para combatir esta situación se puede esperar a ver como evoluciona el entorno y/o actuar sobre las debilidades propias de manera inmediata. Si sólo se espera un cambio en el entorno se estaría adoptando una posición un tanto arriesgada, ya que al no controlar lo que va a suceder puede que lo que pase no sea beneficioso para el proyecto y termine por desaparecer.

Estrategia DO (Debilidades vs Oportunidades) → en este caso los cuadrantes con más peso son las debilidades y las oportunidades, por tanto existen oportunidades de mejora ofrecidas por el entorno que quizá no se estén aprovechando por la gestión de las debilidades. La meta de esta estrategia es reducir las debilidades para poder aprovechar esas oportunidades que, si no se actúa, podría aprovechar la competencia. Como sobre el entorno no se tiene control directo, la capacidad de adaptación a los cambios es muy importante para poder aprovechar las oportunidades que vayan surgiendo.

Estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas) → los cuadrantes con más importancia en esta ocasión son las fortalezas y amenazas, lo que quiere decir que se poseen fortalezas para poder hacer frente a las amenazas del entorno. El objetivo es maximizar la parte positiva y minimizar la negativa, sin necesidad de ir en búsqueda constante de posibles amenazas ya que poco a poco las fortalezas bien gestionadas irán acabando con ellas.

Estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades) → esta es la mejor situación posible, ya que hace uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades que surgen. Seguir maximizando estas dos variables, controlando las debilidades y amenazas, es la mejor estrategia en esta situación.

Después de exponer las diferentes estrategias, el Programa Integra debe seguir una estrategia **FA (Fortalezas vs Amenazas)**. Esto es así ya que posee fortalezas para

poder hacer frente a la amenaza que supone Internet y las redes sociales en la actualidad. Además, con las diferentes acciones propuestas el programa se hace más fuerte internamente ya que las relaciones sociales pasan a ser una fortaleza. Esto es debido a que las acciones que se llevan a cabo para potenciar las relaciones sociales son de origen interno, y por tanto no existe la posibilidad de que se realicen de otra forma si no es acudiendo a las Jornadas de Acogida y siguiendo el PATU. De igual modo las redes sociales pasan a ser una oportunidad, ya que se puede hacer uso de ellas para desarrollar el programa de una manera diferente a la habitual y más actual, consiguiendo fidelizar a los estudiantes.

Seguidamente se incluye un cuadro con acciones concretas enfocadas al Programa Integra:

Tabla 7: Acciones DAFO Programa Integra

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Baja participación y sistema de seguimiento poco actual. Dar libertad a los grupos tutoriales para que realicen las reuniones que crean convenientes, y dedicar a los docentes a las charlas en las aulas y en las JA.</p> <p>Demasiada información y muy general. Dar información básica para los primeros días en las JA, e introducir acciones tutoriales en las aulas para ir dosificando la información conforme llegue el momento en el que los estudiantes la necesiten.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Necesidad de información. Enfocar las charlas de las JA hacia información básica que necesitan durante sus primeros días en la universidad.</p> <p>Oportunidades universitarias. Mediante acciones tutoriales en la aulas ir dando información sobre las oportunidades que tienen en la UPV en cada momento del grado.</p> <p>Redes sociales. Ofrecer la posibilidad a los grupos tutoriales de llevar a cabo reuniones a través de las plataformas online como son las redes sociales, ya que son usuarios habituales.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Apoyo al nuevo alumnado. Ofrecer coaching universitario mediante el Programa Integra, donde el tutor será el encargado de ayudar a los estudiantes en sus primeros pasos en la UPV.</p> <p>Primera toma de contacto. Las JA es un buen momento para ir conociendo la UPV de manera distendida de la mano de compañeros de cursos superiores y de la delegación de alumnos.</p> <p>Relaciones sociales. En las JA ofrecer actividades en las que los estudiantes puedan conocerse de manera distendida y empiecen a forjar un vínculo tanto con los compañeros de clase como con el alumno tutor.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Internet. Complementar la información con actividades en las JA que no pueden llevarse a cabo de manera online, como las actividades y dinámicas de grupo, así como el tour por el campus.</p>

Fuente: elaboración propia.

Después de analizar el tipo de estrategia que es mejor en el momento en el que se realiza el análisis DAFO, se deben definir acciones concretas para las áreas que se han considerado más importantes principalmente. Sin embargo, los cuatro cuadrantes afectan al cumplimiento tanto de la misión como de la visión, por lo que no se puede olvidar que los cuadrantes que han resultado en ese momento menos importante también necesitan ser atendidos aunque sea en menor medida.

5.5 APT/DPT/EPT

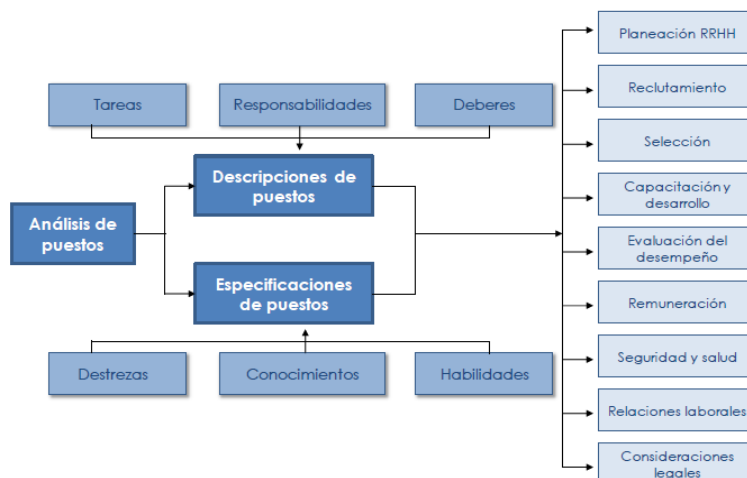
5.5.1 Objetivo

Para poder hacer un examen imparcial de los puestos de trabajo en las diferentes organizaciones es necesario disponer de un mecanismo específico y neutral. El objetivo de esta herramienta es poder determinar los diferentes aspectos y características ligados a cada puesto, para poder saber el tipo de perfil idóneo que es necesario para ocupar ese puesto así como las funciones específicas de cada uno.

5.5.2 Definición

El análisis de los puestos de trabajo (APT) es un procedimiento básico en recursos humanos de recogida de datos, que se utiliza para determinar las características del puesto y de la persona que lo ocupe. Por un lado, con la descripción del puesto de trabajo (DPT) se busca conocer las particularidades propias del puesto de trabajo en cuestión, como son las actividades y tareas a realizar así como las obligaciones y responsabilidades que conlleva el mismo. Por otro lado, mediante las especificaciones del puesto de trabajo (EPT) se podrá enmarcar el perfil de la persona que se quiere para ese puesto aclarando las competencias, conocimientos y habilidades que son necesarios para el buen desempeño del mismo (Guijarro Tarradellas et al., 2016). A la hora de recoger esta información se puede hacer un informe conjunto o hacerlo por separado, dependiendo de lo que el profesional que lleve a cabo el análisis considere más oportuno. Es primordial tener claro esto para poder hacer una selección de personal adecuada a cada tipo de puesto y empresa.

Ilustración 6: Análisis de puestos



Fuente: (Wayne Mondy, R, 2010)

5.5.3 ¿Por qué llevamos a cabo un APT?

La selección de personal es vital en una organización, y una buena gestión de la misma ayudará al crecimiento de la empresa. No obstante, antes de llegar hasta este momento hay mucho trabajo previo.

Dependiendo del tipo de organización donde se realice el estudio la estructura organizacional óptima cambiará. Conocer la estructura y los puestos que la componen ayudará a poder detectar puestos ineficientes o inexistentes, con el objetivo de poder subsanar errores y disponer de un organigrama claro. Para ello es importante saber qué funciones se llevan a cabo en cada posición, para poder reinterpretar o crear los puestos de trabajo que sean necesarios.

A través del estudio de las capacidades personales se detectan los perfiles de cada empleado o candidato, y si los puestos están bien definidos es mucho más sencillo saber con seguridad que tipo de empleado desarrollará la tarea de cada posición de la manera más eficiente posible. Además, la formación de los empleados es algo que actualmente no se puede dejar pasar, y la selección de dicha formación podrá ser más adecuada al puesto si sabemos con certeza que funciones realiza y los conocimientos que son necesarios para desarrollar las tareas.

5.5.4 ¿Para qué se utiliza un APT?

Concretamente, un APT aporta una información objetiva acerca de cómo es el sistema organizativo y funcional de la organización. Para poder tomar decisiones en

el área de recursos humanos de manera fundamentada necesitan este tipo de datos, por lo que hacen uso de ellos para decidir de la forma más neutral posible y sostener dichas decisiones. Los APT consiguen clarificar las funciones del puesto así como las capacidades personales del ocupante del puesto, por lo tener conocimiento de este tipo de cosas hace que se tenga mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios constantes del entorno actual. Gracias al conocimiento de estructura organizacional se puede evitar una gestión ineficiente de los puestos de trabajo dentro de una compañía, evitando que existan puestos duplicados o facilitando los cambios de puesto entre empleados por ejemplo. Si la tarea de análisis se desarrolla de manera correcta, ahorrará y facilitará mucho el trabajo futuro así como el del día a día de recursos humanos. En definitiva, el APT se puede utilizar para (Wayne Mondy, R, 2010) y (Luis Gómez Mejía et al., 2011):

- **Reclutamiento y selección de personal:** el APT ayuda en la realización de una buena descripción del puesto de trabajo para poder dar a conocer la oferta de empleo para el puesto vacante. Además, los responsables del área de reclutamiento pueden filtrar a los candidatos que respondan a la oferta con unos criterios objetivos. Sabiendo las verdaderas necesidades del puesto es más sencillo adaptar los procesos de selección en la búsqueda de la mejor opción para el puesto.
- **Evaluación del desempeño:** para poder evaluar el rendimiento y efectividad de los empleados en sus puestos de trabajo hay que tener previamente unos estándares objetivos definidos y ver si el trabajador se ajusta a estos o no. El APT es la herramienta que aporta dicha información, ya que cada puesto tiene unas características diferentes y dicho análisis las recoge.
- **Carrera profesional y promociones:** a través del APT se puede proyectar a futuro las necesidades de cada puesto de trabajo, ya que en la actualidad todo cambia muy rápido y hay que estar preparado para dichos cambios. Asimismo, está bien tener claro los criterios de promoción internos de la empresa para cada puesto.
- **Remuneración:** dado que la remuneración va en función de lo que aporta cada puesto de trabajo al total de la organización, se necesita el APT para poder comparar los diferentes puestos y fijar una remuneración justa para cada uno de ellos. Es una forma de conocer qué aporta cada puesto en concreto y redefinir en caso necesario los salarios, teniendo datos que avalen las decisiones.

- **Relaciones laborales y con los empleados:** el APT aporta datos objetivos en los que poder basarse para hacer cambios internos en las posiciones del personal, es decir, facilita los posibles ascensos, descensos o cambios de puestos entre personas que trabajan en ese momento en la organización.
- **Seguridad y salud:** con la información que proporciona el APT se pueden determinar las condiciones de seguridad y salud que están ligadas al puesto estudiado. Existen empleos que conllevan una peligrosidad más grande que otros, por lo que es importante que tanto la organización como la persona que desempeña esas funciones esté al tanto de toda la información correspondiente a los riesgos y la forma en la que se debe actuar para reducir al mínimo esos riesgos.
- **Consideraciones legales:** la legalidad en el ámbito laboral es vital para el buen funcionamiento de la compañía, y gracias al APT se puede llevar un control de lo que es necesario tener en cuenta en cada puesto con respecto a la ley.
- **Capacitación y desarrollo:** dado que cada puesto tiene unas características, es necesario adaptar los programas de formación y desarrollo a cada uno para sacar el máximo partido de ellos. Los procesos de capacitación se desarrollan para facilitar la consecución de los objetivos y el cumplimiento de las tareas a los empleados, por lo que se necesita tener claro dichos fines a través del APT para poder adaptar la capacitación al tipo de puesto para el que se van a llevar a cabo.

5.5.5 Fases para realizar el análisis

Como se ha comentado anteriormente, hay varias fases en el proceso de análisis de los puestos de trabajo, a continuación se detallan dichas fases (Guijarro Tarradellas et al., 2016):

1. Establecimiento de objetivos.

En primer lugar es necesario fijar el objetivo de estudio, en este caso el puesto o puestos de los cuales se quiere recabar información. Para ello normalmente se realiza un organigrama de la empresa u organización en cuestión, donde se podrá visualizar el orden jerárquico y facilitará las cosas a la hora de determinar las funciones y responsabilidades de cada uno. Es recomendable la formación de un Comité de expertos que se encargue de coordinar la recogida de la información necesaria así como de los tiempos del proyecto entre otras cosas.

2. Planificación y puesta en marcha.

Es el momento en que se constituye dicho Comité de expertos, el cual es responsable de elaborar el plan de acción y el calendario de trabajo así como de dar a conocer el proyecto. Las personas que formen parte de él llevarán a cabo un seguimiento para comprobar que se cumple el calendario y todo va como debe ir, y si hay algún problema ayudar a los involucrados a solucionarlo.

3. Recogida de información

En esta fase se recoge la información necesaria para llevar a cabo el análisis de los puestos de trabajo. Existen diferentes métodos para la recogida de datos, algunos de los cuales se recogen en un apartado posterior. En función de las necesidades del proyecto se puede escoger qué sistema se considera más oportuno y eficiente, y una vez elegido el método se lleva a cabo y se consigue la información deseada.

4. Análisis de la información y elaboración de un borrador de descripciones de puestos de trabajo

Acto seguido se ordena y detalla más concretamente la información que se ha obtenido acerca de las tareas, los deberes y las obligaciones, así como de las especificaciones de cada puesto analizado. En este momento se define el alcance y la responsabilidad que tendrá la persona que ocupe el puesto, además de las capacidades personales elaborando un borrador para que el comité pueda dar el visto bueno.

5. Contraste de la descripción de puestos

El comité en esta fase se encarga de comprobar que las descripciones y especificaciones del borrador son correctas. En caso de que así sea se dará paso a la fase final del análisis, si por el contrario el borrador tiene que ser modificado se llevará a cabo otro análisis para determinar cuál es la descripción correcta para el puesto estudiado.

6. Aprobación y presentación

El último paso es la aprobación y la presentación de las nuevas descripciones y especificaciones de los puestos al personal de la organización donde se ha llevado a cabo el análisis.

5.5.6 Métodos de ejecución para la búsqueda de información

Dependiendo del tipo de organización y el tipo de información que se desea recabar para realizar el análisis de puestos de trabajo se puede hacer uso de unos u otros métodos de ejecución. Los expertos serán los encargados de determinar qué método

es el más adecuado para cada caso en concreto, teniendo en cuenta las ventajas y los inconvenientes de cada uno de ellos. Es importante seleccionar el método que mejor se adapte a la recogida de los datos que se buscan, con el objetivo de que sea lo más eficaz posible y a la vez sea sencillo de ejecutar por el personal que vaya a llevar a cabo el proyecto.

A continuación se detallan algunos de los métodos para conseguir información para llevar a cabo el análisis del puesto de trabajo que propone (Guijarro Tarradellas et al., 2016):

Tabla 8: Características de los principales métodos para llevar a cabo un APT

MÉTODO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	INCOVENIENTES
Cuestionarios	Se diseña una plantilla que contendrá la información que se desea recopilar, y se suministrará a los empleados para que la cumplimenten. El cuestionario podrá ser estructurado (contiene una serie de ítems cerrados), o abierto (permite desarrollar las respuestas).	Son económicos y rápidos. Además los cuestionarios estructurados permiten estandarizar resultado y facilitan la tabulación e interpretación de los datos.	Son subjetivos: pueden ser exagerados o malinterpretados por los empleados. Además, el cuestionario abierto, no facilita la tabulación e interpretación de los datos como ocurre con el estructurado.
Observación	El analista de observa al trabajador mientras éste realiza las actividades, tareas y funciones propias de su puesto.	Permite identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales y estar en contacto con el puesto, lo que facilita la comprensión del analista.	Es un medio insuficiente por sí mismo para realizar un APT y sólo es práctico para puestos que requieren de habilidades manuales.
Entrevista	Consiste en entrevistar tanto al empleado como al supervisor del puesto, el empleado describe su puesto y el supervisor verifica la exactitud de la información.	Facilita dos puntos de vista sobre cada uno de los puestos de trabajo y proporciona información más detallada que las anteriores.	Requiere una gran inversión de tiempo y puede ser costoso.

Entrevista de grupo	Consiste en reunir de 3 a 6 personas que realizan el mismo trabajo, a través de la reunión, el analista recoge la información que requiere para llevar a cabo el análisis.	Facilita diversos puntos de vista y los empleados pueden debatir aquellos puntos en los que difieren. Proporciona información detallada.	Puede requerir mucho tiempo y las divergencias de los asistentes pueden desviar los puntos de interés de la reunión.
Reunión de expertos	Consiste en reunir de 3 a 6 expertos (superiores, técnicos, etc.) que conocen perfectamente el puesto de trabajo que se está analizando.	Facilita diversos puntos de vista y permite conocer si los evaluadores del puesto tienen expectativas demasiado elevadas sobre el mismo.	Los empleados que ocupan un puesto de trabajo son los que mejor conocen el mismo, de modo que el análisis de un empleado que no ocupa ese puesto puede ser inexacto.
Registro del empleado o diarios laborales	El empleado lleva un registro de sus actividades diarias, registrando cada una de las tareas que realiza anotando cuándo las realizó y cuánto tiempo le ocuparon.	Permite superar el problema de la tendencia a la exageración de los empleados.	Requiere una gran inversión de tiempo por parte del trabajador, lo que puede reducir su desempeño.
Combinación de los anteriores	Es el más frecuente y consiste en combinar los anteriores, normalmente se trata de cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada.	Combinan las ventajas de los métodos anteriores compensando los inconvenientes.	Requieren mucho más tiempo que los anteriores y por tanto suelen tener mayor coste.

Fuente: (Maria Amparo Serres Peris, 2014)

5.5.7 Técnicas para realizar un APT

Una vez se ha recogido la información es el momento de llevar a cabo el análisis de puestos de trabajo propiamente dicho, ordenando y componiendo la información recogida hasta ahora. Existen diferentes métodos para realizar el APT, y será decisión del comité de expertos o del departamento de recursos humanos seleccionar la forma de hacerlo. No todos son adecuados para todo tipo de organizaciones, ya que una de las cosas a tener en cuenta es el tipo de información

que se ha recogido y qué se quiere hacer con el APT cuando esté terminado. Además, hay que tener en cuenta el margen de tiempo con el que se cuenta para su elaboración, así como quien recoge la información y del presupuesto que se tenga para el proyecto. Del mismo modo, puede que los empleados no acepten el método y el proyecto se encuentre con problemas innecesarios, por lo que también hay que pensar que método tendrá mejor aceptación entre los trabajadores.

Análisis del inventario de tareas → esta técnica se utiliza para la definición de las habilidades, capacidades y conocimientos que necesita poseer la persona que ocupe el puesto de trabajo analizado. Se compone de tres etapas:

- 1. Entrevistas:** como se ha descrito anteriormente, su objetivo es concretar las tareas que se desarrollan en el puesto de trabajo analizado.
- 2. Encuestas:** el objetivo de la encuesta es conocer el grado de importancia que tienen las tareas de los diferentes puestos. Es por esto que a los encuestados se les pide que clasifiquen las tareas en cuanto a la importancia que ellos mismos consideran que tienen, dependiendo de la formación necesaria para su desarrollo, la frecuencia con la que se realiza y su importancia con respecto a la empresa en general.
- 3. Generación de una tarea mediante la matriz CHAs:** el objetivo es establecer tareas haciendo uso de la matriz CHAs, dónde se clasifican la importancia de las competencias, habilidades, y aptitudes de la persona que realiza dichas tareas para se lleven a cabo de manera satisfactoria. Para llevar a cabo una matriz de este tipo lo primero es seleccionar el puesto y, si la persona que realiza la matriz no lo conoce bien, que alguien que conozca de primera mano el puesto defina las tareas que conlleva dicho puesto. Lo siguiente es definir las CHAs, es decir, los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para realizar cada tarea previamente definida. Por último, se construye la matriz y se puntúa en una escala del uno al cinco los CHAs para cada una de las tareas que se han definido con anterioridad. A continuación se adjunta un ejemplo de una matriz CHAs.

Ilustración 7: Matriz CHAs

Escala de Clasificación. Importancia de las CHAs para realizar satisfactoriamente una tarea									
1: Muy baja; 2: Baja; 3: Media; 4: Alta; 5: Muy Alta									
Tarea	Conocimientos, Habilidades Aptitudes del trabajador								
	Razonamiento matemático	Habilidad analítica	Habilidad para seguir indicaciones	Memoria	Comprensión oral	Comprensión escrita	Expresión oral	Expresión escrita	Capacidad para resolver problemas
1. Identifica los trabajos problemáticos y emprende acciones correctivas									
2. Mantiene el libro de registros y realiza tareas asignadas									
3. Analiza la necesidad de material y mantiene al día los pedidos									
4. Negocia con compras para garantizar la disponibilidad de materiales									
5. Fija la disponibilidad de los productos en función de los pedidos futuros									
6. Realiza las previsiones de pedidos futuros									
6. Fija las necesidades de materiales en función de las previsiones de ventas									

Fuente: Babiloni y Guijarro (2015).

Técnica de los incidentes críticos (TIC) → su objetivo es examinar la conducta en un puesto de trabajo. Lo primero que se debe realizar es la creación de las dimensiones de un trabajo, es decir, los puntos mediante los cuales se puede medir el rendimiento del trabajo y si éste se realiza de manera adecuada. En segundo lugar, los trabajadores y supervisores, expertos en el puesto analizado, describen situaciones críticas para cada dimensión definida. Se busca encontrar incidentes críticos propios de un rendimiento alto, moderado y bajo. Para finalizar, una vez se encuentran definidos esos incidentes se trata de validar el valor que se le ha asignado en el paso dos, comprobando que todas las personas involucradas consideran de la misma manera dichas situaciones.

Cuestionario de análisis de posición (CAP) → este cuestionario se compone de 194 elementos diferentes cuyo objetivo es reconocer los componentes del puesto analizado. Éstos se diferencian en seis apartados:

1. Entrada de información: dónde y cómo consigue la información necesaria el trabajador para desempeñar sus funciones.
2. Procesos mentales: en cuanto a la toma de decisiones, los razonamientos necesarios en el desarrollo de las tareas, la planificación y cómo se procesa la información.
3. Producción de trabajo: hace referencia a lo que es necesario para llevar a cabo las funciones del puesto, utensilios y capacidades físicas.

4. Relaciones con otras personas: si es necesario trabajar en grupos para llevar a cabo las tareas, o más bien es algo solitario por ejemplo.
5. Contexto del trabajo: refiriéndose tanto al social como al físico.
6. Otras características.

Cada uno de estos elementos se evalúa del uno al cinco, y la misión del cuestionario es ver el grado en el que los distintos elementos están presentes en el puesto analizado. Un ordenador es el encargado de analizar los resultados del cuestionario y producir la puntuación para el trabajo, así como de dibujar el perfil del puesto con las características que han salido más votadas.

Análisis funcional del trabajo → esta técnica se lleva a cabo haciendo uso del cuestionario o la entrevista, para recabar información sobre las cosas que necesita y que genera a través de las funciones del puesto de trabajo analizado. En primer lugar, se busca conocer cómo se desenvuelve el trabajador en lo referente a sus compañeros y la información que maneja. Por otro lado, son objeto de estudio las técnicas que son necesarias para realizar el trabajo de manera correcta, además de los equipos y maquinaria que son necesarios para ello. Por último, otro de los objetivos es conocer lo que genera el trabajador, es decir, los materiales, proyectos y servicios que son resultado de su propio trabajo para la organización.

5.5.8 Contenido de las descripciones de los puestos

Llegados a este punto se conoce qué es la descripción de los puestos de trabajo, pero no qué información compone exactamente el documento que se elabora siguiendo las fases descritas anteriormente. El informe de la descripción dependerá de la cantidad de información que se posea, tanto la que se consigue con el análisis como la que se tenga de otros análisis en otros años o momentos de la historia de la organización. No existe una plantilla común a todos los análisis, ya que depende de las necesidades de la organización y el tipo de análisis que se realice. No obstante, la mayoría tienen en común unos puntos (Gary Dessler, 2009):

- **Identificación del puesto:** en este apartado se contextualiza el puesto. Se recoge entre otras cosas el nombre del puesto, en qué departamento se encuentra y qué nivel ocupa en el organigrama.
- **Resumen del puesto:** recopila de manera corta y concisa las principales tareas y actuaciones que conlleva el puesto.
- **Tareas, actividades y comportamientos:** se describe el material que recibe el ocupante y los procesos para transformarla y convertirlo en el material final que

debe salir. Además se recoge la misión del puesto y el nivel del rendimiento. La descripción de los comportamientos ligados al puesto se refiere a la iniciativa personal, la capacidad de negociación o de rapidez en la toma de decisiones por ejemplo.

- **Obligaciones y responsabilidades:** es donde se concentra la esencia de la DPT, describiendo las obligaciones y responsabilidades adheridas al puesto.
- **Autoridad del titular:** se describe hasta dónde puede llegar la persona que ocupe el puesto en cuanto a la toma de decisiones se refiere, además de los puestos que debe supervisar y sobre los que será responsable.
- **Estándares de desempeño:** en este apartado se desarrollan los estándares de lo que debe cumplir la persona que ocupe el puesto en cuanto a sus obligaciones y responsabilidades explicadas con anterioridad en el documento.
- **Condiciones laborales:** se detallan las condiciones en las que se desarrollan las actividades del puesto a nivel físico, de riesgos, ambiental...etc.
- **Especificaciones del puesto:** se describen las habilidades, los conocimientos, la experiencia y las competencias que debe poseer la persona que ocupe el puesto en cuestión.

5.5.9 Sujetos implicados

Para llevar a cabo el análisis de los puestos de trabajo es necesario un equipo de personas que desarrollen los diferentes procesos, así como fuentes de información fiable y con experiencia en el puesto estudiado para asegurar que la información recogida y posteriormente analizada es de calidad. A continuación se realiza una breve descripción de los actores implicados según Babiloni y Guijarro (2015):

1. **El ocupante:** es la principal fuente de información a la hora de llevar a cabo el estudio del puesto, ya que es quién desarrolla las funciones y quien puede aportar información de primera mano.
2. **El superior del ocupante:** es quien valida habitualmente la información que reporta el ocupante del puesto, por lo que es una fuente de información fiable de la cual se puede recabar datos.
3. **El analista de puestos:** es quien se encarga de recabar y sintetizar la información sobre los puestos para llevar a cabo el APT. Además, analiza la

información y ofrece unas conclusiones que deberán ser validadas por el departamento de RRHH.

- 4. El departamento de RRHH/ Comité de expertos:** está formado por las personas que coordinan el proyecto y realizan la planificación de los calendarios y actuaciones pertinentes. Asimismo el comité/departamento supervisa y valida las actuaciones del resto de los individuos involucrados en el proyecto para que todo ocurra conforme a la planificación.

6 PROPUESTA NUEVO PROGRAMA INTEGRAL EN LA UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

6.1 ¿QUÉ ES?

Hasta ahora, la Universitat Politècnica de València ha tenido en funcionamiento el Programa Integral. Éste está formado por las Jornadas de Acogida y el Programa de Acción Tutorial Universitario, como se ha desarrollado apartados atrás. A través de técnicas como la observación, las entrevistas y el análisis DAFO se han detectado carencias en el programa que se tratan de solucionar con la propuesta de una tutorización universitaria a lo largo de los cuatro años de duración del grado. Además, mediante el análisis de puestos de trabajo se ha recabado información para poder mejorar y hacer más eficaz la actuación de cada uno de los participantes que intervienen en este proceso de tutorización universitaria.

6.2 OBJETIVO

El principal objetivo del nuevo programa de tutorización es conseguir, a lo largo de los cuatro años en los que se desarrolla la carrera, guiar a los alumnos en las necesidades que presenta cada momento de la carrera así como conseguir que crezcan tanto a nivel personal como académico y profesional. Está pensado para no colmar a los estudiantes de información en un primer momento, si no ir dosificándola dependiendo del momento del grado en el que se encuentren. Además, el coaching universitario pasa a estar a muy presente en el programa, para ofrecer al alumnado apoyo durante todo el tiempo que pase en la UPV.

6.3 ¿CÓMO FUNCIONA EL NUEVO PROGRAMA DE TUTORIZACIÓN?

En primer lugar se realizarán las **Jornadas de Acogida (JA)** como hasta ahora, donde los alumnos de nuevo ingreso podrán tener una primera toma de contacto con la universidad y la facultad en la que van a estudiar los próximos años de su vida. La duración es de dos días, previos al comienzo del curso en septiembre. El primer día de las JA se llevan a cabo las charlas de bienvenida por parte del decanato y del equipo de secretaría, aportando información relevante para los primeros días y dudas iniciales relacionadas con matrículas y cambios de grupo por ejemplo. Además, se reparten los grupos de tutorización y los estudiantes nuevos pueden conocer al estudiante tutor que les ha sido asignado. Para que se conozcan en un ambiente distendido, se lleva a cabo un almuerzo y después una dinámica de grupo. El segundo día, algunos de los profesores tutores que forman parte del programa

ofrecen una charla práctica sobre cómo utilizar poliformat, la plataforma online de la UPV, para que los estudiantes la conozcan y puedan cambiar sus claves y establecer sus preferencias en cuanto a su webmail e intranet. Después, la delegación de alumnos de la facultad lidera una sesión para dar a conocer las actividades que llevan a cabo y para animar a todo el que quiera a formar parte de la misma. Seguidamente, los estudiantes de la delegación junto con los tutores llevan a cabo una visita guiada con los estudiantes nuevos para enseñarles donde se encuentran los lugares más importantes en la facultad y en el campus.

Una vez se ha finalizado con las JA, da comienzo el **Programa de Acción Tutorial Universitaria (PATU)**. Esta parte del programa integra es la que mayor cambio ha sufrido, ya que es donde se desarrolla la tutorización basada en el coaching nombrada anteriormente. Este programa pasa de tener una duración de 6 meses o un año a alargarse durante los cuatro años de la carrera universitaria. La propuesta del nuevo programa de integración de alumnos está basado en el coaching a nivel universitario, por lo que en este caso en concreto se va a guiar a través de la técnica descrita anteriormente método de A.C.C.I.O.N.

Durante el primer año es cuando es más intenso, ya que es cuando los estudiantes de nuevo ingreso necesitan más apoyo y guía por parte su tutor. Cuando se dan por finalizadas las JA empiezan las reuniones PATU, donde estudiante tutor y los tutelados se reúnen para ir comentando las dudas y encontrar las mejores soluciones a los problemas que se les plantean. La primera reunión del equipo de tutorización sería el primer paso del método acción, **actuar en las hojas de tu árbol**, ya que es la primera toma de contacto del equipo de manera más formal donde los tutelados van a exteriorizar sus preocupaciones y el tutor debe intentar ayudarles a tomar las mejores decisiones. Esta reunión suele tener lugar las primeras semanas del curso, y la cantidad de reuniones que tendrán dichos grupos dependerá de las necesidades del mismo. No obstante, si el alumno tiene problemas en otras áreas de su vida puede acudir a los departamentos especializados que tiene la universidad para poder solucionar dichos problemas. El segundo paso es **concretar la misión-visión de cada estudiante**, que en este caso concreto tiene que ver con el área estudiantil. Por un lado, los estudiantes deben recapacitar sobre cuál es su misión en los estudios. Por otro lado, deben tener clara su visión a largo plazo, es decir, donde quieren llegar en un futuro. Esto les ayuda a plantearse un objetivo a corto y largo plazo y ser constante en su consecución.

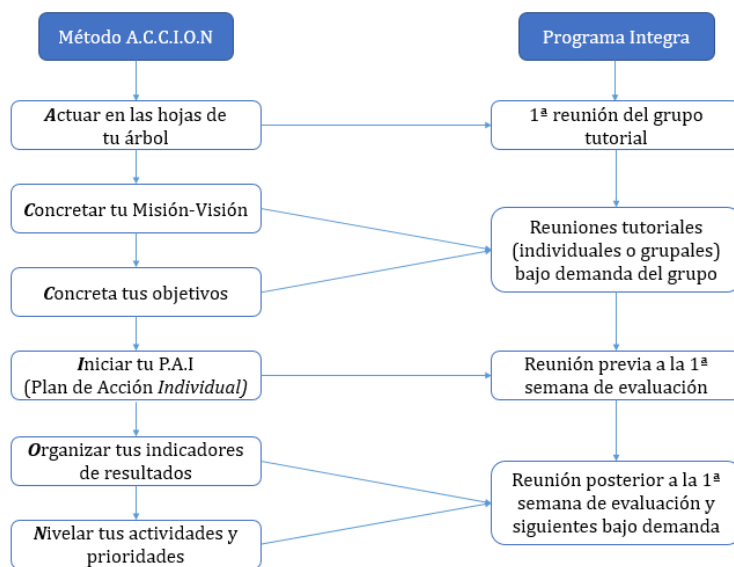
Concretar sus objetivos es el siguiente paso, pero esta vez deben marcar metas que sean tangibles a corto y largo plazo y acordes a las fortalezas y debilidades de cada uno. El segundo y tercer paso se pueden desarrollar en reuniones grupales o individuales, dependiendo de la disponibilidad y necesidades de los integrantes del

equipo. El cuarto paso es la **elaboración e iniciación de un plan de acción individual (PAI)**, donde se marcan los pasos concretos a seguir para la consecución de dichos objetivos. En este caso se realiza una reunión previa a la primera semana de evaluación del grado, donde los estudiantes pueden realizar su PAI de cara a superar con éxito los primeros exámenes que es el principal objetivo a corto plazo.

Los últimos dos pasos se pueden desarrollar de manera conjunta en la reunión que tiene lugar después de la primera convocatoria de exámenes, ya que los estudiantes deben **organizar los indicadores de resultados y nivelar sus actividades y prioridades**. Esto consiste en comprobar, a través de los resultados obtenidos, si el PAI que el estudiante tutelado ha planteado y seguido ha sido el adecuado o por el contrario se puede mejorar. Asimismo, siempre existen variables inesperadas que pueden hacer que el trabajo hecho hasta el momento esté en peligro. El estudiante debe darse cuenta de los factores que amenazan la consecución de sus objetivos para poder replantearse sus prioridades y continuar en la consecución de su objetivo principal, pasar satisfactoriamente las semanas de evaluación a corto plazo y conseguir obtener el título de la carrera a largo plazo.

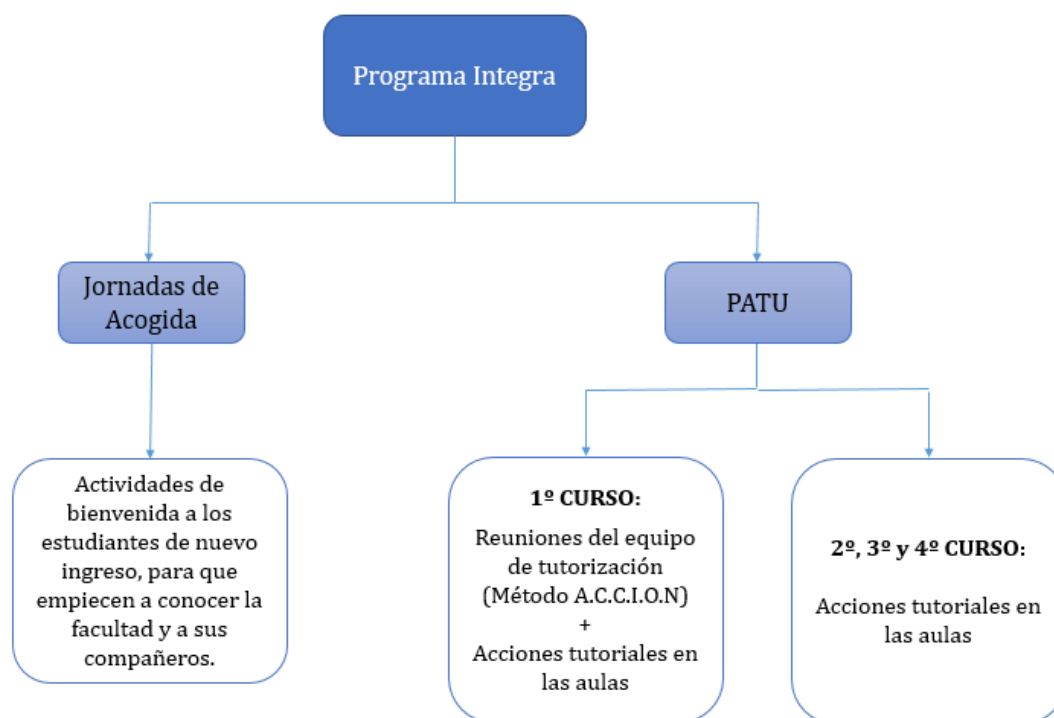
A partir de este momento es decisión del grupo de tutorización seguir con las reuniones o no. Es positivo para los estudiantes nuevos tener un compañero de cursos superiores de referencia para poder acudir a él en caso de duda, ya que éste ya ha pasado por lo mismo que está pasando o pasará el tutelado. El coaching no termina aquí ya que, aunque el grueso de reuniones con el tutor haya pasado, se busca una continuidad de tutorización durante todo el grado.

Ilustración 8: Programa Integra mediante el Método A.C.C.I.O.N



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 9: Propuesta nuevo Programa Integra



Fuente: elaboración propia.

Del mismo modo, dentro del PATU se contará también con acciones tutoriales en las aulas. Estas acciones son charlas que lideran los profesores tutores, aquellos docentes que han decidido formar parte del programa integra, sobre los temas que son importante en determinados momentos del grado. Es por esto que la acción de coaching se alarga durante el tiempo que dura la carrera, ya que todos los cuatrimestres de todos los cursos se realizarán acciones en las aulas. Esto es un gran cambio con respecto al anterior programa, ya que se va a ir dosificando la información conforme los estudiantes la vayan necesitando. A continuación se incluye una tabla resumen en la que se puede leer qué tipo de sesiones se incluyen en las charlas en las aulas y cuando están previstas.

Tabla 9: Programación acciones tutoriales en las aulas.

TITULACIÓN	CURSO	CUATRIMESTRE	CONTENIDO DE LA SESIÓN
ADE/GAP	1	A	Biblioteca
ADE/GAP	1	A	Reglas de permanencia
GAP	1	A	Salidas profesionales: experiencias de exalumnos
ADE/GAP	1	B	Cursos del ICE
ADE/GAP	1	B	Búsqueda alumnos tutores Programa Integra
ADE/GAP	2	A	Becas disponibles para los estudiantes
ADE/GAP	2	A	Charla servicios: deportes, enfermería, legal...etc.
ADE/GAP	2	B	Diseño curricular: elección de optativas
ADE/GAP	2	B	Programas internacionales
ADE/GAP	2	B	Prácticas en empresa
ADE/GAP	3	A	Programas internacionales
ADE/GAP	3	B	Diseño curricular: elección de optativas
ADE/GAP	3	B	Trabajo Final de Grado
ADE/GAP	4	A	Salidas profesionales
ADE/GAP	4	A	Servicio integral de empleo: carrera profesional

Fuente: elaboración propia.

6.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Para que el programa pueda llevarse a cabo hace falta que existan diferentes individuos implicados durante todo el proceso, y seguidamente se puede encontrar una descripción detallada para cada uno de los actores que intervienen. No hay ningún implicado nuevo con respecto al programa anterior, pero sí que se han modificado algunas de las funciones para que se adapten a las necesidades de la nueva propuesta.

6.4.1 Estudiante tutelado

Seguidamente se puede ver un APT realizado para el estudiante tutelado:

Tabla 10: APT Estudiante Tutelado

PUESTO ANALIZADO: ESTUDIANTE TUTELADO	
Breve descripción del puesto	Es el estudiante de nuevo ingreso que formará parte del grupo de tutelados.
Tipo de organización	Se lleva a cabo en las facultades de la Universitat Politècnica de València.
Departamento	Alumnado
Recibe órdenes de	El estudiante tutor.
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Preguntar las dudas que tenga y recibir información acerca de esta nueva etapa que comienza en la UPV.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Acudir a las jornadas de acogida de la facultad. • Acudir a las reuniones programadas por el grupo tutorial. • Plantear sus dudas al estudiante tutor.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO	
Actitudes	Comprometida
	Proactiva
	Colaboradora, capacidad de trabajo en equipo.
	Extrovertida
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Ser estudiante de primero de carrera.
Habilidades y capacidades	Debe ser una persona dispuesta a dejarse asesorar y aconsejar por el estudiante tutor, así como por los docentes en las acciones tutoriales en las aulas, con ganas de aprender y sacarle el máximo partido a la experiencia universitaria.
Experiencia	Ninguna

Fuente: elaboración propia.

6.4.2 Estudiante tutor

Seguidamente se puede ver un APT realizado para el estudiante tutor:

Tabla 11: APT Estudiante Tutor

PUESTO ANALIZADO: ESTUDIANTE TUTOR	
Breve descripción del puesto	Es la persona encargada de guiar al grupo de estudiantes tutelados que estará bajo su cargo, ayudándoles con los problemas iniciales en su llegada a la universidad.
Tipo de organización	Se lleva a cabo en las facultades de la Universitat Politècnica de València.
Departamento	Alumnado
Recibe órdenes de	El Servipoli Integra y la coordinadora Integra.
Da órdenes a	Los estudiantes tutelados
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Guiar a los estudiantes de nuevo ingreso en sus primeros pasos en la comunidad universitaria, tanto a nivel académico como a nivel social.
Procesos	• Acudir a las jornadas de acogida de la facultad.
	• Organizar y acudir a las reuniones programadas por el grupo tutorial.
	• Ayudar a los estudiantes a resolver las dudas que planteen.
	• Llevar el control de la asistencia a las reuniones de los estudiantes tutelados.
	• Hacer las actas de cada reunión del grupo tutorial.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO	
Actitudes	Positiva y comunicativa.
	Proactiva y flexible.
	Colaboradora, capacidad de trabajo en equipo.
	Integradora
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Ser estudiante de al menos segundo de carrera.
Habilidades y capacidades	Debe ser una persona sociable, extrovertida y con capacidad de trabajar en equipo. El estudiante tutor también debe tener capacidad de liderazgo, ya que será el responsable del grupo de estudiantes de nuevo ingreso.
Experiencia	Tendrá que haber cursado por lo menos el primer curso de la carrera.

Fuente: elaboración propia.

6.4.3 Docente tutor

Seguidamente se puede ver un APT realizado para el docente tutor:

Tabla 12: APT Docente Tutor

PUESTO ANALIZADO: DOCENTE TUTOR	
Breve descripción del puesto	Es la persona encargada de llevar a cabo las acciones tutoriales en las aulas, y se le asignará un grupo de tutorización para que el alumno tutor pueda acudir a él si lo necesita o si surge algún problema que deba ser derivado al docente.
Tipo de organización	Se lleva a cabo en las facultades de la Universitat Politècnica de València.
Departamento	Alumnado
Recibe órdenes de	El Servipoli Integra y la coordinadora Integra.
Da órdenes a	Los estudiantes tutelados
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Llevar a cabo las diferentes charlas de acción tutorial en las aulas, dando la información necesaria en cada momento a los estudiantes tutelados, además de brindar apoyo si fuera necesario a los estudiantes más allá de dichas acciones tutoriales.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Acudir a las jornadas de acogida de la facultad. • Brindar apoyo a los estudiantes, tanto tutores como tutelados, si fuera necesario. • Organizar y acudir a las charlas que deba liderar. • Ayudar a los estudiantes a resolver las dudas que planteen.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO	
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> Comunicativa Proactiva Colaboradora Integradora
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Conocer la información que va a presentar en las charlas para poder contestar a las preguntas de los estudiantes.
Habilidades y capacidades	Debe ser una persona sociable y con ganas de ayudar a los estudiantes. El docente tutor debe tener capacidad comunicativa, ya que será el responsable de transmitir a los estudiantes la información en las charlas.
Experiencia	Ser docente del grado en el que se lleva a cabo el programa Integra.

Fuente: elaboración propia.

6.4.4 Servipoli Integra

Seguidamente se puede ver un APT realizado para el Servipoli Integra:

Tabla 13: APT Servipoli Integra

PUESTO ANALIZADO: SERVIPOLI INTEGRA	
Breve descripción del puesto	Es la persona encargada, junto con la coordinadora integra, de guiar a los estudiantes y docentes tutores en las tareas que debe realizar cada uno.
Tipo de organización	Se lleva a cabo en las facultades de la Universitat Politècnica de València.
Departamento	Alumnado
Recibe órdenes de	La coordinadora integra
Da órdenes a	Los estudiantes tutores
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Coordinar el Programa Integra guiando a los estudiantes y docentes tutores durante el desarrollo del programa para que cumplan con sus respectivos objetivos.
Procesos	• Acudir a las jornadas de acogida de la facultad.
	• Asegurarse de que las reuniones de los grupos tutoriales se realizan a tiempo y sin problemas.
	• Resolver las dudas que puedan surgir a los alumnos tutores.
	• Llevar el control de la asistencia a las reuniones de los alumnos tutelados.
	• Comprobar las actas de cada reunión de los grupos.
	• Organizar las jornadas de acogida y las jornadas de puertas abiertas.
	• Asignar los créditos que correspondan a todos los participantes del programa.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO	
Actitudes	Flexible y eficaz.
	Proactiva y comunicadora.
	Colaboradora, capacidad de trabajo en equipo.
	Integradora y responsable.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Ser estudiante de la UPV en el grado en el que se lleva a cabo el programa Integra, y haber sido seleccionado por la Fundación Servipoli para desarrollar este trabajo.
Habilidades y capacidades	Debe ser una persona sociable y con ganas de ayudar a los estudiantes. Además debe tener capacidad de liderazgo y ser organizado para que todo transcurra como debe y en el momento oportuno.
Experiencia	Tendrá que haber cursado por lo menos el primer curso.

Fuente: elaboración propia.

6.4.5 Coordinadora Intgra de la facultad

Seguidamente se puede ver un APT realizado para la coordinadora Intgra de la facultad:

Tabla 14: APT Coordinadora Intgra

PUESTO ANALIZADO: COORDINADORA INTEGRA	
Breve descripción del puesto	Es la persona encargada, junto con el servipoli, de coordinar el Programa Intgra en la facultad.
Tipo de organización	Se lleva a cabo en las facultades de la Universitat Politècnica de València.
Departamento	Alumnado
Recibe órdenes de	El Instituto de Ciencias de la Educación
Da órdenes a	A los estudiantes tutores, docentes tutores y al estudiante servipoli.
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Es la persona responsable de la gestión del Programa Intgra. Debe coordinar, junto con el Servipoli, a los estudiantes y docentes tutores durante el desarrollo del programa para que cumplan con sus respectivos objetivos.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Acudir a las jornadas de acogida de la facultad. • Resolver las dudas que puedan surgir tanto a los tutores como al servipoli. • Comprobar que el servipoli lleva un control sobre las reuniones tutoriales y las actas de éstas. • Organizar las acciones tutoriales en las aulas, tanto el contenido como el momento en el que se llevan a cabo. • Organizar las jornadas de acogida y las jornadas de puertas abiertas.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO	
Actitudes	Comunicativa
	Proactiva
	Colaboradora, capacidad de trabajo en equipo.
	Integradora y flexible.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Ser docente encargado de alumnado.
Habilidades y capacidades	Debe ser una persona sociable y con ganas de ayudar a los alumnos. La coordinadora Intgra debe tener gran capacidad organizativa y de liderazgo.
Experiencia	Ser docente encargado de alumnado.

Fuente: elaboración propia.

7 CONCLUSIÓN

7.1 CONCLUSIÓN GENERAL

Hoy en día de una universidad se espera no sólo que forme a sus estudiantes académicamente hablando, si no que forme tanto profesionales como personas que sepan desenvolverse en el mundo laboral de la mejor manera posible. Es complicado conseguir esto trabajando sólo en las aulas, ya que es importante crear nuevos ambientes de aprendizaje para que los estudiantes puedan desarrollar su potencial y se conviertan en profesionales con sus propias señas de identidad.

A lo largo de este trabajo se ha desarrollado una explicación de lo que es el mentoring y el coaching en general, y de forma concreta en el área educativa. Hay muchas universidades que llevan a cabo programas de integración para sus estudiantes, teniendo como base el coaching para ayudar a sus alumnos a superar las dificultades del primer momento en la universidad así como para hacer que crezcan a nivel personal y académico durante su estancia en la universidad. Las técnicas de coaching consiguen justo lo que se busca hoy en día, que el individuo que las lleva a cabo pueda desarrollarse en diferentes áreas y tenga sus propias herramientas para hacer frente a los problemas encontrando soluciones que se adapten a su personalidad y competencias.

Hasta el momento, la Universitat Politècnica de València ha estado desarrollando cada curso académico el Programa Integra. El objetivo de este programa es ayudar a los estudiantes de primer curso a solucionar las dudas que asaltan durante los primeros pasos dentro del nuevo sistema educativo en el que se están adentrando, para facilitarles el cambio y que consigan adaptarse a la perfección. A lo largo de este TFG se ha llevado a cabo una descripción y análisis de dicho programa, y a través de este estudio se ha podido comprobar que no se adapta del todo a lo que los nuevos estudiantes demandan hoy en día. Esto es así debido a que no se trata sólo de brindar apoyo a los nuevos estudiantes en la resolución de los problemas iniciales propios de la nueva etapa, si no que se puede mejorar si se consigue guiar a los alumnos en más aspectos durante su estancia en la universidad y de esta manera conseguir que el alumno desarrolle sus capacidades en diferentes ambientes y de distintas formas.

Es por esto que la propuesta y diseño de un modelo de tutorización para los estudiantes de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV se centra en conseguir que los estudiantes evolucionen y aprovechen la experiencia universitaria al máximo, a través del uso de las técnicas de coaching y mentoring más adecuadas para la organización en concreto.

Para sintetizar, en el desarrollo del nuevo programa se mantienen las cosas que sí funcionaban en el programa anterior como el concepto de las Jornadas de Acogida de dos días antes del comienzo de las clases. Es una buena oportunidad para los alumnos de conocerse fuera del aula y socializar mediante dinámicas de grupo, además de poder preguntar las dudas que tengan previas al comienzo de las clases. A parte de las JA se propone un nuevo diseño del Programa de Acción Tutorial Universitario, el cual está basado en el coaching y concretamente siguiendo la línea del método A.C.C.I.O.N. Éste se lleva a cabo mediante reuniones de los grupos tutoriales, formados por el estudiante tutor, el docente tutor y los estudiantes tutelados, en momentos concretos y bajo demanda como se ha desarrollado con anterioridad.

Además de todo esto, la novedad más significativa que conlleva el nuevo modelo del programa es la introducción de acciones tutoriales en las aulas, con el objetivo de seguir la mentorización durante los cuatro cursos que forman el grado. A través de estas acciones, lideradas por los docentes tutores, se le hará llegar al estudiante la información que necesita en cada momento dependiendo del curso en el que se encuentre. Esta es, en resumen, la propuesta y diseño del modelo de tutorización para los estudiantes de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universitat Politècnica de València.

7.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

Para la consecución del objetivo general de este trabajo hay que conseguir cumplir los diferentes objetivos específicos descritos en la introducción, para lo cual se han llevado a cabo los diferentes apartados y el análisis de los mismos.

EO1: Estudiar las técnicas de coaching y mentoring a nivel general y de forma específica en el ámbito educativo universitario.

Con el objetivo de poder mejorar el programa de tutorización de alumnos, se ha llevado a cabo un estudio sobre lo que el coaching puede ofrecer y cómo se ha integrado en otras universidades. Es una técnica que se lleva implementando en muchos lugares del mundo desde hace tiempo, y donde se puede comprobar los beneficios que conllevan los programas de integración de estudiantes basados en el coaching.

EO2: Recopilar información sobre el funcionamiento del actual Programa Integra en la UPV.

Como se ha comentado con anterioridad, la Universitat Politècnica de València tiene en funcionamiento un programa para facilitar el acceso a la universidad a los jóvenes

que deciden formar parte de la comunidad universitaria. Conocer de primera mano cómo funciona el actual programa es clave para poder fundamentar las mejoras que necesita para evolucionar y responder a las necesidades actuales. Después de recopilar la información se conoce que consta de dos partes, las Jornadas de Acogida y el Programa de Acción Tutorial Universitario. La primera parte se desarrolla durante los dos días previos al comienzo de las clases, mediante presentaciones del equipo docente y de la facultad. Asimismo se llevan a cabo actividades más distendidas para que los nuevos estudiantes se conozcan entre ellos y se vayan situando tanto en el campus como en la universidad.

La segunda parte se conoce como PATU, y se lleva a cabo mediante grupos tutoriales previamente definidos. Este equipo tutorial está compuesto por el alumno tutor, el profesor tutor y el alumno tutelado, y se reúnen con el objetivo de tratar los temas que inquietan a los tutelados para ayudarles a solucionar las dudas y posibles problemas que les vayan surgiendo en los primeros meses.

E03: Estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Programa Integra y definir la mejor estrategia a seguir.

Una vez se ha recopilado la información es importante analizarla para poder conocer hacia donde hay que enfocar los esfuerzos de mejora. Después de llevar a cabo un análisis DAFO se ha llegado a la conclusión de que el programa tiene fortalezas suficientes para poder hacer frente a sus amenazas. Las fortalezas que posee el programa es el apoyo que brinda al alumnado en la resolución de dudas iniciales, así como la posibilidad que brinda a los alumnos de tener una primera toma de contacto con los que serán sus compañeros antes del comienzo de las clases. La principal amenaza en la actualidad es internet, ya que muchos alumnos no siguen el programa porque creen que pueden encontrar todas las respuestas a sus preguntas en la nube.

Por tanto, lo que se debe emprender es una estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas), donde se potencian las fortalezas del programa y se combaten las amenazas.

E04: Proponer acciones para llevar a cabo la estrategia elegida a raíz del DAFO.

Dado que ya se ha seleccionado la estrategia a llevar a cabo, es el momento de proponer acciones concretas para poner en marcha un nuevo modelo de programa. Se ha confeccionado una tabla con las acciones sugeridas para mejorar el programa en el apartado del análisis DAFO, y a continuación se exponen las que se centran en la estrategia FA.

Con el objetivo de combatir las amenazas potenciando las fortalezas, se propone llevar a cabo acciones para que los alumnos puedan socializar de manera presencial y así motivar al alumnado a acudir a las jornadas de acogida y no sólo resolver sus dudas de manera online. Además, también se propone realizar con los grupos tutoriales reuniones apoyadas en acciones de coaching universitario, siguiendo el método A.C.C.I.O.N explicado con detenimiento en el trabajo como base del Programa de Acción Tutorial Universitario.

E05: Realizar un análisis de puestos de trabajo a los actores implicados para el desarrollo del programa.

El programa lo forman personas, por lo que es importante tener claro qué hace cada una y cómo lo están haciendo para ver si todo se está haciendo de la manera más eficientemente posible o si por el contrario hay algo que mejorar. Se ha realizado un análisis de puestos de trabajo de todos los actores que intervienen en el Programa Integra, siendo los siguientes: alumno tutor, alumno tutelado, profesor tutor, servipoli Integra y coordinadora Integra de la facultad.

Después del análisis, se proponen algunos cambios en estas figuras para el diseño del nuevo modelo de programa. En primer lugar se sustituye el nombre de alumno por el de estudiante y el de profesor por docente, para que sea inclusivo. El papel que más cambio sufre en cuanto a sus acciones es el del docente. Esto es debido a que pasa de dar exclusivamente apoyo al grupo tutorial a centrarse en el desarrollo de las acciones tutoriales en las aulas durante los cuatro años del grado, aunque sigue teniendo un grupo tutorial para brindar apoyo al estudiante tutor si surge algún problema que escapa de su entendimiento o por si los estudiantes tutelados necesitan la ayuda de algún docente por algo en especial. En cuanto al resto de puestos implicados, los cambios no son demasiado significativos ya que deben cumplir las mismas funciones y en general se estaba llevando a cabo de manera satisfactoria.

E06: Desarrollar un nuevo modelo de Programa Integra a partir de los resultados de los diferentes análisis de la información recogida.

Tras llevar a cabo un estudio exhaustivo del actual programa y de todo lo que conlleva el coaching, se ha propuesto un nuevo modelo de programa que tiene su base en el coaching universitario. Este modelo se ha descrito de manera detallada en el documento, y a modo de resumen se ha recogido lo más importante en el apartado de la conclusión específica.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Alcocer, S, Vera, J.L, 2004. Acerca de la cultura organizacional. Revista Cultura 227-239.
- Álvarez, S.Á., Lázaro, C.C., Nistal, P.F., Valderrama, M.R., García, A.B., Gascón, A.M., Rafael, A., Martínez, I.C., Uzquiza, V.A., Martínez, J., Herrero, S.F., Carrillo, E.B., Sainz, J.D., Boudart, L., 2010. PROGRAMA MENTOR: LAS TUTORÍAS ENTRE IGUALES COMO UNA VALIOSA ESTRATEGIA DE LA FUNCIÓN TUTORIAL EN LA UNIVERSIDAD 16.
- Cantera, F.J., 2002. Sistemas de gestión de conocimiento a través de procesos de coaching y mentoring. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 18, 303-318.
- Covarrubias, G.C. y, Martínez, N.E.L., 2012. La observación, un método para el estudio de la realidad. Xihmai 7, 45-60.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., Varela-Ruiz, M., 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica 2, 162-167.
- Echevarría, B, 1993. ¿Nuevas calificaciones del orientador o nueva forma de interpretar la profesión?
- Francisco Javier Galán, 2011. Coaching inteligente Método A.C.C.I.O.N. ESIC.
- García Nieto, N. et al, 1990. La tutoría en las enseñanzas Medias. Esquemas y guiones de trabajo. Publicaciones ICCE, Madrid.
- Gary Dessler, 2009. Administración de recursos humanos, 11th ed. Ed. Pearson Education.
- Gujarro Tarradellas, E., Babiloni Griñón, M.E., Canós Darós, L., Santandreu Mascarell, C., 2016. El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo.
- Herrera Torres, L., 2010. La evaluación de la docencia universitaria: estudio predictivo de la satisfacción del alumnado con el aprendizaje en la educación superior. In: Evaluación de los aprendizajes en el Espacio Europeo de Educación Superior, 2010, ISBN 978-84-268-1523-1, págs. 587-604. Presented at the Evaluación de los aprendizajes en el Espacio Europeo de Educación Superior, Instituto de Ciencias de la Educación, pp. 587-604.
- Integra. Acción tutorial | UPV - Universitat Politècnica de València [WWW Document], n.d. URL <https://www.upv.es/perfiles/futuro-alumno/integrapatu-es.html> (accessed 3.12.19).
- Jornadas de Acogida Plan de Acción Tutorial: Facultad de Administración y Dirección de Empresas: UPV [WWW Document], n.d. URL <https://www.upv.es/entidades/ADE/infoweb/fade/info/997662normalc.html> (accessed 6.16.19).
- Leonardo Wolk, 2003. Coaching. El arte de soplar las brasas. granAldea Editores.

- Luis Gómez Mejía, Robert Cardy, David B. Balkin, 2011. Gestión de recursos humanos, 5º. ed. Ed. Prentice Hall.
- Maria Amparo Serres Peris, 2014. Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial.
- Mauri Castello, J.J., 2011. Análisis DAFO.
- MECD (Ministerio de Educación, cultura y deporte), 2014. Datos básicos del sistema universitario español. Curso 2013/14.
- Menéndez, J, W., C., 2003. Abre el melón. Como te puede ayudar el Coaching a conseguir tus metas. Aguilar UK - España.
- Nieto, N.G., Muñoz, I.A., Santaolalla, R.C., García, M.G., González, S.G., 2005. LA TUTORÍA UNIVERSITARIA ANTE EL PROCESO DE ARMONIZACIÓN EUROPEA 22.
- Olivera, D, Hernández, M, 2011. El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía.
- Pérez, F., 2005. La entrevista como técnica de investigación social Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos 16.
- Richard Luecke, 2005. Coaching y Mentoring, cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados. Harvard Business School Press.
- Sanz, R, 2001. Orientación psicopedagógica y calidad educativa. Pirámide.
- Valbuena, M.E.H., 2016. EL COACHING COMO PROCESO DE FORMACIÓN. Neumann Business Review 2, 59-73.
- Wayne Mondy, R, 2010. Administración de recursos humanos, 11º. ed. Ed. Pearson Education.
- Zeus, P y Skiffintong, S, 2001. Guía completa de coaching en el trabajo. Mc Graw Hill.
- Babiloni y Guijarro, 2015. Apuntes de Recursos humanos (3º GAP). No publicados.